

## YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Erkan DOĞAN tarafından hazırlanan “Büyüme Sürecindeki Kobilerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları Denizli Örneği” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Zübeyir BAĞCI

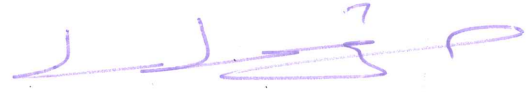
**Danışman**



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .....  
tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT**  
**Müdür**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

  
Erkan DOĞAN

## ÖN SÖZ

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon programı tamamlama projesi olarak seçmiş olduğum, “büyüme sürecindeki KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları Denizli örneği” konulu çalışma ile, İşletmelerin yönetim ve organizasyon konularındaki sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, sayı olarak çok fazla olup aynı zamanda sektörel olarak çok geniş bir yelpazeye yayılmışlardır. 1 kişi çalışan ile 250 kişiye kadar çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır. İki yüzün üzerinde çalışanı olup, bir çok ülkeye ihracat yapan firmalar ile yanında iki kişi çalışan küçük bir atölyede ayakkabı diken ya da sanayide araç tamiri yapan işletmelerin sorunları elbette aynı değildir. Ama her ikisi de KOBİ olarak sınıflanmaktadır. Bu nedenle araştırmamızda belli bir sektör ya da sadece imalatçı olan KOBİ’ler değil sanayide araç tamiri firmadan hırdavat malzemesi satan işletmeye kadar, küçük bir atölyede fason dikim yapan tekstil atölyesinden Arge birimlerine sahip yüzlerce çalışanı olan firmalara kadar ulaşılmaya çalışılmıştır. KOBİ tanımının bu kadar geniş bir yelpazeyi içine aldığı evrende firma çeşitliliğine önem verilmiştir.

Bu çalışmada anket çalışmamıza katılım sağlayan firmaların tümüne, ayrıca destek ve katkılarını esirgemeyen, çalışmalarına yön veren ve yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışmanın hazırlanmasında katkı sağlayan, analizlerimde yardımcı olan, fikirleriyle projeme yön veren hocam ve danışmanım sayın Doç. Dr. Zübeyir Bağcı’ya teşekkürlerimi arz eder, saygılarımı sunarım.

## ÖZET

### BÜYÜME SÜRECİNDEKİ KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI “DENİZLİ ÖRNEĞİ”

DOĞAN, Erkan

Dönem Projesi

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Proje Yöneticisi: Doç. Dr., Zübeyir BAĞCI

Ocak 2018, VII+55 Sayfa

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin % 99'u Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) statüsündedir. KOBİ'lerin gelişimini devam ettirmesi ve büyümesi, ülke ekonomisi ve istihdam açısından çok önemlidir. Bu nedenle KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon konusu gelişme ve büyümenin en önemli anahtarıdır. Günümüzün yoğun rekabet ortamında KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon becerilerini geliştirmeleri için yönetimsel ve örgütsel sorunlarının daha iyi tespit edilmesi ve irdelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyüme sürecinde yaşadıkları yönetim ve organizasyon sorunları araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma evrenindeki KOBİ'ler hakkında; yönetim ve organizasyon yapısı, planlama, karar alma, insan kaynakları ve yetki devri gibi 5 temel konu üzerinde anket yöntemi kullanılarak çalışma yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Büyüme, Sorun, Yönetim, Organizasyon, KOBİ,

## **ABSTRACT**

### **MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL PROBLEMS OF BY THE SME'S DURING GROWTH PROCESS "SAMPLE DENIZLI"**

**Doğan Erkan**

**Term Project**

**Business Management Department**

**Management and Organization Programme**

**Adviser of Term Project: Ass. Prof., Zübeyir Bağcı**

**January 2018, 55 Pages**

**99% of the companies located in our country are counted as small and medium-sized enterprises (SME). It is very important for the SMEs to continue growing and developing for the sake of employment and economy of the country. Therefore, the subject of management and organization in the SMEs is the key to development and growth of SMEs. In the fierce competition environment of today, more research is required to determine the managerial and organizational problems of the SMEs in order to develop management and organization capabilities.**

**In this work, a research is conducted to determine the managerial and organizational problems encountered by the SMEs located in Denizli during their growth process. The research has been performed using surveys with the SMEs in the research space for the following topics; management and organization, planning, decision making, human resources and delegation of authority.**

**Keywords: Growth, Problem, Management, Organization, SME**

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	vii
GİRİŞ .....	- 1 -

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KOBİLERDE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) .....	- 2 -
1.1.1. KOBİ Tanımı .....	- 2 -
1.1.2. Kobi'lerin Özellikleri .....	- 4 -
1.1.3. Kobiilerin Genel Ekonomi İçindeki Yeri Ve Önemi .....	- 4 -
1.1.4. Kobiilerin Genel Sorunları .....	- 6 -
1.2. Yönetim Ve Organizasyon .....	- 6 -
1.2.1. Yönetim Fonksiyonları .....	- 9 -
1.2.1.1. Planlama Fonksiyonu .....	- 10 -
1.2.1.2. Örgütlenme (Organizasyon) Fonksiyonu .....	- 13 -
1.2.1.3. Yöneltilme .....	- 14 -
1.2.1.4. Kontrol (Denetim) .....	- 16 -
1.2.2. Yönetim Ve Organizasyon Sorunları .....	- 18 -
1.2.2.1. Planlama İle İlgili Sorunlar .....	- 18 -
1.2.2.2. Organizasyon Sorunları .....	- 19 -
1.2.2.3. Karar Alma Sorunları .....	- 21 -
1.2.2.4. İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar .....	- 21 -
1.2.2.5. Yetki Devri İle İlgili Sorunlar .....	- 23 -

### İKİNCİ BÖLÜM

#### BÜYÜME SÜRECİNDEKİ KOBİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

2.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	- 25 -
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	- 25 -
2.1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	- 25 -
2.1.3. Araştırmanın Evreni .....	- 25 -
2.1.4. Veri Toplama Aracı .....	- 26 -

2.1.5. Analiz Yöntemi .....	- 26 -
2.2. Bulgular Ve Yorumlar .....	- 26 -
2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	- 26 -
2.2.2. Yönetim Organizasyon Sorunlarına Yönelik Bulgular .....	- 35 -
2.2.2.1. Planlama İle İlgili Bulgular .....	- 36 -
2.2.2.2. Organizasyon İle İlgili Bulgular .....	- 40 -
2.2.2.3. İnsan Kaynakları ile İlgili Bulgular; .....	- 41 -
2.2.2.4. Karar Alma İle İlgili Bulgular .....	- 47 -
2.2.2.5. Yetki Devri Hakkındaki Bulgular .....	- 49 -
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	- 51 -
KAYNAKÇA .....	- 53 -
ÖZ GEÇMİŞ .....	- 55 -

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Yönetim Fonksiyonları .....	- 10 -
Şekil 2. Firmaların Faaliyet Alanı Sınırları .....	- 30 -
Şekil 3. Firmaların Sektörel Dağılımları .....	- 30 -
Şekil 4. Firmaların Hukuki Yapıları .....	- 32 -
Şekil 5. Firmalarda Stratejik Kararları Verenler.....	- 33 -
Şekil 6: Firmalarda Bulunan Departmanlar/Bölümler.....	- 33 -
Şekil 7: İşletmelerde Planlama Yapan Birimler .....	- 37 -
Şekil 8. İşletmelerde Planlama Zamanları .....	- 38 -
Şekil 9: Kobi'lerde Organizasyon Şeması Kültürü.....	- 41 -
Şekil 10. Firmaların Personel Tedarik Kaynakları .....	- 43 -
Şekil 11: Nitelikli Personel Çalışma Süreleri .....	- 45 -
Şekil 12. İşçilerin Motivasyonuna Yönelik Uygulamalar .....	- 47 -



## TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Çeşitli Kriterlere Göre KOBİ'lerin Sınıflandırılması.....	- 3 -
Tablo 2. Kişilere Ait Demografik Sonuçlar (n=66).....	- 27 -
Tablo 3. Firmalara Ait Demografik Bulgular .....	- 29 -
Tablo 4. Firmaların Sektörel Dağılımları .....	- 31 -
Tablo 5. Firmaların Hukuki Yapıları.....	- 31 -
Tablo 6. Firmalarda Stratejik Kararları Verenler.....	- 32 -
Tablo 7. Firmalarda Bulunan Departmanlar/Bölümler .....	- 34 -
Tablo 8: Yönetim ve Organizasyon Sorunları Tablosu .....	- 35 -
Tablo 9. İşletmelerde Planlama Yapan Birimler .....	- 37 -
Tablo 10. İşletmelerde Planlama Zamanları .....	- 38 -
Tablo 11. İşletmelerde Planlama Yapılmama Nedenleri .....	- 39 -
Tablo 12. Firmaların Personel Tedarik Kaynakları .....	- 42 -
Tablo 13: İşgörenlere Yönelik Bulgular.....	- 44 -
Tablo 14: İşletmede Uygulanan Eğitim Faaliyetleri.....	- 45 -
Tablo 15. İşçilerin Motivasyonuna Yönelik Uygulamalar.....	- 46 -
Tablo 16. Karar Alma İle İlgili Sorular .....	- 48 -
Tablo 17. Yetki Devrine Engel Olan Nedenler .....	- 49 -

## GİRİŞ

Tüm Türkiye’de olduğu gibi Denizli’de de faaliyet gösteren firmaların %99 unu KOBİ’ler oluşturur. Denizli’deki KOBİ’lerin çoğunluğu tekstil ürünleri imalatçısı olup, tekstil sektörüne tamamlayıcı mal ve hizmet sağlayan KOBİ’ler de önemli bir yer tutmaktadır. KOBİ’lerin, dinamizmi, yeniliklere hızlı ayak uydurabilmesi, hızlı karar alabilmesi gibi başlıca güçlü yönleri yanında özellikle yönetim ve organizasyon konusu zayıf yönlerini oluşturur. Bu araştırmada Denizli ilinde büyüme sürecindeki KOBİ niteliğindeki işletmelerin karşı karşıya oldukları yönetim ve organizasyon sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ’ler ve yönetim ve organizasyon sorunları hakkında teorik bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde ise konuyla ilgili alan araştırması yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KOBİLERDE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)

##### 1.1.1. KOBİ Tanımı

19/10/2005 tarihli ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yayımlanan “Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelik” te yer alan tanıma göre Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): “İkiyüzelli kişiden az çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını geçmeyen ve bu yönetmelikte mikro, küçükve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri” ifade eder.

KOBİ’ler, Çalışan personel sayısı, Yıllık net satış hasılatı ve Yıllık mali bilanço toplamları gibi kriterlere göre “Mikro, Küçük ve Orta Ölçekli” olarak 3’e ayrılmıştır (<http://www.kosgeb.gov.tr>, 10.01.2017).

- **Mikro işletme:** On kişiden az çalışana sahip, ve yıllık net satışları veyamali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmeler.
- **Küçük işletme:** Elli kişiden az çalışana sahip, ve yıllık net satışları veyamali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmeler.
- **Orta büyüklükteki işletme:** İkiyüzelli kişiden az çalışana sahip, ve yıllık net satışları veyamali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını geçmeyen işletmeler.

KOBİ’ler için bu şekilde ayrıma gidilmesinin en büyük nedenleri, sınıflanmış yapılara göre ihtiyaçların, kapasite ve istihdamların değişmesidir. Mikro işletmelerde çalışan sayı en fazla 9 kişi ile sınırlı iken, küçük işletmelerde 49, orta büyüklükteki bir işletmelerde çalışan sayısı 249 kişi olabiliyor. Bu kadar farklı büyüklükteki işletmelerin aynı kavram altında toplanması, KOBİ’lerin etki alanının ne kadar büyük olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

**Tablo 1. Çeşitli Kriterlere Göre KOBİ'lerin Sınıflandırılması**

<b>BAZ ALINAN KRİTER</b>	<b>MİKRO</b>	<b>KÜÇÜK</b>	<b>ORTA</b>
<b>ÇALIŞAN SAYISI</b>	<b>1-9 ÇALIŞAN</b>	<b>10-49 ÇALIŞAN</b>	<b>50-249 ÇALIŞAN</b>
<b>YILLIK NET SATIŞ HASIL.</b>	<b>≤ 1Milyon TL</b>	<b>≤ 8 Milyon TL</b>	<b>≤ 40 Milyon TL</b>
<b>YILLIK MALİ BİL. TOPL.</b>	<b>≤ 1Milyon TL</b>	<b>≤ 8 Milyon TL</b>	<b>≤ 40 Milyon TL</b>

Kaynak: (<https://www.tobb.org.tr>, 20.03.2017)

KOBİ'ler yapıları itibariyle sahibi tek kişiden ya da az sayıda ortaktan oluşan işletmelerdir. Büyük oranda (%99 oranla) aile işletmesi şeklinde faaliyet hayatına başlamış ve devam etmektedirler. Mikro ölçekli KOBİ'ler patronlarının da aynı zamanda aktif çalışan olduğu işletmeler olup yönetim fonksiyonları çok daha kolaydır. 10-49 arası çalışana sahip olan küçük ölçekli KOBİ'ler Yönetim fonksiyonları açısından en sıkıntılı KOBİ'ler olarak sayılabilir. Bu KOBİ'lerde girişimciler yönetici sıfatı ile işlerin başındadırlar. Yine de mikro ölçekli KOBİ'lerde olduğu gibi kolay karar verebilme ve kararları kolay uygulayabilme hız ve yeteneğine sahiptirler.

Küçük ölçekli KOBİ'lerde mikro sınıftan çıkmış büyümeye başlamış bir model söz konusudur. Büyüme sürecindeki her İşletmede yaşandığı gibi artık sıkıntılar hissedilir durumdadır ve yönetsel eksiklikler ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle küçük ölçekli KOBİ'ler de yönetim ve organizasyon fonksiyonları için yeni girişimler, daha profesyonel bir yapı için arayışlar, yönetici vasıfları barındıran kalifiye çalışanlar, kısacası çareler aranmaya başlanmıştır. Yapı itibari ile bu tip yönetsel değişime çok kolay ayak uyduramayan KOBİ'ler, kuruluşundan beri faaliyetlerini genellikle kurucu ortaklar ve girişimciler tarafından yürüttüğü için bu aşamada ciddi çekişmeler sıkıntılar ve değişim sorunları yaşarlar. Çünkü planlamadan denetime iç örgütlenmeden karar verme aşamasına kadar tüm fonksiyonlar o güne kadar genellikle tek elden yürütülmüştür. Yönetim fonksiyonlarındaki bu yetki devri ve paylaşımı gereksinimi, girişimci olan KOBİ sahibi işverenlerin en çok sorun yaşadığı konudur. Bu aşamada çocukları gibi gördükleri, zaman emek ve para harcadıkları, büyütüp belirli bir noktaya getirdikleri, duygusal bir bağ ile güçlü bir şekilde bağlandıkları işletmelerinin, profesyonel yönetici de olsa başka birilerinin kontrolünde devam edecek olması fikrine karşı direnç gösterirler. Bunun bir çok nedeni vardır. En önemli neden güven sorunudur. Bunun yanında dışarıdan profesyonel bir yöneticinin her an yine bırakıp gidebileceği düşüncesidir. Ayrıca işin

gelişimi ve işletmenin büyüme sürecinin dışından gelen biri tarafından doğru şekilde yönetilemeyeceği kaygısı KOBİ sahiplerini huzursuz eder.

### **1.1.2. Kobi'lerin Özellikleri**

KOBİ'lerin ülke ekonomisi ve sosyal yapı içerisinde oynadıkları rol, istihdama sağladıkları katkı ve piyasalara getirdiği canlılıkların yanında yapısal bazı özellikleri vardır;

- KOBİ'lerde mevcut yöneticiler işletmenin aynı zamanda sahibi olan girişimcilerdir. Buradaki yöneticilik anlayışında girişimci, işletmeyle sadece idari ilişkisi olan bir yöneticiye göre çok daha farklıdır. KOBİ'nin tüm risklerini üzerinde taşır. Her birimin ve çalışanın faaliyetleri ile ilgili doğrudan sorumluluk hisseder.
- KOBİ'lerde daha çok emek yoğun özellikli bir üretim modeli hakimdir.
- KOBİ'ler küçük ve orta ölçekli işletmelerdir ve kurumsal büyük firmalara göre teknolojileri daha eskidir.
- Yönetimde en üst düzeydeki kişiler diğer yönetici ve çalışanlarla sürekli iletişim ve yüz yüze temas halindedirler.
- İş görenlerin sosyal hak arayışlarında sendikal yapılanma durumu hemen hemen hiç yoktur.
- KOBİ'ler emek yoğun üretim yaptıkları için personelin nitelikli olması ve sayısal çokluğu üretimin verimliliği ve rekabet gücü açısından çok önemlidir.
- En kolay istihdam sağlayan kuruluşlardır.
- Kriz dönemlerinde daha dayanıklı işletmelerdir. Dinamik yapıları sayesinde günün şartlarına daha kolay uyum sağlarlar.

### **1.1.3. Kobilerin Genel Ekonomi İçindeki Yeri Ve Önemi**

Tüm dünyada KOBİ'ler ekonomi içinde büyük bir paya sahiptir. Son yıllarda butik tabir edilen, daha ayrıntılı veya kişiye özel, blok olmayan daha az adetli işler arttıkça müşteri isteklerini hızlı ve sorunsuz yerine getirecek nitelikte üreticiler daha da önem kazanmıştır. Bu tip talepleri de çok kurumsal ve büyük işletmelerden ziyade dinamik yapıları sayesinde KOBİ'ler cevap verebilmektedir.

KOBİ'lerin ülkemizin genel ekonomisi içerisinde üstlendiği roller ve taşıdığı önemler şu şekilde sıralanabilir;

- Emek üzerine kurulu çalışma şekli ve teknolojisi ile kaynak kullanımı önemlidir.

