

30327

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN SORUNLARI



İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ
NAHİDE CAN

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. İLKEL BİRDAL

Ö N S Ö Z

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sorunları konusundaki çalışmamda yardımcı olan beni yönlendirerek katkıda bulunan değerli hocam Prof.Dr. İlker BİRDAL'a ve her dönemde katkılarını esirgemeyen değerli aileme teşekkürü bir borç bilirim.



İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa No

G İ R İ Ş	1
-----------------	---

BÖLÜM- I

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERE VE SORUNLARINA GENEL BİR BAKIŞ	4
--	---

BÖLÜM- II

2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ	8
2.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TANIMI	8
2.2. EKONOMİ İÇİNDEKİ BELLİ BAŞLI KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME TÜRLERİ	11
2.3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	13
2.4. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	14
2.4.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Avantajları	14
2.4.2. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Dezavantajları	16

BÖLÜM- III

3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISI	19
3.1. ORGANİZASYON YAPISININ TANIMI	19
3.2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPILARININ TÜRLERİ	21
3.2.1. Fonksiyonel Organizasyonlar ..	21
3.2.2. Kumanda Organizasyonu	24

3.2.3.	Kumanda ve Kurmay Organizasyonu	25
3.2.4.	Biçimsel Olmayan Organizasyonlar	26
3.3.	İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜN ORGANİZASYON YAPISINA ETKİSİ VE KÜÇÜK ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME YAPISI	26

BÖLÜM- IV

4.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN SORUNLARI	29
4.1.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN FİNANSMAN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.	33
4.1.1.	Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin işletme kredisi temin sorunları	38
4.2.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM VE PERSONEL POLİTİKASI SORUNLARI	38
4.2.1.	Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerin Yönetim Sorunları	39
4.3.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ÜRETİM VE PAZARLAMA İMKANLARI AÇISINDAN SORUNLARI	42
4.4.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TEKNOLOJİ SORUNU VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ...	43
4.5.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE ŞARTLARINA ÖZGÜ BAZI SORUNLARI	47

BÖLÜM- V

5.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN SORUNLARININ ÇÖZÜM ARACI OLARAK PLANLAMA KAVRAMI .	50
5.1.	PLANLAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	50
5.1.1.	Planlama Kavramı	50
5.1.2.	Planlama Görevini Kim Yapar?...	51
5.2.	BAŞLICA PLAN TÜRLERİ	52

	<u>Sayfa No</u>
5.2.1. Stratejik Planlama	52
5.2.2. Organizasyon Planlaması	55
5.2.3. Eylemsel (Operasyonel) Planlar.	55
5.2.4. Projeler	56
5.3. PLANLAMA ÖNCÜLLERİ	57
5.3.1. Amaçlar	57
5.3.2. Politikalar	58
5.3.3. Yöntemler	59
5.3.4. Gen Yöntemler	59
5.3.5. Kurallar	60
5.4. PLANLAMANIN BAŞLICA EVRELERİ	60
5.4.1. Sorun veya Fırsatların Tanınması	61
5.4.2. Amaçların Saptanması	62
5.4.3. Öngörüler ve Temel Varsayımlar .	62
5.4.4. Almasıık Eylem Biçimleri Saptan- ması	63
5.4.5. Seçeneklerin Değerlendirilmesi..	64
5.4.6. Eylem Biçiminin Seçilmesi	64
5.4.7. Yardımcı Planların Yapılması	64
5.5. SİSTEMATİK BİR PLANLAMANIN YARARLARI	65
5.6. PLANLAMA İLKELERİ	66

BÖLÜM- VI

6. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE PLAN- LAMA VE PLANLAMA SORUNLARI	68
6.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE PAZARLAMA PLANLAMASI VE SORUNLARI	68