- Emek yoğun yapısı sayesinde işsizliğin azalmasına faydası olur.
- Hızlıdır, taleplere daha çabuk cevap verirler şartlara daha kolay uyum sağlarlar.
- Büyük işletmelerin hammaddeleri için tamamlayıcı yardımcı malzemeler üreterek ekonomide bir tamamlayıcı sanayi oluştururlar.
- Daha az miktarlarda bile olsa büyük işletmelerin ürettiği ürünlerden üreterek pazarda rekabetin canlı kalmasını sağlarlar.
- Büyük işletmelerin fark yaratmak adına yatırım ve büyüme stratejilerine sebep olan işletmelerdir.
- Çok büyük işletmeler lokasyon olarak da belirli bölgelerde yoğunlaşmış ve konumlanmıştır. KOBİ'ler bu anlamda büyük işletmelerin uzak kaldığı coğrafik noktalarda bulunan firmalara hizmet götürerek fark yaratırlar.
- Dinamik ve esnek yapıları nedeniyle talebin olduğu her yerde faaliyetlerini sürdürebilirler. Bu nedenle özellikle ekonomik anlamda zayıf olan coğrafyalarda faaliyet gösteren KOBİ'ler bu bölgedeki göçün önlenmesine katkı sağlar.
- Faaliyet gösterdikleri bölgenin, coğrafik, iklimsel ya da tarımsal özelliklerinden ekonomik getiri sağlayacak oluşumlar yaratıp, bu bölgelerde iş çeşitliliğinin artmasına katkı sağlarlar.
- Oluşan iş çeşitliliği sayesinde birbirine mal ve hizmet sağlayan yeni iş kolları ve farklı nitelikli personel talepleri oluşur, bu da yerel ekonominin canlılığına ve gelir dağılımına katkı sağlar.

Girişimcilik sürecini başlatan ve sürdürebilirdirilen KOBİ'ler insanların heveslerini girişimciliğe yöneltmesi bakımından işlevsel oluşumlardır. KOBİ'ler yapısal anlamda informel ilişkilere ortam hazırlarlar. Bu yapılarının sonucu olarak işletmelerde çalışan işçiler arasında samimi ve iş birliğine dayanan bir süreç oluşmaktadır. Çalışanlar arasındaki bu bütünleşme işletmeye olan bağlılığı artırmakta ve hem işletmeye hem de çalışana olumlu katkıları olmaktadır. Bu şekilde işçi ve işyeri birlikteliğini sağlamış olan KOBİ'lerin işçi ve işletme yönünden daha verimli çalışma sağladığı, zor koşullara karşı direnmeyi, sorunların üzerine daha cesur bir şekilde giderek verimli bir çalışma yaptığı gözlenmiştir (Emecen ve Çiçek, 2016:143).

#### **1.1.4. Kobilerin Genel Sorunları**

KOBİ'lerin genel sorunlarını şöyle sıralayabiliriz:

- İşletme sermayesi sorunları
- Nakit akışı sorunları
- Rekabet sorunları
- Sistemli bir yönetim organizasyon yapısının oluşturulamaması
- Sınırlı mali yapısı nedeniyle yüksek teknolojiye ulaşamamaları
- Kredibilite ve teminat gücü nedeniyle kredi sağlayamama sorunları
- Girişimcilik yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinde toplanması
- Fizibilite yetersizliği
- Nitelikli personel bulunmaması
- Ortak girişimlerden uzak durma işbirliği ve ortaklık kurama
- Karar alma süreçlerinde iş sahibinin bu sürece başkalarını ortak etmemesi
- Devlet kurumları ile çalışamama ihalelere katılamama sorunları
- Maliyetinden dolayı üretim veya muhasebe yazılım sistemleri kullanamama
- Hizmet ya da üretimin standardizasyonu sorunu
- Ar-ge faaliyetlerine pay ayıramama sorunu
- Kurumsallaşmaya, uzmanlaşmaya ve dışarıdan yöneticilere karşı direnç.

Tüm bu sorunların çözümünde atılması gereken ilk adım, yönetim ve organizasyon yapısına yönelik iyileştirme, geliştirme ve düzenlemelerdir. Firmaların yönetsel anlamda karar alıcılarından başlaması gereken bu yapılanma, sağlıklı bir organizasyonun temel taşı oluşturacaktır. Planlama faaliyetlerinin organizasyonu, nitelikli personel seçimleri ve çalışan motivasyonuna yönelik uygulamalardan sonra, ihtiyaç duyulan noktada yetki devri ile süreç düzenlenmelidir. KOBİ'lerde Yönetim ve organizasyon yapısı ne kadar sağlıklı olur ise diğer sorunlar buna bağlı olarak daha kolay aşılır.

#### **1.2. Yönetim Ve Organizasyon**

Yönetim ve organizasyon birbirinden ayrılmayan iki kavramdır. KOBİ'lerde yönetim sorunlarının ana nedeni işletmelerinin genellikle aile işletmeleri olması ve yönetici konumunda aile bireylerinin bulunmasıdır. Ortak karar alarak kurdukları ya da genellikle aile büyüğünün kurduğu bir işletmenin devam etmekte olan yapısı mevcuttur.

Yönetici pozisyonundaki aile bireylerinin bu konuda uzmanlığı olmasına bakılmaksızın sosyal nedenlerle aile içi görev dağılımları yapılmıştır. Yani yönetim ile ilgili konular aile dışından birilerine bırakılmaz. Bu durum yönetici pozisyonundaki aile bireylerinin kişisel yetenek ve becerileri kadar başarı ya da başarısızlık demektir. Ayrıca kurumsal firmalardan farklı olarak çalışanlarla birebir iletişim ve ilişkilerden dolayı daha duygusal bir yapı mevcuttur. Bu nedenle yöneticiler rotasyon ya da eleman değişikliği gibi konularda daha zor karar verirler. Mevcut yapı ile yürüme konusunda daha ısrarcı davranırlar. Kendi başarısızlıklarını ya da eksiklerini piyasa koşullarından ve rekabet zorluklarına bağlarlar. Mevcut görevlerini bıraktıklarında yapacakları başka iş olmadığını düşüncesi KOBİ'ler de yönetim sorunun temelini oluşturur. Kurumsallaşma yada profesyonel yönetim anlayışı oturmadiğı için bu kısır döngü sürekli devam eder.

Her türlü yönetim ve organizasyon yapısının sağlıklı bir temeli olmalıdır. Bu temelin sağlıklı olabilmesi için, önce idari yapının ihtiyaca uygun şekilde bölümlere ayrılması ve bu bölümlere uygun yöneticilerin seçilmesi gerekir. Daha sonra mavi yaka ya da beyaz yaka tüm çalışanların iş tanımlarının doğru şekilde yapılmış olması gerekir.

Çalışan sayısı 50 ve üzeri olan işletmeler, işletme fonksiyonlarıyla ilgili faaliyetlerinin her birisinin uygulanabilmesi için yönetici konumunda daha çok nitelikli personele ihtiyaç duyarlar. Çalışan sayısı 50'nin altında olan mikro ve küçük ölçekli işletmelerde bu faaliyetler, genellikle işletme sahibi ya da tek yönetici ile sağlanmaya çalışılır. Bu tip küçük işletmelerde, personel, sermaye, makine, uygulama çeitleri ve süre olarak kaynaklar sınırlı olduğu için, etkili yönetim becerileri daha büyük ölçüde önem taşımaktadır ([www.fortune.com.tr](http://www.fortune.com.tr), 12.11.2017)

Yönetimsel sıkıntıları olan KOBİ'ler organizasyon anlamında da benzer sorunları yaşarlar. Çalışanlarda genellikle bir organizasyon şeması kültürü yoktur. Doğru olarak yazılmamış ya da paylaştırılmamış iş tanımları nedeniyle yetki karmaşası yaşanır. Tam olarak hangi konuların hangi yönetici ya da çalışanların sorumluluk ve yetki alanına girdiği konusunda sıkıntılar vardır. Herkes her şeyi sahiplenebildiği gibi, bir sorun yaşanması durumunda herkes bu durumun bir başkasının sorumluluk ve yetki alanına girdiğini iddia edebilir.

Kurumsal firmaların vazgeçilmez işleyiş biçimi olan izlenebilirlik ve iletişimin kayıt altında tutulması konuları KOBİ organizasyonlarında çok rastlanılır bir durum değildir.



Karşılaşılan en temel yönetim ve organizasyon sorunları:

- Plansız ve düzensiz çalışma alışkanlığı,
- Yetersiz bilgi ve kayıtsız iletişim,
- Görev ve yetki dağılımlarını gösteren bir organizasyon şeması olmaması varsa da buna riayet edilmemesi,
- Danışman ve uzmanlığa gereken önemin ve hassasiyetin gösterilmemesi,
- Organizasyonu yürütecek yeterli kalifiye eleman ya da yönetici bulunmaması,
- KOBİ sahiplerinin yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememesi,
- Müşterilerin, baştanberi işletme sahipleri ile olan ikili ilişki ve diyalogları nedeniyle işlerini görmek için doğrudan firma sahipleri ile iletişime geçmek istemeleri de organizasyonun işleyişini olumsuz etkileyen önemli faktörlerdendir.

Yönetim kavramı, farklı bilim dallarında tanım olarak farklı yorumlanmıştır (<http://notoku.com/>, 6.11.2010).

**Sosyologlara göre;** bir sınıf ve statü sistemidir. Yönetim, bağlı olduğu kurum ya da işletmeye bilgi ve deneyimlerini getiren kişilerdir.

**Siyaset bilimcilerine göre;** devlet idaresi biçimi ya da iktidarı elinde bulunduranların yürüttüğü faaliyetlerdir.

**İktisatçılara göre yönetim;** doğa, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturur. Sermaye ve emek yoğunlaştıkça yöneticilik daha büyük önem kazanır. Firmaların yönetim kalitesi, işletmenin verimliliğini ve karlılığını belirleyen en önemli unsurdur.

**Yönetim ve organizasyon düşünürlerine göre;** başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmak ve faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlamak şeklinde ifade edilir.

Buradan hareketle yönetimin bir taraftan, “ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirme” çabası; diğer taraftan, “işbirliğinde bulunan bir grubun faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda sürdürme süreci” dir. Yönetim, birimlerin koordinasyonundan ve koordinasyonu sağlanan oluşumların faaliyetlerini yerine getirmesinden sorumlu olan kısımdır.

Yönetimden söz edebilmek için, ortak hedefleri olan bir insan topluluğunun olması ve bu insanların amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde bulunması gerekmektedir.

Öyleyse yönetim; verimli ve etkili bir şekilde hedeflere planlandığı gibi ulaşabilmek için bir insan grubunda işbirliği ve organizasyon sağlamaya yönelik uğraşların ve girişimlerin bütünüdür.

### **1.2.1. Yönetim Fonksiyonları**

Bir İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için birtakım yönetim fonksiyonlarını uygulaması gerekir. Bu fonksiyonlar;

- Planlama
- Örgütlenme (organizasyon)
- Yönelme (yönlendirme)
- Kontrol (denetim)

Yönetim fonksiyonları adından da anlaşılacağı gibi yöneticiler tarafından uygulanır. Yöneticilerin uzak görüşlülüğü ve idari yetenekleri ile iletişim kanallarını kullanma becerileri çok önemlidir.

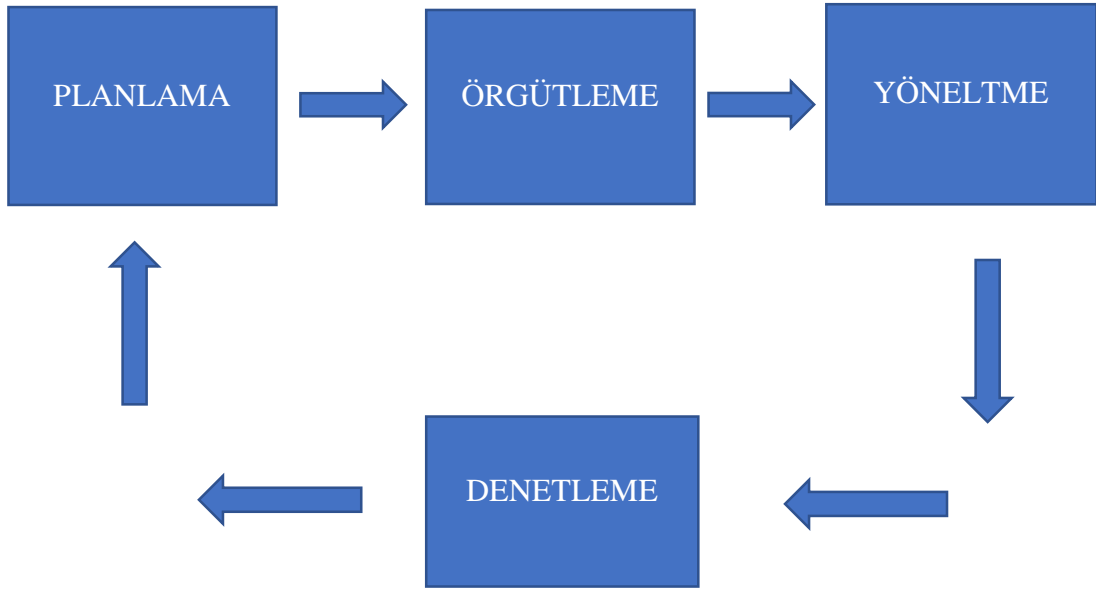
Her şeyin başı “planlama” dır. İşlerin organizasyonu için doğru planlama süreçlerinin hazırlanması gerekmektedir. Çünkü başta yapılacak planlama yanlışları organizasyon sürecinin tümünü etkileyecektir.

Planlama fonksiyonu ile başlayan bu süreç, çalışanların doğru şekilde örgütlenmesi, motive edilmesi, doğru işe doğru adam seçilmesi gibi aşamalardan oluşan “örgütlenme” fonksiyonu ile devam eder. Örgütlenme süreci, çalışanların planlanan şekilde işlere yöneltilmesi, yönlendirilmesi yani organizasyonun yapılması aşamasıdır. Örgütlenme evresinde öncelikli olarak yapılacak işlerin belirlenmiş ve gruplara ayrılmış olması gerekir.

Bu aşamadan sonra uygun personelin seçilmesi ve görevlendirilmesi yani “yönelme” süreci uygulanır. Seçilen bu personele uygun ortamlar, uygulamanın gerçekleşmesi için de gerekli olan ekipman ve altyapı hazırlığı yapılır. İşlerin sağlıklı bir şekilde yapılması için yönlendirme esastır. Belirli bir hiyerarşi içerisinde ast ve üst kavramlarının doğru şekilde işletildiği “yönelme” fonksiyonunda liderlik, motivasyon ve iletişim çok önemlidir.

Yönetim fonksiyonlarının şu ana kadar saydığımız üç evresi planlama örgütlenme ve yönelme ancak son evre ile tamamlanabilir. Bu son evre ise “kontrol” fonksiyonudur.

Yapılan planlamaların doğru olarak uygulanıp uygulanmadığını, sonraki süreç ve organizasyonların sonuçlarını denetim mekanizması sayesinde anlayabiliriz. Yani amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemlerin sağlamlasını ancak kontrol fonksiyonunu işleterek denetleyebiliriz.



**Şekil 1. Yönetim Fonksiyonları**

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

Planlama, yapılmak istenenlerin tarihsel ve rakamsal boyutlarının belirlenip, uygulama için bir yol haritası ile uygulama stratejilerinin tespit edildiği ve karar verildiği bir süreçtir. Planlama geleceğe yönelik yapılan bir uygulama olduğu için her zaman tahminler ön plandadır. Önemli olan geleceğe yönelik yapılan bu hazırlıkların planlayıcılarının bilgili, tecrübeli, yetenekli ve öngörüsü geniş kişilerden oluşmasıdır. Planlama yapılan konudaki uygulanan yöntemlere, istatistiklere, güncel konjoktüre, işletmenin mali yapısına, ülkenin ve dünyanın genel ekonomik gidişine, planlama yapılan konudaki tüm reel ya da rasyonel değerlere dikkat edilmesi gerekir. İşletmeler gelecekları için mutlaka bir planlama yapmak zorundadırlar.

Günlük iş akışları ile ilgili müşteri memnuniyeti, tedarik süreci, satış stratejileri, üretim metotları gibi konularda kısa süreli planlamalar söz konusu olabilir. Ancak önemli

olan, belirlenen makro hedeflere ulaşmak için yapılan uzun dönem planlamalardır. Uzun dönem planlama yapmak için ise önce hedeflerin belirlenmesi gerekir. Hedefi olmayan bir işletmenin uzun vadeli planlama yapması da söz konusu değildir.

Hedefi olmayan işletmeler, güncel sorunların çözümü, günlük iş akışlarının devamlılığı, karşılaştıkları anlık durumlar ya da rekabet koşulları için küçük planlamalar yaparak günü kurtarmaya çalışırlar. İşletmelerin bir hedefinin olması için büyük işletme olmalarına gerek yoktur. Yüzlerce binlerce çalışanı olmasına da gerek yoktur. Her işletme kendi sektörüne ve kendi büyüklüğüne uygun hedefler belirlemelidir. Bu hedeflere ulaşmak için de mutlaka planlamasını doğru şekilde yapmalıdır.

Planlama başlı başına bilinçli seçimleri gerektirir. Geleceğe dönük Seçenekler arasından tercih yapmaktır. Hedefe doğru giderken izlenecek yolun seçimi anlamına gelen bu tercih süreci, işletmenin sahip olduğu teknoloji, tecrübe, iş gücü, müşteri portföyü ve hedef pazarı ile doğrudan ilgilidir. Planlama kapsamlı bir organizasyonlar bütünü ve karar sürecidir. İşletmede yöneticilerin sorumluluğunda olan yönetsel olaylar, planlama öngörü ve yetenekleriyle ayrılmaz bir bütündür. KOBİ'lerin genelinde işletme sahipleri aynı zamanda yönetici ve karar alıcı pozisyonda oldukları için bu karar sürecini de kendileri şekillendirirler. Yöneticilerin bu noktada öngörülerinin yüksek olması ve geçmişe dayalı tecrübelerinden kaynaklı doğru adımlar atabilecek cesaret ve kararlılıkta olmaları çok önemlidir.

Planlama belirli bir zaman dilimi için yapılır. Bu zaman dilimi kısa dönem, orta vadeli, ya da uzun vadeli olabilir. Her üç dönem içinde belirlenen zaman dilimlerinde yapılmak istenenlerin sırasının ve uygulama biçiminin kararı en önemli konudur.