6.1.1.	Pazarlama Planlaması Tanımı ve Amaçları	68
6.1.2.	Planlama Sorunları	70
6.1.2.1.	Satış Tahminleri/Talep Analizi	71
6.1.2.2.	Pazar Bölümlemesi ve Hedef Pazarın Belirlenmesi	73
6.1.2.3.	Pazarlama Karmasının Oluşturulması	76
6.2.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE ÜRETİM PLANLAMASI VE PLANLAMA SORUNLARI	79
6.2.1.	Üretim Planlamasının Tanımı ve Amaçları	79
6.2.1.1.	Satış Tahminleri ve Üretim Planlama İlişkisi.	80
6.2.1.2.	Ana Üretim Planının Belirlenmesi	81
6.2.1.3.	Malzeme İhtiyaç Planlaması	82
6.2.2.	Planlama Sorunları	82
6.3.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE FİNANSMAN PLANLAMASI VE PLANLAMA SORUNLARI	84
6.3.1.	Finansman Planlamasının Yeri ve Önemi	84
6.3.1.1.	Bütçeleme	85
6.3.1.2.	Uzun Süreli Finansman Gereksinimlerinin Tahmini	85
6.3.1.3.	Kısa Süreli Finansman Gereksiniminin Saptanması ve Nakit Bütçesi	86

6.3.1.4.	Finansal Yönetim Araç- ları	87
6.3.2.	Planlama Sorunları	88
6.4.	KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE PERSONEL PLANLAMASI VE PLANLAMA SORUNLARI	91
6.4.1.	Personel Planlamasının Yeri ve Önemi	91
6.4.2.	Planlama Sorunları	92

BÖLÜM- VII

S O N U Ç	97
K A Y N A K Ç A	100
Ö Z G E Ç M İ Ş	103

G İ R İ Ő

Bu çalışmada ilk önce küçük ve orta büyüklükteki işletmelere genel olarak bakılmış, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülkemiz ekonomisi içindeki payı, önemi ve sorunlarına genel olarak değinilmiştir.

İkinci bölümde önce küçük ve orta büyüklükteki işletmeler dünyada ve ülkemizde belirtilirken gözönünde bulundurulanan temel ve genel kriterler baz alınarak tanımlanmıştır. Bu temel ve ortak kriterlerin ilki işyeyinde çalıştırılan işçi sayısı, ikincisi üretim sürecinde kullanılan çevirici gücün büyüklüğü, diğeri kuruluş sermayesi ve son olarak da faaliyet gösterdiği piyasadaki pay, diğer bir ifadeyle pazar payıdır. Tüm bu kantitatif kriterler açısından ve kalitatif kriterler açısından tanımlanmıştır. Bir alt başlık olarak ekonomi içindeki belli başlı küçük ve orta büyüklükteki işletme türleri ele alınmıştır. Daha sonra yalnızca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görülen ve büyük işletmelere kıyasla üstünlük sağlayan özellikler irdelenmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin diğer ekonomik faaliyetlere nazaran avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır.

nc bölümde belirli bir işin gerçekleştirilmesi, çoğunlukla bir kişinin yeteneklerini ve gücünü aştığı, ahenkli bir grup çalışmasını yani bir organizasyonu gerekli kıldığından küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde organizasyon yapısı incelenmiştir.

Dördüncü bölümde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansman sorunları, yetersiz işletme sermayesi sorunları, işletme kredisi teminindeki güçlükleri, yönetim ve personel politikası sorunları, üretim ve pazarlama imkânları açısından sorunları, bu sorunların çözümüne ilişkin çözüm önerileri getirilmiştir. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin teknoloji sorunu ve teknolojik yeniliklerin finansmanı sorunları ve bunlarla ilgili çözüm önerileri sunulmuştur. Ek olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülkemiz şartlarına özgü bazı sorunları da ele alınmıştır.