Bir şeyi istemek kendi başına hiçbir şey ifade etmez. Önemli olan ne istediğini bilmek, bu istediğine ulaşabilmek için mevcut imkanlara sahip olup olmadığını ya da olup olamayacağını doğru tespit etmek, uygulama sırasında karşılaşılabileceğimiz sorunları öngörebilmek, nitelikli bir ekip ile motivasyonunu yüksek tutarak yola devam edebilmek çok önemlidir.

Alınan kararların veya yapılan planlamaların personel ile, yani asıl uygulayıcıları ile yeterince paylaşılması, iş görenlerin de bu hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilecek şekilde eğitilmiş olması gerekir.

**Stratejik Planlama;** Bir işletmenin oluşturduğu organizasyonun amaçları ve kapasitesiyle güncel şartlara göre değişen pazar fırsatları arasında uyum sağlamak ve sürdürülebilirlik için yapılan planlama şeklidir. Burada güçlü yönler ön planda tutulur ve yapılan stratejik planlama sürecinde zayıf yönlerden kurtulmaya çalışılır.

Stratejik planlama da büyük resme bakılır. Bu resim içerisinde organizasyonu oluşturan bütün yapılar ele alınır. Her birimin amaçlara ulaşmak için ihtiyacı olanlar tespit edilir, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar tespit edilir, mevcut teknoloji, işgücü, imkanlar dahilinde yapılabilecek ve elde edilebilecek maksimum verimlilik hesaplanır.

Stratejik planları diğer plan türlerinden ayıran özellikler şunlardır;

**a. Uygulama Süresi:** Uzun vadeli yapılan planlardır Uzun vadeli planlama yapabilmek için yöneticilerin uzak görüşlülüğü çok önemlidir. İşletmenin uyguladığı diğer uzun vadeli planlara da ışık tutacaktır

**b. Planlamada Kullanılan Verilerin Yapısı:** Stratejik planlama tüm organizasyonu içine alır. Plan dahilinde ki unsurların uyumu birimi ve bölümler arası koordinasyon, dış çevre ile olan ilişkiler stratejik planlama ile düzenlenir. Veriler diğer planlamalara göre daha çok olup, Bu verilerin tümü stratejik planlama da kullanılır.

**c. Organizasyon Seviyesi:** İşletmeler oluşturdukları organizasyonlarla ulaşmak istedikleri amaçlar için çaba sarf ederler. İşletmelerin yönetiminde bulunan idarecilerin hazırladığı stratejik planlar, ileride karşılaşılabilecek durumlara odaklanmış durumdadır. Bu stratejik planlara göre şekillenmektedirler (Ar, A. ve İskender, H. (2005). “Türkiye’de Kobi’ler Ve Kobi’lerde Planlama, Uygulama Ve Denetim,<https://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm>, (Mart 2005).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi planlama sadece planlama değildir. KOBİ’lerin faaliyetlerini sürdürürken uyguladığı günlük veya kısa süreli planlamalar yanında varlığını uzun süreli devam ettirebilmesi için uzun dönemli stratejik planlamalar da yapması gereklidir.

Kullanılış şekillerine göre planları iki ana gruba ayırmak mümkündür. İşletmenin sürekliliğinde belirli amaçlar için kullanmak üzere hazırlanmış olan, her defasında yenilenmeyen ama sürekli kullanılan planlardır. İkincisi tek kullanımlık planlardır, tek bir hedefe ulaşmak için hazırlanır ve amaçlanan sonuç elde edildikten sonra yeniden kullanılmaz. (Daft ve Marcic, 2007: 181).

**Sürekli Planlar:** Sürekli kullanım için hazırlanmış olan bu planlar belirli bir faaliyet süreci sonunda yeniden değerlendirilir ve düzeltme yapılması gerekiyorsa yapılır. Süreç içerisinde yaşanan birbirine yakın olaylarda izlenecek yolları ve davranışları gösteren planlardır. (Bolat vd., 2008: 94). Sürekli planlar içerisinde politika, prosedür ve kuralları saymak mümkündür.

**Tek Kullanımlık Planlar:** Uzun dönemli olmayan, bir tek amaca yönelik hazırlanan, ve bu amaca ulaşmak için kullanılan planlara tek kullanımlık planlar denir. Projeler ve programlar ile bütçeler tek kullanımlık planlara örnek sayılırlar.

### 1.2.1.2. Örgütlenme (Organizasyon) Fonksiyonu

Örgütlenme, planlama ile başlayan sürecin uygulama yollarının belirlenip, sonuca giden yolda ihtiyaç duyulacak her türlü fonksiyonun düzen ve koordinasyonunu sağlama işidir. Örgütlenme Fonksiyonu uygulamasında sıralama yapmak gerekirse;

- Planlaması yapılan işlerin ve yapılma sırasının belirlenmesi
- İşlerin yapılması sırasında uygulayıcılarda olması gereken yetenek ve niteliklerin belirlenmesi,
- Bu yetenek ve niteliğe sahip personelin ilgili işlere yönlendirilmesi
- Hiyerarşik yapının oluşturulması ve emir komuta sıralamasının belirlenmesi
- Birimler ya da kişiler arası iletişim kanal ve metodların belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Örgütlenme işlevini, işlerin amacına uygun şekilde sınıflandırılması, bölümlerin kurulması, hiyerarşik yapının ve sorumluluk alanlarının belirlenerek uygun işletme yapısının kurulması şeklinde tanımlanabilir.

Plan ve stratejiler işletmelere 'ne' yapmaları gerektiğini, örgütlenme de bunun 'nasıl' bir yapı içinde uygulanacağını açıklar (Mirze, 2010: 129).

Örgütlenme süreci planlaması yapılan işleri veya hedeflerin amaçların doğru belirlenmiş olması ile başlar. Yapılacak işler gruplandırılabilir gerekli olan ekip ve ekipmanların belirlenmesi ile, Uygulamada kullanılacak her türlü gereksinimlerini sağlanması ile devam eder. Bu süreçten sonra örgütlenme dahilinde bulunan uygulayıcıların hiyerarşik yapısı net bir şekilde ortaya konulur. Burada iş görenler ya da uygulayıcılar, görev ve sorumlulukları ile ilgili bir sıkıntı yaşamadan, kargaşa ortamı olmadan, amaçlar ve hedefler net olacak şekilde faaliyetlerine başlarlar. İşletmenin

amaçları olmalıdır ve bu amaçlara ulaşmak için planlamalar yapılmış, hedefler belirlenmiş olmalıdır.

Örgütlenmeyi üç ana aşamada değerlendirebiliriz;

- Yapılan planlamalara göre belirlenen işlerin kendi içerisinde bölümlere ayrılması.

- Belirlenen işlere uygun personelin seçilerek görev tanımlarının yapılması.

- Bölgümlere ayrılmış işler için belirlenmiş personelin kullanacağı yer, ekip ekipman, ve uygulama yöntemlerinin saptanarak hazır edilmesi:

Bu aşamada çalışanların ihtiyaç duyacağı her türlü ekipman, donanım ve malzeme ile, yer ve yöntem uygun fiziki koşulların sağlanması gerekir. Bu fiziki şartlar ve ihtiyaçları karşılanmadan sonuç beklemek hayal olacaktır. İstemekle sonuca ulaşamayacağını, her türlü alt yapı ve organizasyonun sağlanmış olması gerektiğini unutmadan, tüm fiziki ihtiyaçların karşılanması gerekir.

İşletme yönetiminde örgütlenme faaliyetleri yapılmıyorsa, yetki ve sorumluluklar belirlenemeyecek, iş bölümü yapılamayacak, nitelikli personel bulunamayacak, iletişim sorunları ortaya çıkacak, fiziki şartlar hedeflere uygun şekilde düzenlenemeyecektir. Bu açıdan organizasyon fonksiyonu işletmelerin yapı taşı sayılır (Güven, 2002: 137).

### **1.2.1.3. Yönelme**

Yönelme yani yönlendirme, İş görenlerin yetki ve sorumluluklarının organizasyonu ve uygulamaya yönelik motivasyon faaliyetleridir. Kağıt üzerinde yapılan her türlü planlama, organizasyon, hedef belirleme, karar alma faaliyetleri uygulamaya geçilir kem mutlaka bu faaliyetleri yerine getirecek kişiler tarafından gerçekleştirilecektir. İşte tam da bu sebeple uygulayıcıların doğru seçilmiş olması, uygulamada kullanacakları ihtiyaçları olan her türlü ekipman, sosyal alan, çalışma alanı, teknolojik imkanlar, iletişim araç gereçleri, gibi tüm ihtiyaçları belirlenmeli ve sağlanmalıdır. Bu aşamada yöneticilerin liderlik vasfı çok önemlidir. Yöneticilerin belirlenen hedefleri anlaşılır bir şekilde uygulayıcılarına aktarmaları gerekir. Uygulayıcılar inanmadıkları ya da teknolojik olarak mümkün görmedikleri uygulamaları benim sevmeyler. Benimsemedikleri uygulama biçimlerini de motivasyonları düşük kalacağı için başaramazlar. Bu nedenle bu aşamadaki organizasyon çok önemlidir.

Yöneticilerin hedeflere ulaşmak için ihtiyaç olan tüm gereksinimleri çalışanlar yani uygulayıcılardan da fikir alarak belirlemeleri, karar vermeleri gerekir. Bu durum

çalışan motivasyonunu da yükseltecek gibi, onların hedeflere doğru yürürken daha bilinçli, motive olmuş, inançlı bir şekilde çalışmalarını sağlar. Yöneticiler bu aşamada doğru işe doğru adam tercihini de doğru yapmalıdır. Yapılacak işin teknik boyutları, işi yapacak kişilerin teknik kapasiteleri ile örtüşmüyor ise, iki seçenek vardır. Birincisi mevcut personel eğitilmelidir. Planlanan hedeflere ulaşmak için yapılmış olan teknolojik yenilikler, ya da üretim ve satışta uygulanacak yeni yöntemler çalışanlara önce doğru şekilde anlatılmalıdır. Daha sonra personeli bu uygulamada eksik kalacağı konular tespit edilmelidir. Tespit edilen eksikleri yönelik eğitim faaliyetleri yapılmalıdır. Burada gerekiyorsa dışarıdan destek alınmalıdır. Eğer bu uygulama için mevcut personelin kapasitesinin yeterli olmadığı düşünülüyor ise, ikinci seçenek olarak Bu işe uygun nitelikli personel alınmasına gidilmelidir. KOBİ'ler de nitelikli personel sorununun mevcut olduğunu biliyoruz. KOBİ'ler kişi olarak çok fazla sayıda çalışan bulundurmayan firmalardır. Bunun özellikle ekonomik nedeni vardır. Mümkün olan mevcut personel ile, yapılmak istenen işlerin tamamının bir şekilde görülmesi beklenir. Büyüme sürecindeki KOBİ'ler de nitelikli personel sayısı artmaya başlar. Örgütlenme için yer aşık yapının içerisinde mutlaka nitelikli personellerin bulunması gerekir. Yönelme kavramı, nitelikli personel olmadan hiçbir anlam taşımaz. Uygulama aşamasında mutlaka nitelikli personel gereklidir, daha büyük hedefler isteniyor ise personelin niteliğinin de artması gerekir.

Yönelme fonksiyonu, işletmeye en iyi fayda getirecek şekilde planlanan işlerin gerçekleştirilmesi sürecidir. Yönelme fonksiyonunun etkinliği için yönlendirme yapılan kişiye verilen emrin veriliş biçimi de çok önemlidir. İşletmenin bulunduğu yerdeki yaşayan insanların sosyo-kültürel ve siyasi alt yapıları emirlerin biçimlenmesinde etkili olabilir. Yöneticilerin yetişme ortamları, eğitim düzeyleri de yönelme biçiminde etkilidir. Yönelme fonksiyonunda başarıya ulaşabilmek için verilen emirlerde bazı temel özelliklerinin bulunması gerekir. Bunlar (Özalp, 2010: 210-259);

Emir yerine getirilebilecek seviyede makul olmalıdır: amir konumundaki yöneticiler kişiler, sürekli astlarından, sürekli sorumluluklarını yerine getirmelerini isterler. Bu istekler astıkları güç ve kabiliyetlerini, görgü ve deneyimlerini aşmamalıdır. Astın elindeki fiziki imkanlar değerlendirilerek, emir verilmelidir. Personelin verilen emri yerine getirip getiremeyeceği tespit edilmeli ve yönelme işlevi buna göre yapılmalıdır.



Emrin açık olması gerekir. Emir verilen astlar, bir tereddüt yaşama malı ve emri net bir şekilde anlamalıdır. Bunun için de emrin tamam, açık bir şekilde ve anlaşılır olarak verilmiş olması gerekir. Buradaki açıklık emri verenin değil, bunu alanın anlaması ile ilgilidir. Çünkü emri veren kişi yapılması gereken şeyi bildiği için verdiği emir her şekilde ona göre net olacaktır.

Emir tam olmalıdır. Yapılması istenen işlerin amacı ve hedefi belirtilmelidir. İşin yerine getirilmesi ile ilgili eksik noktalar olmamalıdır. Emri yerine getirecek kişilerin, bunu uygularken neler yapması ve nelere uyması gerektiğini tam olarak bilmesi gerekir.

#### **1.2.1.4. Kontrol (Denetim)**

Yönetmenin etkin ve etkili olabilmesi için dört faktörün uygulanması gerekir:

**Motivasyon:** Sonuca doğru gidilen yolda yapılan uygulamalar ve çabaların toplamıdır. İşletmelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmek için hazırladıkları planları uygularken, yöneticilerin personeli belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirmeleri gerekir. Yönlendirilmeyen personel, işin normal akışı dışında farklı bir çaba içerisinde bulunmaz. Motivasyon kişiye özgü bir durumdur. Birinin motive olduğu durum veya olaydan bir başkası etkilenmeyebilir. Yani kişilerin ortamlarına, kişisel değerlerine, durumlarına göre motivasyon yöntemleri farklı farklı uygulanabilir. Yöneticilerin bu durumu çok iyi sezmeleri, tespit etmeleri gerekir. Bu da çalışanları iyi tanımaktan ve şartlarını doğru tespit etmekten geçer.

**Liderlik:** Her yönetici lider değildir. Yönetici mevcut süreci ve şartları dikkate alırken lider mevcut şartlar ve güncel süreç ile birlikte geçmişi, geleceği, olabilecek değişimleri, birlikte yürüdüğü kişilerin motivasyonunu da dikkate alır. Liderlik daha çok insanları peşinden sürükleyebilme işidir. Onları etkileyip hedefleri gerçekleştirebilmek için harekete geçirme, motive etme, kolaylıkla yönlendirebilme sanatıdır. Ulaşılmak istenen hedefleri belirleyen liderlerdir.

**İletişim:** İşletme fonksiyonlarının her aşamasında, öncesinde ve sonrasında ihtiyaç duyulan bir işlemdir. Ancak en önemli fonksiyonu yürütme aşamasında ortaya çıkar. İletişimde kullanılan kanallar en az iletişim kadar önemlidir. Yapılan organizasyonların doğru olarak yürütülebilmesi için, iletişimin de doğru olarak yapılıyor olması gerekir. İletişim, birimler arası kargaşayı ortadan kaldıran, sistemin hızlı ve sorunsuz şekilde işlemlerini sağlayan, çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilen, birimlerin kendi içinde ya da diğer bölümler ile ilişkilerinde kullandığı en

önemli araçtır. Yönetim fonksiyonlarının doğru işletilip işletilmediğini tespit etmeye yarayan kontrol mekanizması fonksiyonu, belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanan yöntemler ile alınan sonuçlar arasındaki ölçme ve değerlendirme sürecidir. Amaçlanan hedefler için uygulamaya konulan planlarda sapmalar ve hatalar olabilir. Bunların tespiti ve kısa sürede çözülebilmesi için denetim fonksiyonunun çok iyi işletilmesi gerekir.

**Güç:** Başkalarını etki altına alabilme becerisidir. Güç, kişilerin başka birileri ile etkileşim ve iletişimde ortaya çıkan, ve ancak o etkileşimle karşılıklı algı sayesinde ölçülebilen bir kavramdır. Karşındakini etkileyebilme, otoriteni kabul ettirebilme ve fiziki olarak kuvvet, gücün unsurlarıdır. (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251).

Bir denetim sürecinde dikkat edilmesi ve uygulanması gereken temel aşamalar şu şekildedir. (Aktepe, 2004):

- Amaç ve hedeflerin tespit edilmesi
- Yapılan plan, uygulanacak politikalar ve hedeflenen amaçlara uygun standartların tespiti.
- Bu standartları uygulayacak sorumlu kişilerin tespit edilmesi
- Hangi aşamalarda kontrollerin yapılacağını belirlemek, belirlenen kontrol noktalarının güncellenmesi
- Uygulaması gerçekleştirilen faaliyetlerin ölçme ve değerlendirmesi ve raporlanması
- Ölçme değerlendirme sonuçlarının planlanan ve belirlenen standartlar ile karşılaştırılması
- Belirlenmiş hedeflerden sapmalar tespit edilmiş ise bunların nedenlerinin ortaya konması
- Tespit edilen sapmalar ile ilgili düzeltme faaliyetlerinin ve kararlarının belirlenerek girişimde bulunulması

Denetimde amaç, hataları tespit etmek olduğu kadar, planların doğru uygulanıp uygulanmadığını ve amaçlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmektir. Denetim mekanizması uygulamaları engelleyecek şekilde işletilmemelidir. Yapılacak kontroller ve denetimler tek bir uygulama ya da bölüm için düşünülmez.

Kontrol fonksiyonu işletmenin finans, satış, planlama, organizasyon gibi her bölümünde farklı uygulama yöntemleri ile hayata geçirilir. Her birimin faaliyet alanına uygun şekilde denetim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Denetimi yapılan işlerde ihtiyaç duyulan iyileştirmeler ve gereksinimler var ise yöneticilere bunların rapor edilmesi gerekir. Yöneticilerin de amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan bu gereksinim ve iyileştirmeleri devreye almaları gerekir.

Denetimlerde uygulanan yöntemler esnek bir yapıda olmalıdır. Değişen ekonomik ve siyasi gündem, değişen personel, teknoloji, pazar ve rakiplerin durumları gibi faktörler gözüne alınarak gerektiğinde denetim mekanizmasının yapısı değiştirilebilmelidir. Çünkü her an beklenmedik ekonomik veya siyasi krizler, hammadde darlığı, pazarda değişen şartlar ve rakiplerin pozisyonlarında ki değişimler ile teknolojik gelişmeler işletmenin kısa ve orta vadeli hedefleri nde revizyona gitmesine neden olabilir. Bu nedenle denetim mekanizmasının da değişen bu şartlara uygun şekilde geliştirilmesi ya da düzenlenmesi gerekebilir.

Her aşamada ölçme ve değerlendirme yapmayı gerektiren denetim fonksiyonu, yöneticilerin aldığı kararları ölçebilmesi, alacağı kararlara yön verebilmesi, işletmeye doğru hedef ve stratejiler kazandırabilmesi açısından çok önemlidir. Çalışanların motivasyonunu da etkilemeyecek şekilde önleyici faaliyet içeren denetim raporları hazırlanmalı, uygulanabilirliği mümkün öneriler içermelidir. İşletme imkan ve kapasitesine aykırı raporlar firmaya fayda getirmez, işleri çıkmaza sokar. Bu nedenle kontrol, her işletmenin kendi yönetim yapısı, imkanları, organizasyonu ve kapasitesiyle örtüşecek şekilde uygulanmalıdır.

## **1.2.2. Yönetim Ve Organizasyon Sorunları**

### **1.2.2.1. Planlama İle İlgili Sorunlar**

Planlama bir işletmenin amaçları, hedefleri ve işleyişi ile ilgili sürecin verimli, uyumlu ve doğru olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesi işidir. Üretim, finansman, muhasebe, pazarlama gibi birimler kendi başlarına birer yapıdır ve bu birimler kendilerini ilgilendiren konularda işlerinin gerektirdiği gibi hareket ederler. Ancak bu birimlerin tümünün ortak özelliği hepsinin bir planlamaya ihtiyaç duymasıdır. Bu yüzden işletmelerde planlama kendi başına ayrıca bir yapı olarak değil her birimin içinde bulunan ve uygulanan bir iş olmalıdır. Kurumsal işletmelerde sipariş planlama, üretim planlama,

satış planlama gibi ayrı birimler oluşturulsa da KOBİ'ler de bu mümkün değildir. KOBİ'ler de bu birimler için yapılan planlamalar genellikle yöneticiler tarafından yapılır ve uygulanması istenir. Hatta bir çok KOBİ de bu planlamaların tümü tek elden, girişimci olan yönetici KOBİ sahibi tarafından yapılır. Bu nedenle KOBİ'ler de planlama ile ilgili sorunlar sıkça yaşanır. Genel iş akışı ve işleyiş içerisinde kargaşalar olur.

Planlama, amaçlara ulaşmak için girişilen uygulamaların ilk aşamasıdır. Bu aşamada yapılacak hatalar, sonraki aşamaların tümünü etkileyecek, sonuçları itibariyle işletmeleri zarara uğrattırıp batmalarına neden olacak sonuçlara yol açabilir. Mikro ölçekli KOBİ'lerde planlama doğrudan girişimci yönetici tarafından yapılmaktadır. Küçük ölçekli KOBİ'lerde çalışan sayısı ve birimlerin sayısı arttığı için planlama tek elden değil, diğer birimlerdeki yetkili ya da yöneticilerin de katılımıyla yapılmaya başlanır. Yine de yönetimi devretmeyen ya da yönetici pozisyonunda personel bulundurmaktan kaçınan KOBİ'ler, işletmenin geleceğini ilgilendiren planlama aşaması için başkalarının fikirlerine çok önem vermemektedir. Bu aşamada en baştan beri işin içinde olmaları, kurucu olmaları, risklerin tümünü üstleniyor olmaları, aynı zamanda fiilen yöneticilik yapmaları nedeniyle planlama ile ilgili süreçleri kendileri takip etmeye çalışırlar.

#### **1.2.2.2. Organizasyon Sorunları**

Organizasyon, hedeflere ulaşmak için yapılan planlamaların, uygulanacak yöntem ve uygun personelin, denetim sürecinin ve uygulamalar için gerekli olan altyapı ve finans kaynaklarının doğru bir şekilde seçilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir.

KOBİ'ler de planlama ile ilgili yürütülen tüm sürecin iyi bir organizasyon ile tamamlanması gerekir. KOBİ'lerin organizasyon yapısı bu nedenle çok önemlidir. Bu süreç uygulamanın başlangıç noktasıdır. Yöneticiler, öngörülerini ve geçmiş tecrübeleri ile birlikte yeteneklerini de kullanarak doğru bir organizasyon yapmak zorundadırlar. Piyasa koşulları, siyasi ortam, rakiplerin durumu, firmanın güçlü ve zayıf yönleri gibi etkenler doğru tespit edilerek uygulamaya geçilmelidir. Planlaması yapılan bir işin öncelikli olarak, İşletme şartlarına ve imkanlarına uygun düşünülmüş olması gerekir. İşletmenin üretme ya da yerine getirme imkanı ve altyapısı olmayan süreçler planlanmamalıdır. Yöneticilerin bu nedenle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini iyi tespit etmeleri gerekir. Elleri bulundurdıkları makina ekipman ya da üretim için gerekli olan hammadde ile bunların uygulayıcısı olan iş görenlerin niteliklerinin de doğru tespit edilmesi gerekir. Hizmet sektöründe olan Bir işletmenin, hizmet için yapılmış planlamaya uygun

altyapısının olup olmadığını, lojistik olarak hazır olup olmadığını, kapasitesinin bu hizmeti vermeye yetip yetmeyeceğini doğru analiz etmiş olması gerekir. İmalat, hizmet ya da ticaret alanında faaliyet gösteren her KOBİ'nin hedefleri ve planları olmak zorundadır.

Doğru tespit edilen imkanlara göre yapılan doğru organizasyonlar sonucunda başarı gelecektir. Başarı için yöneticilerin sadece doğru organizasyon yapmış olmaları da yetmez. Nitelikli personel ve uygun makina, yer gibi lojistik desteklerle tamamlanmayan organizasyonlar başarıya ulaşamazlar. Doğru işe doğru personel seçimi yapılmalı bu personele yetki ve sorumluluk sınırları doğru olarak bildirilmeli, işi yapması için gerekli fiziki koşullar da sağlandıktan sonra motivasyonu yükseltecek girişimler ile bu süreç tamamlanmalıdır.

Bütün bu saydığımız organizasyonların yapılması ve doğru işletilmesi işletmenin verimliliğini, rekabet gücünü, kârlılığını artıracaktır. Sonuç itibari ile doğru organizasyon firmanın büyümesine ivme kazandıracak, piyasa itibarını artıracak, çalışanları da yaptıkları işten haz almasını sağlayacaktır.

Organizasyon küçük parçaların oluşturduğu bir bütündür. Organizasyon önce kendi birimleri içerisinde sağlanır. Daha sonra bu birimlerin birlikte uyum içerisinde çalışmaları için organizasyonun bütünlüğü sağlanır. KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri budur. Genellikle tek elden ve tek yerden çıkan kararlar, çalışanlara danışılmadan alınır ve uygulanması istenir. Çoğu zaman altyapı ve nitelikli personel durumu düşünülmeden bu kararlar alınır. Çalışanlarla paylaşılmayan organizasyon planlaması, çalışanların katkısını ve motivasyonunu düşüreceği için daha çok planlamayı yapan yöneticiler tarafından sürekli takip edilmek ve denetlenmek zorunda kalır.

İçinde bulunulan ekonomik ve siyasi durumlar gözü önüne alınmadan yapılan organizasyonlar bir süre sonra firmaların zor duruma düşmesine neden olabilir. Sahip olunan kalifiye eleman sıkıntısına rağmen, yüksek teknoloji ya da yüksek bilgi gerektiren işlerde yoğunlaşmaya çalışan KOBİ'ler eleman sıkıntısından dolayı sorun yaşarlar. Yönetim ve organizasyon da başarı için önce işletmelerin yöneticileri arasındaki doğru seçimler ve organizasyonlar yapılmalıdır. Nitelikli olmayan yöneticilerin yapacağı organizasyonlar da niteliksiz olacaktır.

### **1.2.2.3. Karar Alma Sorunları**

KOBİ'ler de karar alma süreçleri kurumsal firmalara göre daha hızlı işler. Çok fazla fizibilite yapılmaz çok fazla detaya girilmez genellikle is sahibi girişimci tarafından kararlar alınır ve uygulanması istenir. Diğer yöneticilerin ya da çalışanların bu konuda bilgisi dahi olmaz ya da karar alınma aşamalarında öğrenirler.KOBİ'ler için genel akışı ve işleyişi olumsuz etkilese de çalışanlar bu kararlara uyum sağlamak zorunda kalırlar.Karar alma süreçleri aslında içinde yetki devrini de barındıran sorunlardır.Sağlıklı bir iletişim paylaşım, fikir alışverişi ve fizibilite aşamaları yaşanmadığı için alınan kararların sonuçları genellikle işletmeyi zor durumda bırakır.Gerek finansman boyutu gerekse uygun altyapı ve personel boyutu detaylarıyla incelenmediği için alınan kararlar uygulamaya sokulmak istendiğinde maddi ve lojistik sorunlarla karşılaşılır. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alma süreçlerinin daha profesyonel yapılması gerekir.

Karar alma süreçlerinde iş görenlerin görüşlerine önem vermeyen yöneticiler, alacakları kararların uygulanması aşamasında personel ile uygulama süreci konusunda sorunlar yaşayabilirler. Yaptığı ya da yapacağı işler ile ilgili alınan kararlarda fikrine başvurulmayan iş görenler, bu kararlara karşı içsel bir tepki verirler. Yönetici, beklediği verimi ve performansı göremez. İş görenlerin motivasyonları düşük olacağı için verimlilikleri de düşük olacaktır. Sadece deneyimlere ve rakiplerin davranışlarına göre karar alan KOBİ yöneticileri aldıkları kararları çalışanlara anlatmakta ve uygulatmakta sorun yaşarlar. Genellikle işletmenin sadece kendisine ait bir varlık olduğu düşüncesiyle hareket eden bazı KOBİ'lerdeki yöneticiler, karar alma aşamalarında kimseye danışmazlar. Oysa işletmeler onu kuran kişinin değil, süreçleri planlayan, işleten, uygulayan, üreten, satan ve yöneten tüm ekibin ortak paydasıdır.

### **1.2.2.4. İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar**

KOBİ'lerde İnsan kaynakları birimi en son ve en az tercih edilen birimdir. Mikro ve küçük ölçekli işletmelerde bu birim bulunmaz orta ölçekli işletmelerde de çalışan sayısı yüzün altında olan firmalarda bulunmaz. Bunun ana nedeni insan kaynakları birimine diğer birimler kadar ihtiyaç olmadığı düşüncesidir. Bir diğer neden ise insan kaynakları biriminin getireceği mali yüküdür. Oysa insan kaynakları birimi, uygun vasıflara sahip eleman seçimini, çalışanların eğitimini, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili konuları, çalışanların motivasyonları ile ilgili organizasyonları, performans değerlendirmelerini, çalışanlar arası ilişkileri, ücret ve sosyal haklar ile ilgili düzenlemeleri yapar, planlar ve kayıt altına alarak yasal kısımlarını da düzenler.

KOBİ'lerde diğer bir çok işte olduğu gibi insan kaynakları ile ilgili işlerin çoğunluğunu da girişimci olan KOBİ sahipleri yürütür. İşe alımlarda çoğu zaman tanıdık ya da hatır gibi kriterler ön plandadır. Yasal bir mecburiyeti yok ise çalışan eğitimi ve iş geliştirmesine yönelik girişim ve masraflardan kaçınır. İhtiyacı olmasına rağmen maddi açıdan küçük işletmeleri zorladığı için kalifiye eleman sayısı KOBİ'lerde daha düşüktür.

İnsan kaynaklarında personelin eğitiminden performans ölçümlerine işe alımlardan ücretlerinin tespit ve yönetimine, her türlü işletme içi ilişkiler, sağlık ve güvenlik konuları ele alınır (Ergeneli, vd., 2014:28).

Global dünyada rekabet, teknolojik gelişmeler, değişen siyasi ve ekonomik konjonktür, nitelikli işgücü gibi etkenler, İşletmede çalışanların bilgi birikim ve yeteneklerinden daha fazla faydalanmayı, verimlilik için çalışanların sürekli eğitimini ve motivasyonunu zorunlu kılmaktadır. Hedef ve amaçlar için belirlenmiş işlere uygun nitelikte personel seçimi ve kadrolaşma her gün biraz daha önem kazanmaktadır (Bakan, 2009:90).

İş analizleri ile başlanması gereken insan kaynakları programları, doğru iş tanımları yapmak ve bu işlere uygun nitelikteki personel seçimlerini yapmak zorundadır. KOBİ'lerin en büyük sıkıntı çektiği konulardan biri insan kaynaklarıdır. Bu konuda yatırımdan kaçınmakta ve insan kaynakları ile ilgili işleri mevcut çalışanlar üzerine dağıtmaktadır bu durum çalışan personelde yetki ve sorumluluk konusunda sıkıntılara yol açmaktadır (Gümüştekin, 2005:85-86)

İnsan kaynakları yetki ve ilgi alanına giren konuları sadece işe alım ve personelin resmi kayıtlarının takibi olarak gören KOBİ'lerdeki işletme sahibi yöneticiler, işe alım kısımlarını doğrudan görüşme, iş dünyası ve çevrenin tavsiyeleri ve işçi bulma kurumu aracılığı ile yaptıkları için, diğer konulardaki işleri de genellikle muhasebe birimi ile çözmeye çalışırlar.

Mikro ve küçük boy işletmelerde insan kaynakları birimi yok denecek kadar azdır. Çalışan sayısı 50'yi geçen orta boy işletmelerde bu durum değişmeye başlar. İhtiyaçlar ve kontrolün zorlaşması nedeniyle artık bu birime de doğrudan gereksinim zorunluluğu ortaya çıkar. Büyümekte olan KOBİ'ler, sürekli yönetsel güncelleme ve ilavelere ihtiyaç duyarlar.

### 1.2.2.5. Yetki Devri İle İlgili Sorunlar

KOBİ'ler başlangıcı itibarı ile bir kişi tarafından ya da aile bireyleri tarafından ortaklaşa kurulmuş küçük işletmelerdir. Doğal olarak kurucular hem işveren hem çalışan hem de yönetici konumundadırlar. İşletme büyümeye başladıkça çalışan sayısı da buna bağlı olarak artar. İş hacmi genişleyen şirketin çalışan sayısı da artmış olduğu için artık kurucuların yetki devri ile artan iş ve sorumluluklarını paylaşmaları gerekir. İşte tam bu noktada KOBİ'ler de sorun başlar.

Yetki devri konusu KOBİ'lerde en sık rastlanan sorundur ve genellikle bu konuda bir direnç mevcuttur. Dışarıdan bir yöneticinin işletme sırlarına erişmesi, işin akışına hâkim olup kendisinin devre dışında kalması ve yıllarca uğraşarak elde edilmiş kazanımların birden yabancı birine bırakılması algısı KOBİ girişimcilerinde görülen en büyük sorundur. Yetki devri aile içinden birini yapılacaksa burada çok sıkıntı yaşanmaz. Ancak dışardan bir yönetici atanacak ise güven sorunu ile başlayıp, yöneticinin her an bırakıp gidebileceği düşüncesi ile devam eden bir psikoloji hakimdir. Bu nedenle mevcut yönetici pozisyonundaki KOBİ girişimcileri kendi yüklerinin artmasını sorun etmeden altından kalkmaya çalışırlar. Bu durum asıl yapmaları gereken, şirketin uzun vadeli vizyon ve misyonu ile ilgili stratejilerin belirlenmesi, uzun dönem planlamalar ve pazardaki fırsatlar ile güncel değerlendirmeler gibi işlerin yapılmamasına neden olur. Sonuç itibarıyla yetki devrinden kaçınan KOBİ'ler orta ve uzun vadede bu durumdan zarar görürler.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde firma kurucu ortakları şirketle ilgili yönetim fonksiyonlarını elinde bulundururlar. Kararları doğrudan kendileri aldıkları için uygulamada da diğer yönetici ya da çalışanlara genellikle danışmazlar. Genel itibarı ile hızla değişen teknoloji, pazar şartları, işletme yönetimi gibi konularda büyük bir yetkinlikleri yoktur. İşe başladıkları dönemdeki bilgi ve birikimleri ile süreci devam ettirmeye ve yönetmeye çalışırlar. Belli bir büyüklükten sonra yönetsel anlamda ki yetersizlikleri ortaya çıkmaya başlar. Teknolojinin ve günün gelişen koşullarının gerisinde kalan bilgi ve birikimleri ile bu işin sürdürülemez olduğunu anlayabilen KOBİ sahipleri, yetki devrinden kaçamazlar. Bu aşamada yetki devri konusu işletmenin devamlılığı için zorunludur.



Özellikle “Y kuşak” olarak adlandırılan yeni dönem yönetici ve çalışan profilleri ile iletişimde güçlük çekerler. Bu yeni çalışan profili, onların davranış biçimleri ve çalışma şekilleri ile uyuşmayan bir yapıdan gelmektedirler. Bu bağlamda canlı bir süreç olan işletme faaliyetleri, sosyal yönleri ile de ele alınarak piyasaya hâkim yeni kuşaklara uygun yöneticiler ile yapılmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BÜYÜME SÜRECİNDEKİ KOBİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

#### 2.1. Araştırmanın Metodolojisi

##### 2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada Denizli ilinde faaliyet gösteren “Büyüme sürecindeki KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları” ana temalı çalışma yapılmıştır. KOBİ’lerin karşılaştıkları planlama, organizasyon, insan kaynakları, karar alma, yetki devri gibi konulardaki yönetim ve organizasyon sorunları tespit edilmeye çalışılmış ve bunlarla ilgili çözüm önerilerinin paylaşılması amaçlanmıştır. Ülkemizdeki işletmelerin %99 undan fazlasının KOBİ olduğu gerçeği araştırmanın önemini artırmaktadır.

##### 2.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını küçük ve orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kendi içerisinde de üç gruba ayrılmaktadır. Bu işletmeler mikro, küçük ölçekli, orta ölçekli olmak üzere çalışan sayısı ve yıllık satışları ile yıllık mali tablolarındaki bilanço toplamları gibi kriterlere göre ayırma tabi tutulmuşlardır.

Denizli ilinde her üç tipte çok sayıda KOBİ bulunmaktadır. Bu nedenle mümkün olduğunca her üç kategoriden KOBİ ye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca sadece imalatçı KOBİ’ler değil hizmet sektöründen de bir çok firmaya ulaşılmıştır. Böylelikle karşılaştırma ve değerlendirmelerin daha sağlıklı olması amaçlanmıştır.

Ulaşılan işletmelerde karar alıcı ya da yetki sahibi çalışanlarla firma sahiplerine anket soruları yöneltilmiştir. Sorulan sorulara verilecek cevapların, Denizli ili için genel bir çalışma içerisinde değerlendirileceği ve bu nedenle samimi olunması istenmiştir.

##### 2.1.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Denizli ilindeki KOBİ’ler ve buralarda idari kısım ile yönetimde görev yapan Firma sahibi, genel müdür ve yardımcısı, müdür ve yardımcıları, bölüm sorumlusu ve şefleri, idari yapılanmada görevli personeller oluşturmaktadır. Firma bazında 100 anket dağıtılmış, çekince, ilgisizlik ve ciddiye almama gibi sebeplerle

dönmeyen anketler yanında bazı anketlere de gelişigüzel cevaplar verildiğinden toplam 66 firmadan alınan anket ile değerlendirme yapılmıştır.

#### **2.1.4. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada kullanılan anket, Selman Yüksel'in, Bingöl Üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü Yüksek lisans tezi "KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları TRB-1 bölgesindeki işletmelerde bir araştırma" adlı çalışmasında ki anket sorularından faydalanılarak ve bazı sorular değiştirilerek hazırlanmıştır. Anket yapılan firmalarda muhataplarına yedi demografik soru Yöneltilmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, toplam iş hayatı, mevcut işlerindeki çalışma süresi, firmalarında ki ünvanların sorularak cevaplar aranmıştır. Yine aynı şekilde firmalar ile ilgili bulgular elde etmek için faaliyet alanları sınırları, faaliyet gösterilen sektörler, çalışan sayısı, firmanın yaşı, firmanın hukuki yapısı, firmadaki uzun vadede stratejik kararların kimler tarafından verildiği, firmanın bünyesinde bulunan departmanlar ile ilgili yedi soruyu cevaplamaları istenmiştir. Ayrıca yönetim ve organizasyon sorunlarını tespit etmek için planlama ile ilgili yedi, organizasyon ile ilgili beş, insan kaynakları ile ilgili on, karar alma ile ilgili dört, yetki devri ile ilgili dört soru olmak üzere toplam 30 soruya cevap aranmış, Bu cevaplara göre sorunların tespitine çalışılmıştır.

#### **2.1.5. Analiz Yöntemi**

Bu araştırmanın analiz yöntemi olarak kullanılmak üzere hazırlanan anketlerde beşli likert ölçeği ile hazırlanmış sorular uygulanmıştır. Ayrıca çalışmanın ve araştırmanın içeriğine uygun, çoklu cevap seçeneği ya da ikili cevap seçeneği ile hazırlanmış sorular da uygulanmıştır.

Alınan cevaplardan elde edilen bulgular, frekans (f) ve yüzde (%) üzerinden değerlendirilmiş, elde edilen istatistikler tablo ve şekillerle de gösterilmiştir.

## **2.2. Bulgular Ve Yorumlar**

### **2.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bulgular tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Kişilere Ait Demografik Sonuçlar (n=66)**

<b>CİNSİYET</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>FİRMADAKİ KONUMU</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	51	77,3	Ortak veya Sahip	27	40,9
Kadın	15	22,7	Ceo/Genel Müd. Veya Yrd.	6	5,7
<b>MEDENİ DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Müdür veya Yrd.</b>	<b>8</b>	<b>12,1</b>
Evli	54	81,8	Bölüm Sorumlusu/Yetkilisi	19	28,8
Bekar	12	18,2	Şef/Amir/Ustabaşı	6	12,5
<b>YAŞ ARALIĞI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>TOPLAM İŞ TECRÜBESİ (YIL)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
18-24 yaş	2	3,0	5 yıl ve altı	8	12,1
25-34 yaş	24	36,4	6-10 yıl	15	22,7
35-44 yaş	21	31,8	11-15 yıl	12	18,2
45-54 yaş	14	21,2	16-20 yıl	21	31,8
55 yaş ve üzeri	5	7,6	21 yıl ve üzeri	10	15,2
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>MEVCUT KONUMDAKİ SÜRE (YIL)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlkokul	1	1,5	1-5 yıl	27	40,9
Orta Okul	2	3,0	6-10 yıl	14	21,2
Lise	28	42,4	11-15 yıl	8	12,1
Lisans	32	48,5	16-20 yıl	9	13,6
Lisansüstü	3	4,5	21 yıl ve üzeri	8	12,1

Yapılan araştırma sonucunda tablo 2’ de yer alan sonuçlara göre değerlendirmeye alınan 66 kişinin 51’i erkek 15’i kadın olduğu tespit edilmiştir. Oransal olarak analiz ettiğimizde %77.3 ünün erkek %22.7 sinin kadın olduğu tespit edilmiştir.

Anketimizi cevaplayan kişilerin 54’ü evli 12’si bekar olup evlilerin oranı %81.8, bekarların oranı ise %18.2’dir.

Yaş aralığına baktığımızda, 18-24 yaş arası iki kişi, 25-34 yaş arası 24 kişi, 35-44 yaş arası 21 kişi, 45-44 yaş arası 14 kişi, 55 yaş ve üzeri beş kişi bulunmaktadır. Bu grupta sayı olarak en fazla yaş aralığı 25-34 aralığı %36.4 oran ile birinci sıradadır.

Katılımcıların firmadaki konumları itibarı ile, ortaklığa sahip 27 kişi, ceo genel müdür veya yardımcısı 6 kişi, müdür veya yardımcısı 8 kişi, bölüm sorumlusu yetkilisi 19 kişi, şef amir ustabaşı pozisyonunda 6 kişi bulunmaktadır. Bu grupta da %40.9 oran ile ortaklığa sahip konumundaki kişiler birinci sıradadır.

Toplam iş tecrübesi olarak beş yıl ve altı çalışan 8 kişi, 6-10 yıl aralığında 15 kişi, 11-15 yıl aralığında 12 kişi, 16-20 yıl aralığında 21 kişi, 21 yıl ve üzeri çalışan 10 kişi görünmektedir. Bu grupta İş tecrübesi olarak en yüksek oran, %31.8 ile 16-20 yıl aralığındaki gruptur.

Aynı kişilerin mevcut konumlarındaki çalışma yıllarına baktığımızda 1-5 yıl aralığında 27 kişi, 6-10 yıl aralığında 14 kişi, 11-15 yıl aralığında 8 kişi, 16-20 yıl aralığında 9 kişi, 21 yıl ve üzeri 8 kişi vardır. Burada da %40.9 oran ile 1-5 yıl aralığında çalışma süresi olanlar birinci sıradadır.

Anketimize katılanların eğitim durumuna baktığımızda ilkokul mezunu 1 kişi vardır. 2 kişi ortaokul mezunu, 28 kişi lise mezunu, 32 kişi lisans ve 3 kişi lisansüstü mezundur. Eğitim durumu olarak %48.5 ile lisans mezunları ilk sıradadır.

Eğitim durumu ile ilgili verilere baktığımızda lisans ve üstü mezunlarının iş hayatında yönetim kademesinde daha çok söz sahibi olduğu ve KOBİ'lerin yönetici seçimlerinde daha çok eğitim düzeyi yüksek personelleri tercih ettiği görülmektedir.

**Tablo 3. Firmalara Ait Demografik Bulgular**

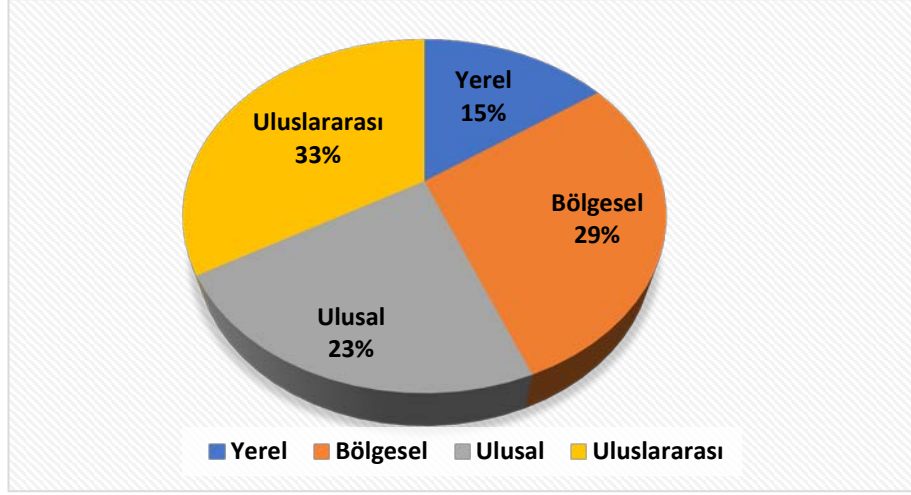
<b>FAALİYET ALANI SINIRLARI</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yerel	10	15,2
Bölgesel	19	28,8
Ulusal	15	22,7
Uluslararası	22	33,3
<b>ÇALIŞAN SAYISI</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 – 9	14	21,2
10 – 49	28	42,4
50 – 149	14	21,2
150-249	10	15,2
<b>FİRMA YAŞI</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
5 yıldan az	9	13,6
6 – 10 yıl	17	25,8
11 – 15 yıl	15	22,7
16 yıl ve üzeri	25	37,9

Anketimize katılan firmaların faaliyet alanı sınırları itibari ile yerel firma sayısı 10, bölgesel 19, ulusal 15, uluslararası 22 firma görünmektedir.

Firmalardaki çalışan sayılarına baktığımızda, 1-9 çalışanı olan mikro ölçekli KOBİ sayısı 14 adet, 10-49 arası çalışanı olan küçük ölçekli KOBİ sayısı 28 adet, 50- 149 aralığında 14 adet, 150 - 249 aralığında 10 adet orta ölçekli KOBİ mevcuttur. Bu durumda Denizli ilindeki küçük ölçekli KOBİ'lerin %42,4 oranla birinci sırada olduğunu görüyoruz.

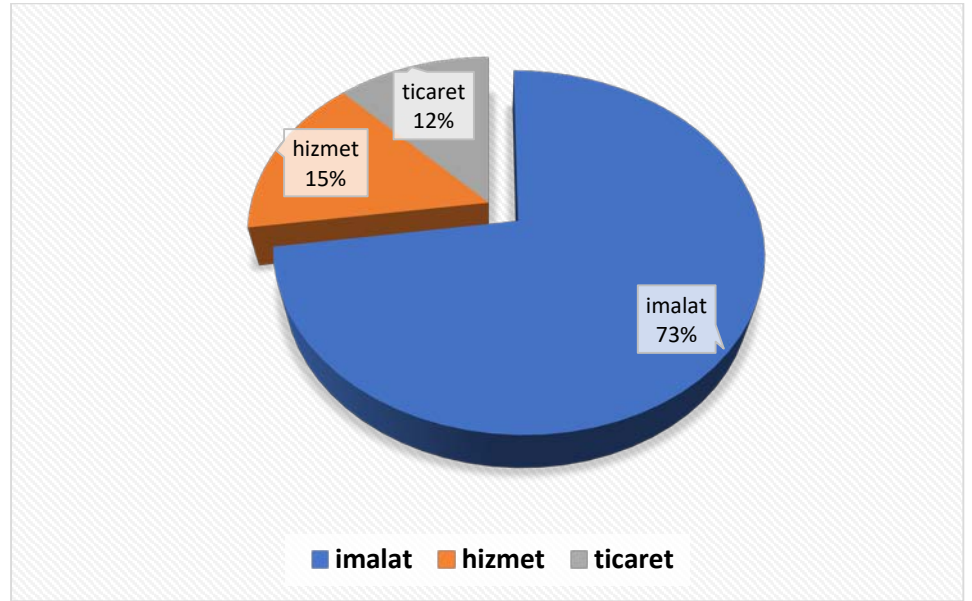
Firma yaşları itibari ile, beş yıldan az 9 adet, 6-10 yıl arası 17 adet, 11-15 yıl arası 15 adet, 16 yıl ve üzeri firma yaşı olan firma sayısı ise 25 adet görünmektedir. 16 yıl ve üzeri firma yaşı olan işletme sayısı %37.9 ile birinci sıradadır.

Denizli ilindeki KOBİ'lerde 16 yıl ve üzeri firma sayısı toplam kobilerin üçte biri oranında görünmektedir. KOBİ'lerin çoğunluğunun yaş itibarı ile bu kadar eski olması, Denizli ilinde büyümekte olan firma sayısının yüksek oranda olduğunu göstergesidir. Aynı zamanda bu yaş oranları Denizli'deki KOBİ'lerin güçlükleri aşmada başarılı olduğunu ve bu firmaların piyasada kalıcı olmak için çabaladıklarını göstermektedir.



**Şekil 2. Firmaların Faaliyet Alanı Sınırları**

Faaliyet alanı en fazla olan grup, %33.3 ile uluslararası sınırlara uzanan firmalardır. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, Denizli ilindeki KOBİ'lerde ihracatçı firma sayısı yerel, bölgesel ve ulusal firmalara oranla daha fazladır.



**Şekil 3. Firmaların Sektörel Dağılımları**

İmalat sektörü %73 ile ilk sırada olup, açık bir farkla öndedir. Denizli KOBİ'leri üretime katkısını bu tabloda çok açık ortaya koymaktadır. Ülkemizde üretimin artması cari açık ve işsizlikle ilgili sorunlarımızı azaltacaktır. Denizli ilindeki KOBİ'ler bu konuda öncü ve örnek olmaktadır.

**Tablo 4. Firmaların Sektörel Dağılımları**

SEKTÖREL DAĞILIMLAR	Frekans (n=66)	Yüzde (%)
İMALAT	48	72,7
HİZMET	10	15,2
TİCARET	8	12,1

Firmaların sektörel bazda dağılımlarına baktığımızda, 48 firma imalatçı, 10 firma hizmet sektöründe, 8 firma ise ticaret yapmaktadır. İmalat sektörünün bu kadar yaygın olduğu Denizli’de diğer sektörlerdeki firmaların çoğunluğu da imalatçı KOBİ’lere mal ve hizmet sağlayan kuruluşlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5. Firmaların Hukuki Yapıları**

HUKUKİ YAPI	Frekans (n=66)	Yüzde (%)
TEK KİŞİ İŞLETMESİ	19	28,8
LİMİTED ŞİRKET	31	47,0
ANONİM ŞİRKET	14	21,2
ADİ ŞİRKET	2	3,0

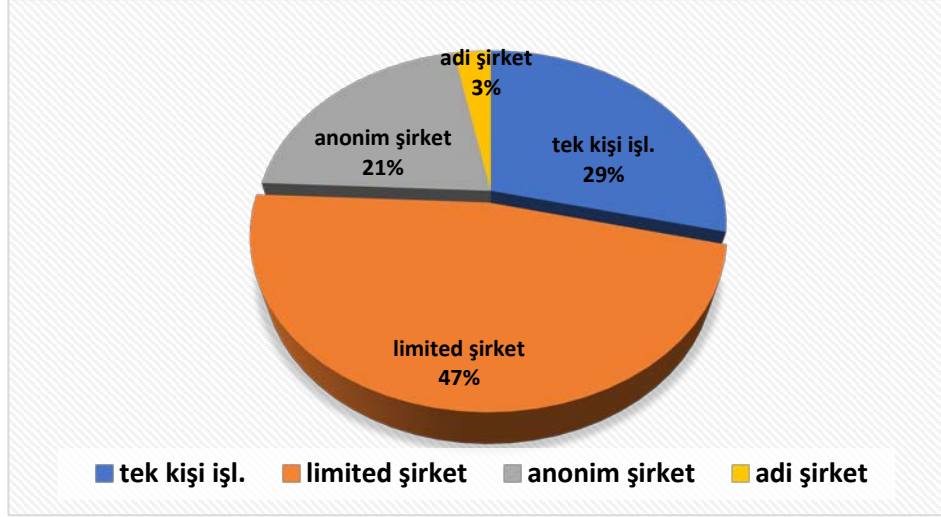
Denizli ilindeki KOBİ’lerde anketimize cevap veren firmalar arasında tek kişi işletmesi 19 adettir. Ltd şirket 31, anonim şirket 14, adi şirket 2 adettir. Limited şirketler, ülkemizde de en yaygın olan işletme türüdür.

Şirketleşmek isteyen KOBİ girişimcileri, ilk sırada limited şirket modelini benimsemektedir. Gerek faaliyet alanları ile ilgili sınırlama olmaması, gerekse hukuki ve muhasebesel anlamda daha işlevsel olması nedeniyle de tercih edilen modeldir.

Tek kişi işletmeleri daha çok esnaf olarak tabir ettiğimiz el emeği ile iş yapan firmalar ya da küçük çaplı mal ve hizmet satan işletmelerden oluşmaktadır.

Anonim şirket yapılanmasındaki işletmeler, daha çok orta ölçekli KOBİ’lerdir. Kurumsallaşma ve büyüme stratejilerinde çoğunlukla bu şirket modelini tercih ederler.





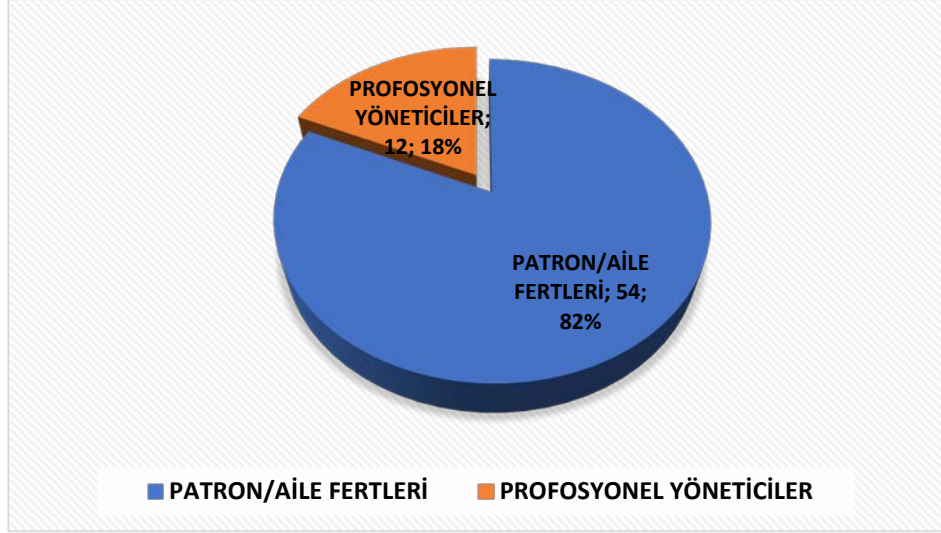
**Şekil 4. Firmaların Hukuki Yapıları**

Oransal olarak karşılaştırma yaptığımızda, tek kişi işletmesi %29, limited şirketler %47, anonim şirketler %21, adi şirketler %3 civarındadır. Buradan, Denizli ilindeki KOBİ'lerin %47 sinin limited şirket olarak yapılandıklarını anlaşılmaktadır.

**Tablo 6. Firmalarda Stratejik Kararları Verenler**

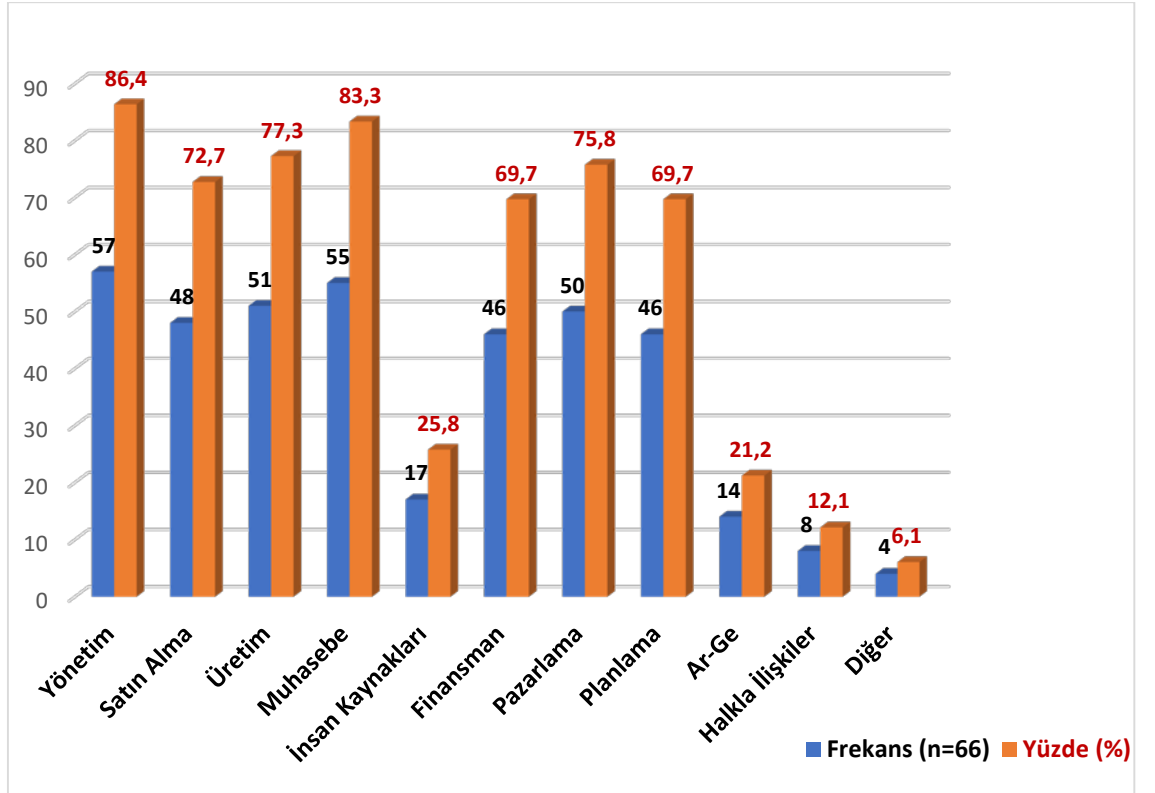
UZUN VADELİ STRATEJİK KARAR VERENLER	Frekans (n=66)	Yüzde (%)
ORTAKLAR/AİLE FERTLERİ	54	81,8
PROFOSYONEL YÖNETİCİLER	12	18,2

Firmalarda stratejik kararları verenler içinde 54 kişi ile patronlar/aile fertleri ezici çoğunlukla birincidir. 66 işletme içinde sadece 12 firmada profesyonel yöneticiler bu kararları verebilmektedir.



**Şekil 5. Firmalarda Stratejik Kararları Verenler**

Oran olarak %82 ile Denizli ilindeki KOBİ'lerde stratejik kararların patronlar/aile fertleri tarafından verildiğini söyleyebiliriz. Profesyonel yöneticilerin firmayı ilgilendiren stratejik kararlara katılım oranı ise sadece %18.



**Şekil 6: Firmalarda Bulunan Departmanlar/Bölümler**

En yüksek oran %86.4 ile yönetim birimindedir. Bunu %83.3 ile muhasebe bölümü izlemektedir. %77.3 ile üretim bölümü üçüncü sıradadır. Buradan en büyük önemin yönetime, daha sonra muhasebeye, hemen ardından da üretime verildiği sonucuna varabiliriz. En düşük önem, %12.1 ile halkla ilişkiler birimine verilmektedir. Bunu %21.2 ile Ar-ge bölümü izlemektedir.

**Tablo 7. Firmalarda Bulunan Departmanlar/Bölümler**

<b>BÖLÜMLER</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yönetim	57	86,4
Satın Alma	48	72,7
Üretim	51	77,3
Muhasebe	55	83,3
İnsan Kaynakları	17	25,8
Finansman	46	69,7
Pazarlama	50	75,8
Planlama	46	69,7
Ar-Ge	14	21,2
Halkla İlişkiler	8	12,1
Diğer	4	6,1

Denizli ilindeki KOBİ'ler içinde anketimize katılan firmalarda bulunan, departmanların dağılımı şöyledir. 66 firmadan 57 tanesinde yönetim birimi vardır. 48 tanesinde satınalma, 51 üretim, 55 muhasebe, 17'sinde insan kaynakları, 46 finansman, 50 pazarlama, 46 planlama, 14'ün de arge birimi, sekizinde halkla ilişkiler birimi, dördünde de bu tanımlamaların dışında birimleri olan firmalar mevcuttur.

## 2.2.2. Yönetim Organizasyon Sorunlarına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin bulgular aşağıda tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8: Yönetim ve Organizasyon Sorunları Tablosu**

<b>SORULAR</b>	<b>HİÇ YAPILMAZ</b>		<b>YETERSİZ</b>		<b>KARARSIZIM</b>		<b>İYİ SEVİYEDE</b>		<b>ÇOK İYİ SEVİYEDE</b>	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>TANIMLAMALA</b>										
1. İşletme işlevlerinin tümüne yönelik planlama	5	7,6	12	18,2	8	12,1	31	47,3	10	14,8
2. Finansal planlama	1	1,5	13	19,7	2	2,3	34	50,8	16	23,9
3. Üretim planlaması	3	4,5	8	12,1	5	7,2	30	45,5	20	29,9
4. Pazarlama planlaması	2	3,0	13	19,7	6	9,1	28	42,4	17	25,4
5. Organizasyon yönetimi	4	6,1	18	27,3	10	15,2	25	38,3	9	13,6
6. İş bölümü ve uzmanlaşma	3	4,5	15	22,7	9	13,3	34	51,5	5	7,6
7. Temel politikaların belirlenmesi	2	3,0	8	12,1	16	24,2	30	45,5	10	15,2
8. Koordinasyon ve haberleşme	0	0,0	10	14,8	4	5,7	41	61,4	11	16,7
9. İnsan kaynakları yönetimi	10	15,2	16	24,2	8	12,1	28	41,7	4	5,3
10. Personel alımlarında kalifiye eleman tercihi	2	3,0	7	9,8	14	21,6	35	53,0	8	12,5
11. Eğitim yönetimi	5	7,6	16	24,2	13	19,7	24	36,4	8	11,4
12. İhtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi	4	6,1	27	40,9	6	8,3	22	33,3	7	11,0
13. Karar alırken iş görenlerin görüşlerinin önemi	3	4,5	8	12,1	8	11,4	41	62,1	6	9,1
14. Karar alırken deneyimlerin önemi	0	0,0	4	5,3	3	3,8	33	50,0	26	39,8
15. Karar alırken rakiplerin davranışlarının önemi	4	6,1	6	9,1	4	6,1	32	48,5	20	29,5
16. Yetki devri	6	9,1	12	18,2	8	11,7	32	48,5	8	12,1
17. Personel ilişkilerinde güven	0	0,0	3	4,5	8	11,4	29	44,3	26	39,8
18. Aksaklıkların kısa sürede çözülmesi	2	3,0	4	5,3	8	11,4	38	56,8	14	21,2

### 2.2.2.1. Planlama İle İlgili Bulgular

Anket çalışması yaptığımız KOBİ'lere yöneltilen sorularda yönetim ve organizasyon sorunlarını anlamaya çalıştım. Planlama ile ilgili, organizasyon ile ilgili, insan kaynakları, karar alma, yetki devri konularında beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış “hiç yapılmaz - çok iyi seviyede” aralığında cevapların olduğu seçenekler sunuldu. Alınan cevapların sayısal analizleri yapılarak varılan sonuçlara göre, İşletme işlevlerinin tümüne yönelik Planlama konusundaki cevaplar şu şekilde tespit edildi.

66 firmanın beş tanesinde planlamanın hiç yapılmadığı, 12'sinde yetersiz yapıldığı, 31 tanesinde iyi seviyede yapıldığı, 10 tanesinde çok iyi seviyede yapıldığı görüldü. 8 firma kararsız seçeneği ile bu soruyu yanıtladı. Yüzde olarak baktığımızda firmaların %47,3'ü işletme işlevlerinin tümüne yönelik planlamayı iyi seviyede yaptığını söylemektedir. %7.6 sı da hiç yapılmadığını belirtmektedir.

Finansal planlamada, 34 firmanın iyi seviyede olarak yanıtladığı, 16 firmanın çok iyi seviyede, 13 firmanın yetersiz, iki firmanın kararsız, bir firmanın da Hiç yapılmaz seçeneğini işaretlediği bir sonuç çıktı. Finansal planlama da %50.8 ile iyi seviyede cevabı ilk sıradadır. İkinci sırada çok iyi seviyede cevabı görülmektedir. Oranı da %23.9.

Üretim planlaması 3 firma da hiç yapılmamaktadır, 8 firmada yetersiz, 5 firmada kararsız, 30 firma da iyi seviyede, 20 firma da çok iyi seviyede yapılmaktadır. Bu Sonuçlara göre yine üretim planlaması da Denizli'deki KOBİ'ler arasında iyi seviyede %45.5 oran ile birinci sıradadır.

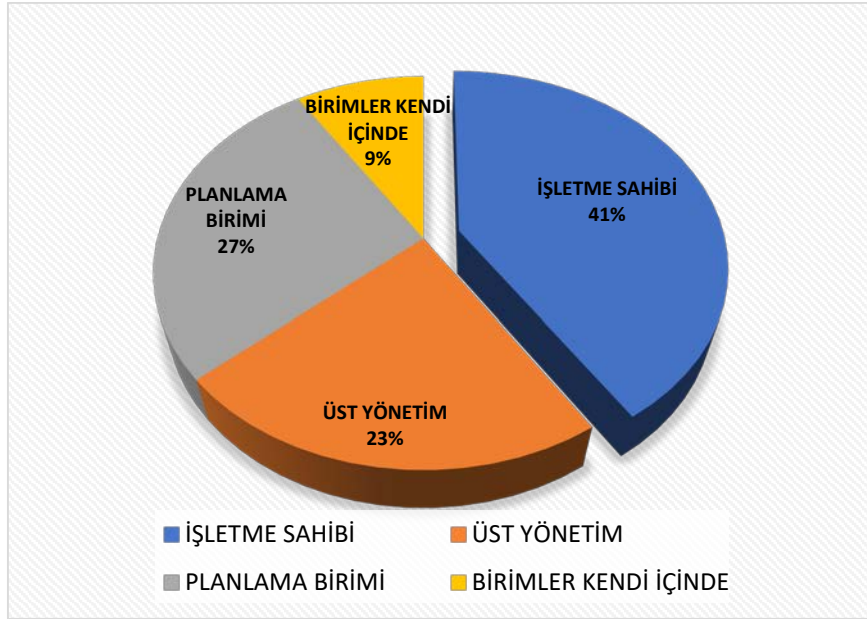
Pazarlamaya yönelik planlama 2 firma da hiç yapılmamaktadır. 13 firmada yetersiz, 6 firma kararsız, 28 firma da iyi seviyede, 17 firmada çok iyi seviyede yapılmaktadır. Diğerlerinde olduğu gibi pazarlama planlamasında da iyi seviyede cevabı %42.4 ile birinci sıradadır.

Buradan yola çıkarak Denizli ilindeki KOBİ'lerde, “çoğunlukla işletmeler planlama konusuna gereken önemi vermektedir” sonucuna ulaşabiliriz.

**Tablo 9. İşletmelerde Planlama Yapan Birimler**

PLANLAMA YAPILIRKEN	Frekans (n=66)	Yüzde (%)
İŞLETME SAHİBİ	27	40,9
ÜST YÖNETİM	15	22,7
PLANLAMA BİRİMİ	18	27,3
BİRİMLER KENDİ İÇİNDE	6	9,1

Ankete katılanlara işletmenizde planlama kimler tarafından yapılır sorusu yöneltildi. Birimler kendi içinde planlama yapar diyenlerin sayısı 6. Planlama birimi yapar diyenlerin sayısı 18, üst yönetim yapar diyenler 15, işletme sahibi yapar diyenler 27 kişi çıkmıştır.



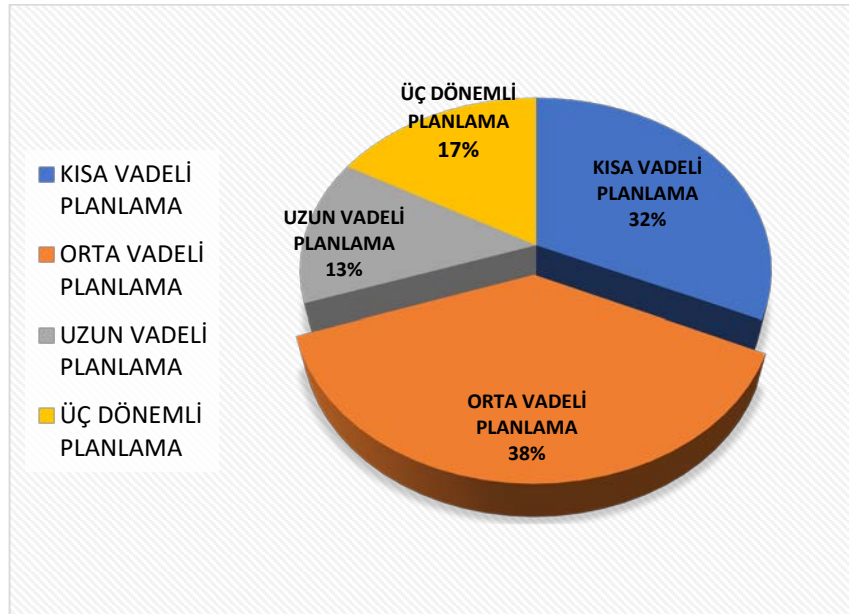
**Şekil 7: İşletmelerde Planlama Yapan Birimler**

Buna göre işletmelerde planlama yapan üst yöneticiler genellikle firma sahibi kişilerden oluşuyor. Oransal olarak %40.9 civarında bu yanıt verilmiştir. Planlama birimi %27.3 ile ikinci üst yönetim %22.7 ile Üçüncü sıradadır. %9.1 oranında da birimler kendi içinde cevabı verilmiştir.

**Tablo 10. İşletmelerde Planlama Zamanları**

PLANLAMA ZAMANLARI	Frekans (n=66)	Yüzde (%)
KISA VADELİ PLANLAMA	21	31,8
ORTA VADELİ PLANLAMA	25	37,9
UZUN VADELİ PLANLAMA	9	13,6
ÜÇ DÖNEMLİK PLANLAMA	11	16,7

Ankete katılanlara, işletmenizde planlama yapılıyorsa zamanlaması nedir diye soruldu. Cevap verenler arasında kısa vadeli planlama yapılır diyen 21, orta vadeli diyen 25, uzun vadeli 9, ve üç dönemlik planlama da yapılır diyen 11 kişi çıkmıştır. Burada işletmelerin planlamadan ne anladığı çok önemlidir. Her işletmede atılması gerek ilk adım, amaçlara ulaşmak için uygulamaya geçirilmesi düşünülen planların hazırlanmasıdır.



**Şekil 8. İşletmelerde Planlama Zamanları**

Orta vadeli planlama yapılır diyenlerin oranı %38 ile ilk sıradadır. Kısa vadeli planlama yapılır diyenler %32 ile ikinci sıradadır üç dönemlik planlama yapılır diyenler %17, uzun vadeli planlama yapılır diyenler %13 civarındadır.

Görüldüğü gibi kısa ve orta vadeli planlama yapma alışkanlığı daha fazladır. KOBİ'lerdeki önemli sorunlardan biri olan uzun vadeli ve üç dönemlik planlama yapma alışkanlığının henüz kazanılmadığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, KOBİ'lerin uzun dönemli planlama yapmadıkları söylenebilir. Uzun dönem planlama yapmak için uzun dönem hedeflerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Planlar ve hedefler kısa dönemler için yapıldığı sürece sonuç değişmeyecektir.

<b>NEDENLER/DEĞERLER</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>İçinde bulunulan ekonomik ve siyasi koşullar planlama yapmayı engellemektedir</b>	9	13,6
<b>İşletmede planlama yapacak bilgi ve beceriye sahip yönetici yoktur</b>	8	12,1
<b>İşletmede uzun dönem planlama yapacak uzmanlar yoktur</b>	2	3,0
<b>Sektörün yapısı planlama yapmaya uygun değildir</b>	9	13,6
<b>Planlama boşa zaman harcanmasıdır</b>	2	3,0
<b>Faaliyetlerimizde planlamaya ihtiyaç duyulmamaktadır</b>	4	6,1

**Tablo 11. İşletmelerde Planlama Yapılmama Nedenleri**

Planlama yapılamamasının nedenleri üzerine hazırlanan sorularda, içinde bulunulan ekonomik ve siyasi koşullar sebebiyle diyen 9, İşletmede planlama yapacak bilgi ve beceriye sahip yönetici olmaması 8, işletmede uzun dönem planlama yapacak



uzmanlar yoktur diyenler 2, sektörün yapısı planlama yapmaya uygun değildir diyenler 9, planlama boşa zaman harcamadır diyenler 2, Faaliyetlerimizde planlamaya ihtiyaç duyulmamaktadır diyenler 4 kişidir.

KOBİ'ler, günün değişen şartlarına ne kadar hızlı ayak uydursa da, içinde bulunulan ekonomik ve siyasi koşullardan dolayı planlama yapamadığını söyleyenlerin oranı %13.6 dır. Bunun yanında uzman ve bilgili yönetici sorunu olduğu görülmektedir. Sektörün yapısının planlama yapmaya uygun olmadığını düşünen işletmeler dahi vardır. Hatta planlamanın boşa zaman kaybı olduğunu, faaliyetlerin de planlamaya ihtiyaç duyulmadığını düşünen işletmeler de mevcuttur. Her işletmenin bir planlaması olmalıdır. Bu ankete göre, KOBİ'ler de planlama ile ilgili yanlış düşüncelerin olduğu ortaya çıkmaktadır.

#### **2.2.2.2. Organizasyon İle İlgili Bulgular**

Denizli İlinde, büyüme sürecindeki KOBİ'lerin organizasyon sorunlarına ilişkin bulgular;

Organizasyon yönetimi hangi seviyededir sorumuza, 4firma hiç yapılmaz, 18 firma yetersiz, 10 firma kararsız, 25 firma iyi seviyede, 9 firma çok iyi seviyede cevabını vermiştir.

Faaliyetlerimizde işbölümü ve uzmanlaşma hangi seviyededir sorumuza, üç firma hiç yapılmaz 15 firma yetersiz, 9 firma kararsız, 34 firma iyi seviyede, 5 firma çok iyi seviyede yanıtını vermiştir. Burada, iyi seviyede cevabı %51.5 ile birinci sıradadır.

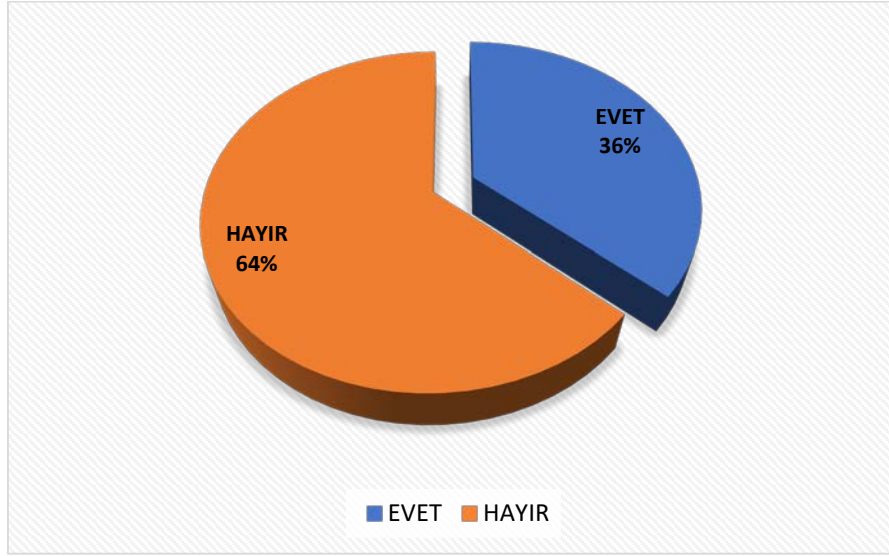
İşletmenin temel politikalarının belirlenmesine yönelik sorumuza 2 firma hiç yapılmaz, 8 firma yetersiz yapılır, 16 firma kararsız, 30 firma iyi seviyede yapılır, 10 firma çok iyi seviyede yapılır yanıtını vermiştir.

Koordinasyon ve haberleşme ile ilgili hiç yapılmaz cevabı veren firma yoktur. 10 firma yetersiz olduğunu, 4 firma kararsız, 41 firma İyi seviyede, 11 firma çok iyi seviyede olduğunu belirtmiştir.

Genel olarak organizasyon ile ilgili sorularda, iyi seviyede cevabı ortalama %49 ile birinci sıradadır. Yetersiz seviyede cevabı, sorduğumuz dört soruda ortalama %20 ile ikinci sıradadır.

İşletmenizin organizasyon şeması veya yazılı organizasyon el kitabı var mı sorumuza 24 kişi evet, 42 kişi hayır cevabını vermiştir. Yani işletmelerin %64'ün de bir organizasyon şeması ya da yazılı bir organizasyon el kitabı yoktur. Oysa ki organizasyonlarda olması gereken en temel özelliklerinden biri, açıklık ve belirginliktir.

Bu sonuca göre Denizli ilindeki KOBİ'lerin %64'ün de yazılı iş tanımları, organizasyon el kitabı, organizasyon şeması yoktur. Buradan hareketle işletmelerde organizasyon sorunları yaşanmasının doğal olduğunu söyleyebiliriz.



**Şekil 9: Kobi'lerde Organizasyon Şeması Kültürü**

Organizasyon şeması ya da yazılı iş ve organizasyon tanımları, personele belirlenmiş yetki ve sorumluluk sınırlarını gösteren, bu konulardaki tereddüt, kaygı ve bilgisizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olan en temel ve gerekli unsurlardır.

### **2.2.2.3. İnsan Kaynakları ile İlgili Bulgular;**

İnsan kaynaklarına yönelik beşli Likert ölçeğine göre dört soru soruldu. Faaliyetlerimizde insan kaynakları yönetimi hangi seviyede yapılır sorumuza 10 firma hiç yapılmaz, 16 firma yetersiz, 8 firma kararsız, 28 firma iyi seviyede, 4 firma çok iyi seviyede cevabını vermiştir. Buradan genel olarak insan kaynakları yönetiminin iyi seviyede olduğunu söyleyebiliriz ancak hiç yapılmaz diyenlerin oranı %15.2, Yetersiz diyenlerin oranı da %24.2'dir.

Personel alımlarında kalifiye eleman tercihi hakkındaki sorumuza 2 firma hiç yapılmaz, 7 firma yetersiz, 14 firma kararsız, 35 firma iyi seviyede 8 firma çok iyi seviyede cevabını vermiştir.

İşletmenin faaliyetlerinde eğitim yönetiminin hangi seviyede yapıldığını anlamaya çalıştığımız soruda hiç yapılmıyor diyen firma sayısı 5, yetersiz diyen 16, kararsız 13, iyi seviyede 24, çok iyi seviyede 8 cevap verilmiştir.

Bu verilerden hareketle eğitim yönetimi konusunda firmaların sıkıntılı olduğu görülmektedir.

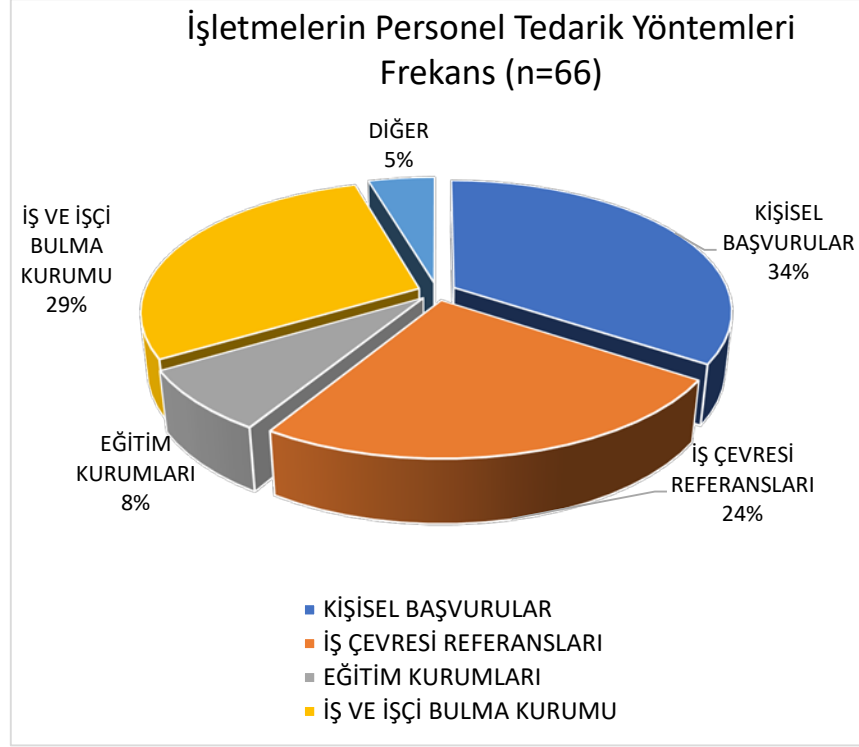
Yine eğitim yönetimi konusunu tamamlayıcı olan sorumuz ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi konusunda, hiç yapılmıyor diyen firma sayısı 4, yetersiz diyen firma sayısı 27, kararsız 6, iyi seviyede 22, çok iyi seviyede diyen firma sayısı 7'dir.

Genel olarak insan kaynakları ile ilgili sıkıntılar olduğu bellidir. Özellikle eğitim yönetimi ve ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi konusunda oranlar olumsuz yönde yoğunlaşmıştır. İhtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi sorusuna hiç yapılmaz ve yetersiz diyenlerin toplam oranı %47 dir.

**Tablo 12. Firmaların Personel Tedarik Kaynakları**

<b>YÖNTEMLER</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>KİŞİSEL BAŞVURULAR</b>	<b>45</b>	<b>68,2</b>
<b>İŞ ÇEVRESİ REFERANSLARI</b>	<b>32</b>	<b>48,5</b>
<b>EĞİTİM KURUMLARI</b>	<b>10</b>	<b>15,2</b>
<b>İŞ VE İŞÇİ BULMA KURUMU</b>	<b>38</b>	<b>57,6</b>
<b>DİĞER</b>	<b>6</b>	<b>9,1</b>

KOBİ'ler personel tedarik kaynakları olarak hangi kaynakları kullanır sorusuna, kişisel başvurular aracılığıyla 45, iş çevresi ve iş dünyası referansları aracılığıyla 32, eğitim kurumları aracılığıyla 10, iş ve işçi bulma kurumu aracılığıyla 38, diğer yöntemlerle 6 cevabı alınmıştır.



**Şekil 10. Firmaların Personel Tedarik Kaynakları**

KOBİ'ler de personel alımlarında en yüksek oranın kişisel başvurularda olduğu görülmektedir. %34 oranında kişisel başvurular ilk sıradadır. İş ve işçi bulma kurumu %29 ile ikinci sıradadır. İş çevresi referansları da önemli bir oran ile %24 civarındadır. Eğitim kurumları %8, diğer yöntemler %5 olarak görülmektedir.

KOBİ'lerin işe alımlarda kişisel başvuruları ilk sıraya taşınmasının ana nedeni, çalışacak personel ile işverenlerin ya da yöneticilerin doğrudan görüşmek istemesi, çalışmak isteyen kişiyi mülakat yolu ile de tanımak istemeleridir. Burada, Eğitim kurumlarının oranının çok kadar düşük kaldığı görülmektedir. Bu durum, yetiştirilmek üzere değil, daha çok yetişmiş ve tecrübeli personel arandığını gösteren bir sonuçtur.

**Tablo 13: İşgörenlere Yönelik Bulgular**

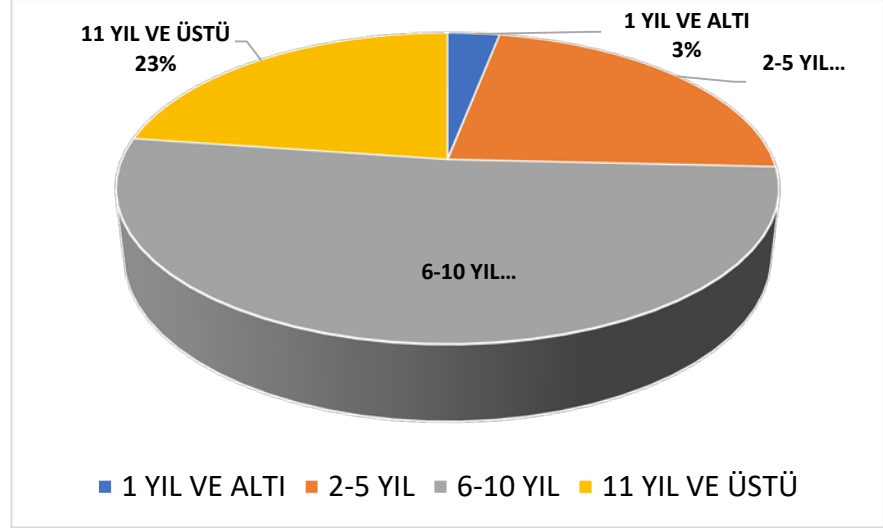
<b>YETER SAYIDA NİTELİKLİ İŞGÖREN</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
EVET	42	63,6
HAYIR	24	36,4
<b>İŞGÖREN PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
EVET	30	45,5
HAYIR	36	54,5
<b>NİTELİKLİ İŞGÖRENLERİN ÇALIŞMA SÜRELERİ</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 YIL VE ALTI	2	3,0
2-5 YIL	15	22,7
6-10 YIL	34	51,6
11 YIL VE ÜSTÜ	15	22,7

İşgören performans değerlendirmeye yönelik bir yönteminiz var mı sorusuna evet cevabını veren 30, hayır cevap veren firma sayısı 36 dır. Hayır diyenlerin oranı %54.5 tir.

İşletmelerin yarısından fazlasında İşgören performans değerlendirme yöntemi ya da uygulaması olmadığı sonucu çıkmaktadır.

Nitelikli personel çalışma süresi hakkında sorulan soruya, 1 yıl ve altı çalışan 2 kişi, 2-5 yıl arası çalışan 15 kişi, 6-10 yıl arası çalışan 34, ve 11 yıl üstü çalışan 15 kişi olduğu tespit edilmiştir. 6-10 yıl aralığı %51.6 ile birinci sıradadır.

Nitelikli iş görenlerin yarısından fazlası buldukları firmalarda 6-10 yıl aralığında çalışmaktadır.11 yıl ve üstü çalışan nitelikli İş gören %23'tür. Nitelikli İş görenlerin toplam %77'si mevcut firmalarında bir yıl ile on yıl aralığında çalışma süresine sahiptir.



**Şekil 11: Nitelikli Personel Çalışma Süreleri**

Nitelikli işgörenlerin mevcut işlerinde çok uzun yıllardır çalışıyor olmamasının bazı nedenleri vardır. Bunlardan bazıları, KOBİ'lerin nitelikli personel ihtiyaçları nedeniyle başka firmalardan ihtiyaçlarına uygun özelliklerde çalışan transferler etmeleri, mevcut işyerinde beklediği statüyü ya da maaşı bulamayan personelin motivasyonunu yitirerek kendi istekleriyle ya da firmanın göndermesiyle işi bırakmalarındır.

**Tablo 14: İşletmede Uygulanan Eğitim Faaliyetleri**

EĞİTİM FAALİYETLERİ	Frekans (n=66)	Yüzde (%)
İşletmede iş başında ve İş dışında eğitim yapılmamaktadır	18	27,3
İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir	36	54,5
Personel, işletme dışında seminer, kursvb. Etkinliklerle eğitimden geçmektedir	12	18,2
İşletmede dışarıdan gelen uzmanlar tarafından ara sıra eğitim verilmektedir	25	37,9

Anketimizde firmalara, “işletmenizde hangi eğitim faaliyetlerini gerçekleştiriyorsunuz” sorusu yöneltildi. İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim yapılmamaktadır seçeneğini 18 firma işaretlemiştir ki bunların oranı %27.3'tür.

“İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir” seçeneğini 36 firma işaretlemiştir, oranı %54.5 tir.

“Personel teknoloji kullanımı, bilgisayar ve faaliyet konularında işyeri dışında seminer, kurs ve benzeri yollarla eğitimden geçmektedir” seçeneğini 12 firma işaretlemiştir, oranı %18.2’dir. “İşletmede dışardan gelen uzmanlar tarafından arasıra eğitim verilmektedir” seçeneğini 25 firma işaretlemiştir, oranı %37.9 dur.

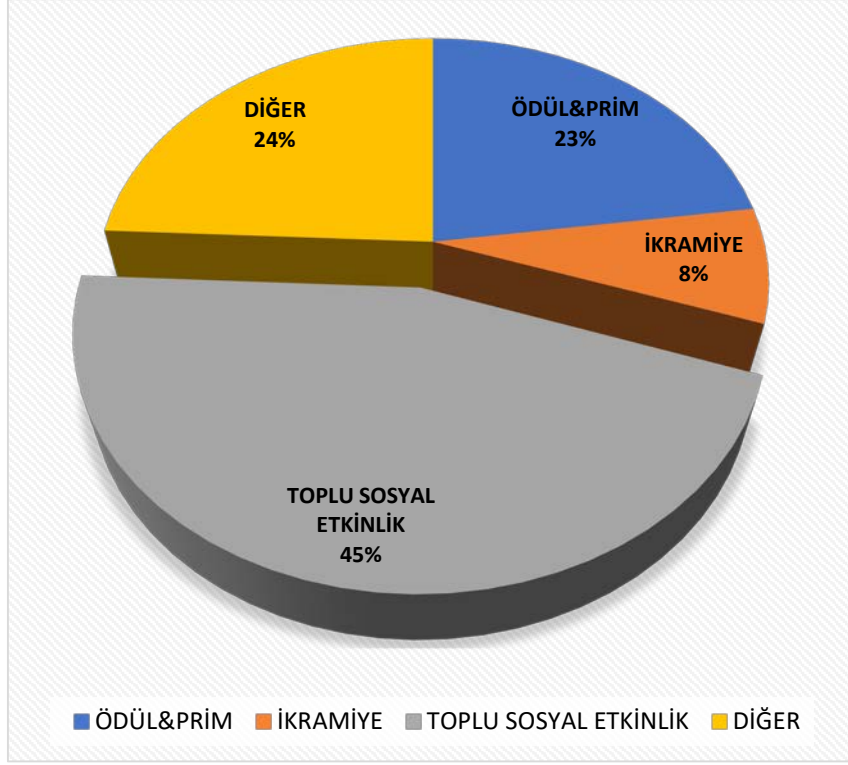
İşletmesinde herhangi bir eğitim uygulaması yapılmayan firmaların oranı %27.3 ile önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu cevabı veren firmaların çoğunluğu dışarıdan gelen uzmanlar tarafından arasıra eğitim verilmektedir seçeneğini işaretlemiştir. İş başında eğitim yapılması seçeneğini firmanın kendi bünyesinden eğitim vermesi olarak algıladığı sonucuna varılmıştır.

İşletmelerin %54.5 oran ile personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir seçeneğini işaretlemesi KOBİ’lerin günümüz koşullarında iş görenlerin eğitimine daha çok önem verdiği sonucunu göstermektedir.

**Tablo 15. İşçilerin Motivasyonuna Yönelik Uygulamalar**

MOTİVASYON YÖNTEMLERİ	Frekans (n=66)	Yüzde (%)
ÖDÜL&PRİM	15	22,7
İKRAMİYE	5	7,6
TOPLU SOSYAL ETKİNLİK	30	45,5
DIĞER	16	24,2

İşletmede çalışan işçilerin işe motivasyonu için yapılan uygulamalara yönelik soruya, Ödül&Pirim verilir diyen firma sayısı 15, ikramiye verilir diyen firma 5, toplu sosyal etkinlik ortamları düzenlenir diyen firma sayısı 30, diğer seçeneğini işaretleyen firma sayısı da 16’dır.



**Şekil 12. İşçilerin Motivasyonuna Yönelik Uygulamalar**

Bu sonuçlardan, firmaların toplu sosyal etkinlik ortamları düzenleyerek çalışanlar ile birlikte vakit geçirmeleri seçeneğinin daha çok uygulandığı anlaşılmaktadır. Bunun oranı %45.5 tir.

Firmaların %22.7'si ödül pirim uygulamasını, %7.6 sı ikramiye uygulamasını, %24.2'si de “diğer” seçeneği ile farklı motivasyon yöntemleri uyguladığını belirtmektedir.

#### **2.2.2.4. Karar Alma İle İlgili Bulgular**

Karar alırken iş görenlerin görüşlerine başvurmakla ilgili sorumuza 3 firma hiç yapılmaz, 8 firma yetersiz, 8 firma kararsız, 41 firma iyi seviyede, 6 firma çok iyi seviyede cevabını vermiştir.

Karar alırken deneyimlerinize hangi seviyede önem verirsiniz sorumuza, hiç yapılmaz diyen firma yoktur. 4 firma yetersiz, 3 firma kararsız, 33 firma iyi seviyede, 26 firma çok iyi seviyede cevabını vermiştir.



Bu verilere göre karar alırken deneyimlerin önemi iyi seviyede ve çok iyi seviyede cevaplarına göre %89.8 dir.

Karar alırken rakiplerin davranışlarının önemi hakkındaki sorumuza 4 firma hiç yapılmaz, 6 firma yetersiz, 4 firma kararsız, 32 firma iyi seviyede, 20 firma çok iyi seviyede cevabı vermiştir.

Yine aynı şekilde karar alırken rakip firmaların davranışlarının önemi de çok yüksek orandadır. İyi seviyede ve çok iyi seviyede cevabı verenlerin oranı %88 dir. Buradan da işletmelerin sürekli rakiplerin davranışlarını takip ettiği ve alacakları kararlarda bu durumun etkisinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 16. Karar Alma İle İlgili Sorular**

<b>KARAR ALMA SÜREÇLERİ</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Karar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır.	35	53,0
Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir	4	6,0
Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur	3	4,5
Karar alınırken şirket çalışanlarının fikri alınır.	29	43,9
Karar alma sırasında, diğer rakiplerin davranışları gözlenir	9	13,6
Karar alma sırasında kimseye danışılmaz	2	3

Firmalara kararları nasıl aldıklarına dair sorulan soruya, yalnızca kurucu ve üst düzey yöneticiler tarafından alınır diyenlerin sayısı 35, karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir diyenlerin sayısı 4, karar almada zaman baskısı bir çok fırsatın kaçırılmasına neden olur diyenler 3, karar alırken şirket çalışanlarının fikri alınır diyenlerin sayısı 29, Karar alma sırasında diğer rakiplerin davranışları gözlenir diyenler 6, karar alma sırasında kimseye danışılmaz diyenlerin sayısı 2'dir.

Bu sonuçlara göre firmaların %53'ünde yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından kararların alındığı görülmektedir. Karar alırken Şirket

çalışanlarının fikrini de alan firmaların oranı ise %43.9 dur. Firmaların %3'ü karar alma sırasında kimseye danışılmadığını belirtmiştir. Mikro ölçekli bir-dokuz kişi çalışan bulunduran firmalarda bu durum olasılığı yüksek bir seçenektir. Karar alma sırasında rakiplerin davranışları gözlenerek kararların ona göre verilmesi seçeneğini %13.6 dır. Bilgi eksikliğinin karar almanın önündeki en büyük engel olduğunu düşünen firma oranı %6, karar almada zaman baskısının bir çok fırsatın kaçırılmasında neden olduğunu düşünen firma sayısı yüzde 4,5'tir.

### 2.2.2.5. Yetki Devri Hakkındaki Bulgular

Firmaların, faaliyetlerinizde yetki devrini hangi seviyede yapıyorsunuz sorusuna 6 firma hiç yapılmaz, 12 firma yetersiz, 8 firma kararsız, 32 firma iyi seviyede, 8 firma çok iyi seviyede cevabını vermiştir. KOBİ'lerde en büyük sorunlardan biri olan yetki devrinin iyi seviyede olduğu görülmektedir. %9.1 oranında da hiç yapılmaz cevabı verilmiştir. İyi seviyede diyenlerin oranı %48.5'tir.

**Tablo 17. Yetki Devrine Engel Olan Nedenler**

<b>NEDENLER</b>	<b>Frekans (n=66)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olması ve deneyimsiz olması</b>	18	27,3
<b>İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması</b>	15	22,7
<b>Astlara olan güvensizlik duygusu</b>	2	3,0
<b>Müşterilerin bizzat sahip yönetici ile iş yapmak istemesi</b>	17	25,8
<b>Yöneticinin her işi doğru olarak sadece kendisinin yapabileceğini düşünmesi</b>	5	7,6
<b>İşletmede hızlı büyüme ve karar vermede zaman baskısı</b>	14	21,2
<b>Görev tanımlarının belirsizliği</b>	22	33,3
<b>Astların sayısının az olması</b>	4	6,1
<b>Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği nedeniyle denetimi yitirme endişesi</b>	4	6,1

Ankete katılan firmalara İşletmenizde yetki devrini engelleyen etkenler nelerdir diye soruldu. Görev tanımlarının belirsizliği seçeneğini 22 firma işaretledi, %33.3 oranla bu seçenek yetki devrini engelleyen en büyük neden olarak görüldüğü tespit edildi. Bu konu KOBİ'lerin en çok sıkıntı duyduğu konulardan biridir. Çalışanların görev tanımları

ile ilgili yazılı metinler olmaması, organizasyon şemasının bulunmaması gibi nedenlerle çalışanlar görev ve sorumlulukları hakkında tereddüt yaşarlar. Yetki devri ile ilgili Denizli ilindeki büyümekte olan KOBİ'lerin en büyük sorunlarından birinin, çalışanların görev tanımlarının belirsizliği olduğunu gerçektir.

Astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olması ve deneyimsiz olması %27.3 ile ikinci sıradadır. Bu orandaki yönetici ya da patronların, çalışanlarının yetersiz mesleki bilgiye ve tecrübeye sahip olduğunu düşündüğünü göstermektedir.

KOBİ'ler patron merkezli firmalar olduğu için, müşterilerin bizzat sahip yönetici ile iş yapmak istemesi seçeneği de %25,8 ile üçüncü sıradadır. İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması % 22,7 ile yetki devrini yüksek oranda engelleyen nedenlerdendir. İşletmede hızlı büyüme ve karar vermede zaman baskısı seçeneğini %21.2 çıkmıştır.

Yetki devrini engelleyen nedenler, görev tanımlarının belirsizliği başta olmak üzere, yöneticilerin altında çalışanların mesleki bilgi ve tecrübe olarak yetersiz olduğunu düşünmesi seçeneği, işletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması düşüncesi, müşterilerin bizzat sahip yönetici ile iş yapmak istemesi nedeniyle yetki devrinin gerçekleşmemesi, İşletmede hızlı büyüme nedeniyle karar vermenin zaman baskısına maruz kalması seçenekleri olduğu tespit edilmiştir.

Personel ilişkilerinizde güven hangi seviyededir sorusuna hiç yapılmaz ya da hiç yoktur cevabı veren firma yok. Yetersiz diyen firma sayısı 3, kararsız 8, iyi seviyede 29, çok iyi seviyede 26 cevabı verilmiştir. Buradan yola çıkarak personel ilişkilerinde güven seviyesinin Denizli ilindeki KOBİ'lerde çok yüksek olduğunu söyleyebiliriz. İyi ve çok iyi seviyede diyenlerin oranı Toplamı %84.1'dir.

Aksaklıkların kısa sürede çözülmesine yönelik soruya, 2 firma hiç yapılmaz, 4 firma yetersiz, 8 firma kararsız, 38 firma iyi seviyede, 14 firma çok iyi seviyede yapılırlar cevabı vermiştir. Sorun ve aksaklıkların çözümü ile ilgili soruya genel olarak firmalar iyi ve çok iyi seviyede cevabı vermişlerdir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan anket çalışmalarının sonucunda elde edilen verilerin analizlere tabi tutulması ile Denizli ilinde büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları hakkında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletmeler finansal, üretim, pazarlama planlaması gibi konularda kendilerini iyi seviyede görmektedir. İşletme işlevlerinin tümüne yönelik planlamayı daha iyi seviyede yaptıklarını söylemektedirler.

İşletmelerde planlama %41 gibi bir oran ile işletme sahipleri tarafından yapılmaktadır. Üst yönetim planlama yapar diyenlerin oranı ise %23. İşletme sahiplerinin planlamaya bu kadar müdahil olmalarının nedeni, KOBİ lerdeki yönetici konumunda bulunan kişilerin genellikle aynı zamanda işletme sahibi olmasıdır.

Uzun ve üç dönemli planlama yapma konusunda sıkıntılar yaşayan KOBİ'ler, daha çok kısa ve orta vadeli planlama yapmaktadırlar.

Organizasyon ile ilgili sorularda ulaşılan sonuçlar şöyledir. Firmalarda organizasyon şeması kültürü yoktur. Firmaların üçte ikisinde organizasyon şeması bulunmamaktadır.

İşletmelerin koordinasyon ve haberleşmesi iyi seviyede olup işbölümü ve uzmanlaşma konusunda sorunları yoktur. Organizasyon yönetimivetemel politikalarının belirlenmesi kısmında da iyi seviyede oldukları görülmektedir.

İnsan kaynakları ile ilgili konularda, personel tedariğinde uygulanan yöntemlerde birinci sırayı kişisel başvurular almaktadır.

Firmalar bünyelerinde yeter sayıda nitelikli İşgören bulunduğunu %63.6 oranla belirtmişlerdir. İş görenlerin performans değerlendirilmelerinin yeterli seviyede yapılmadığı tespit edilmiştir.

Nitelikli iş görenlerin firmalarında ki mevcut işlerinde çalışma süreleri ortalama olarak 6-10 yıl aralığında daha yüksektir.

Personele ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi konusunda %41 ile firmalar kendilerini yetersiz görmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, personel alımlarında kalifiye

eleman tercihleri iyi seviyede olan KOBİ'ler eğitim yönetimi konusunda yetersiz ve kararsız oldukları tespit edilmiştir.

Karar alma ile ilgili sorularda, %62'si iş görenlerin görüşlerinin önemsendiğini belirtmiştir. Deneyimlerin ve rakiplerin davranışlarının önemi de yüksek oranda önemsenmektedir.

Yetki devri konusunda %48'i iyi seviyede olduklarını belirtmişlerdir. Personel ilişkilerinde güven ve aksaklıkların kısa sürede çözülmesi konuları KOBİ'ler de çok yüksek oranda iyi seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Yetki devri ile ilgili görev tanımlarının belirsizliği sorunu birinci sıradadır. Bu konu KOBİ'lerin ortak sorunu olarak tespit edilmiştir.

Denizli ilinde büyüme sürecindeki KOBİ'lerde görülen yönetim ve organizasyon sorunları ülkemiz gerçeklerinden çok farklı değildir. Kalifiye personel seçimi ve karar almada personelin görüşlerine önem verilmesi gibi durumlar genel ortalamaların üstünde olsa da, eğitim yönetimi ile personele gerekli eğitimlerin verilmesi konusu ve organizasyon yönetimi konularında yetersiz oldukları görülmektedir. Özellikle Mikro ve Küçük ölçekli KOBİ'ler, ekonomik güç ve büyüklük olarak yetersiz kaldıkları için, insan kaynakları ve yeter sayıda nitelikli personel bulundurma, istihdam etme konularında çekingen ve davranabilmektedirler. Ayrıca bu işletmelerin %99'u aile işletmesi olduğu için, karar alma ve temel politikaların belirlenmesi gibi kritik idari konular, aile dışından olan birilerine bırakılmamaktadır.

Bu araştırma sonucunda KOBİ'lerin, eğitim yönetimi, organizasyon yönetimi, ihtiyaç duyulan iş başı eğitimlerin verilmesi, ara eleman ve nitelikli personel bulunması ve finansal kaynaklara daha kolay erişebilmesi konularında çözüm ve desteğe ihtiyaçları olduğu görülmüştür.

Devletin büyüme sürecindeki KOBİ'lere, bankalar, kosgeb, esnaf ve sanayi odaları ile sosyal kurumlar aracılığıyla yapacağı eğitim ve destekler, KOBİ'lerin ve dolayısıyla ekonomimizin büyümesine ve istihdamın artırılmasına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abdulsaleh, A.M. ve Worthington, A.C. (2013). "Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature", *International Journal of Business and Management*, 8(14):36-54.
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2013). "Kobi'lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3 (1): 68-85.
- Ar, A. ve İskender, H. (2005). "Türkiye'de Kobi'ler Ve Kobi'lerde Planlama, Uygulama Ve Denetim, <https://www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/06.htm>, 24.10.2017).
- Atay, O. (2013), "Günümüz Türkiye'sinde "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyonu Sorunları ve Malatya Kobilerinde Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 36:1-14.
- Balci, N. (2002), "Aile Büyüyor Şirket Bölünüyor" *Power Ekonomi Dergisi*, Ağustos, ss.62-64.
- Cevher, E. (2014), "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir?" *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32):583-594.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Emecen, E. ve Çiçek, H., (2016), "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerine bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,8(1):141-158.
- Gümüştekin, G. Eren. (2005), "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1):71-93.
- <http://www.fortune.com.tr/kobilerdeyonetim.asp>, 12.11.2017.
- [http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOB%C4%B0%27lerin\\_Tanimi,\\_Yonetmelik.pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOB%C4%B0%27lerin_Tanimi,_Yonetmelik.pdf), 10.01.2017.
- <https://www.tobb.org.tr/KobiArastirma/Sayfalar/KOBITanimi.php>, 2017.
- Karadağ, H. (2014). "KOBİ'lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları, Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Temmuz/2014:171-188.
- Kennedy, J. ve Tennent, B. (2006), "Financial Management Practices in Small Businesses: Regional and Metropolitan", *Small Enterprise Research*, 14(1):55-63.
- Kutlu, H.A. ve Demirci, N.S. (2007). "Kobi'lerin Finansal Sorunlari Ve Çözüm Önerileri", 4. Kobi'ler Ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007.

- Lukács, Edit. (2005), "The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially in Europe", European Integration Studies, 1(4):3-12.
- Oraman, Y. (2004). "Kobilerde Crm (Müşteri İlişkileri Yönetimi) İçin Stratejiler", Yönetim Ve Ekonomi, 11(1):207-217.
- Özdemir, S., Ersöz, H., Sarıoğlu ve H. İ. (2011), "Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 53:191-203.
- Özgener, Ş. (2003), "Büyüme Sürecinde KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20:137-161.
- Serinkan, C. ve Cabar, H., (2008), "KOBİ'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma" Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(1):1-27.
- Türkoğlu, M. (2002). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 7(1):277-300.

## ÖZ GEÇMİŞ

1973 yılında Avusturya'da, işçi olarak çalışan bir Türk ailenin üçüncü çocuğu olarak dünyaya gelmişim. Türkiye'ye döndükten sonra Acıpayam'da geçen çocukluğumun ve ilköğrenimimin ardından Denizli'ye göçmemiz ile birlikte burada yaşamaya başladım.

Trakya üniversitesi, Edirne MYO, İşletmecilik bölümünü 1993'te bitirdikten sonra, staj için başladığım işyerinde staj bittikten sonra da kalarak iş hayatıma başladım. Kâğıt ambalaj sektöründe satış temsilcisi olarak başladığım iş hayatıma, 1996 yılı sonunda kendi işimi kurarak devam ettim. Aynı yıl içinde evlendim. 2001 yılında AÖF işletme fakültesi, pazarlama bölümünü bitirerek lisans öğrenimimi tamamladım.

1997 başından beri ilk başladığım sektörde kendi işimi yapmaktayım. Küçük bir atölyede, 1 çalışan ile başladığım iş hayatım, şu anda 70 kişinin çalıştığı, toplam 8000 m2 üretim tesislerine sahip 2 fabrika ile devam etmektedir.

KOBİ'lere yönelik yapmaya çalıştığım bu araştırmada tespit ettiğim sorunların tüm süreçlerini bizzat yaşayan bir KOBİ sahibi olarak Denizli'de ikamet etmekteyim. Evliyim ve biri üniversitede biri de lisede okuyan 2 çocuk babasıyım.

Saygılarımla,

Erkan DOĞAN

Ocak 2018, Denizli