Küçük işletmelerin problemlerini saptarken iki tür probleme dikkat edilmesi gerekir. Bunlar yüzeysel problemler ve yüzeysel problemlerin altında yatan gerçek problem kaynaklarıdır. Yüzeysel problemler de genelde yönetsel, pazara ilişkin ve finansal olarak gruplandırılabilir. Ancak köklü olarak incelendiğinde pazara ve finansa ilişkin problemlerin yönetsel problem olduğu, bir adım daha ileri gidersek planlamanın ne kadar zorunlu olduğunu görebiliriz. Ayrıca planlama yapmayan, geleceğe yönelik düşünme biçimine sahip yöneticiler tarafından idare edilmeyen işletmeler kalabalık yolda gözleri kapalı olarak giden bir insana benzer ve her an çarpılma ve çiğnenme tehlikesi ile karşı karşıya bulunur. Böyle işletmeler şiddetli bir rekabet ortamında kolaylıkla ortadan kalkmaya mahkumdurlar. Bu yüzden beşinci bölümde planlamanın ne olduğu ve küçük orta büyüklükteki işletmeler açısından gereği irdelenmiştir. Planlama sayesinde gelecekte erişilmesi istenen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. Planlama işletmenin bütün bölümlerini kapsayan bütünsel (integral) bir yöntem olduğundan geleceğin bütün kararlarının tepkileri uygulamaya geçmeden önce dikkatlice değerlendirilip

meydana gelecek kazanç ve kayıplar belirlenir.

Altıncı bölümde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde planlama ve pazarlama planlaması sorunları, üretim planlaması sorunları, finansman planlaması sorunları ve personel planlaması sorunları ele alınmıştır.



BÖLÜM - I

1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERE VE SORUNLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Küçük ve orta büyüklükte işletme dendiğinde ne kastedildiği kültürden kültüre, ülkeden ülkeye, yöreden yöreye, hatta işletmenin türüne (sınai, ticari, hizmet) göre değişmektedir. Değişmeyen tek konu ise, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin belirli ekonomik oluşum ve gelişimlerin temelinde yatan müesseseler olmalarıdır (1).

En gelişmiş ülkelerde bir yanda yüzbinlerce işçinin çalıştığı dev firmalar varken, diğer yanda az sayıda kişinin çalıştığı firmalar yaşamaktadır. Büyük firmaların davranışları ve toplumsal yapıyı etkileme biçimleri hakkında birçok kaynak bulunabilmesine, teori üretilmesine rağmen küçük ve orta boy firmaların genel bir toplumsal içinde ele alınmalarına pek rastlanmamaktadır.

Ülkemizde ekonominin ve sanayiın kendine özgü yapısında küçük ve orta boy sanayi işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. DİE verilerine göre bu işletmelerin sanayimiz içindeki oranı %97 civarındadır. Küçük ve orta boy işletme niteliğindeki yaklaşık 647.000 işyerinde 2.5 milyona yakın insan çalışmaktadır.

Küçük ve orta boy sanayi ile büyük sanayinin milli ekonomimiz üzerinde aynı yönde etkinlikleri olan iki

(1) Ahmet SERPİL ve Oğuz URAS, Küçük İşletmelerin Finansman ve Yönetim Sorunları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1986-13, s.1

vazgeçilmez sektördür ve birbirlerini tamamlayan, destekleyen kesimlerdir. Türkiye'de küçük işletmeler sahip-yönetici, onların yakınları ve ücretle bu kesimde çalışanlar için bir tür işsizlik sigortası görevini üstlenmiştir. İşsizliğin artışına karşın buralarda çalışanlara geçinme imkânı sağlanmıştır (2).

Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmelerle ilgili başka boyut da, geri kalmış, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler yönünden incelenmesidir (3).

Kapital birikimini doruğa ulaştıramamış ülkeler, ekonomik yapılarını çoğunlukla küçük işletmelere dayandırmak mecburiyetindedir. Bunun üç nedeni vardır:

- Altyapı eksikliği ve sistematize olamama,
- Teşebbüs gücüne geleneksel olarak ferdiyetçi davranışın hakim olması,
- Devletlerin kısıtlı mali imkânlarının küçük işletmelere ulaşamaması.

Gelişmekte olan ülkeler, ya geçerli bir tabii kaynağa sahip olan, veya coğrafi veya gelişmiş ülkelere ilişkin bir stratejik önemi olan memleketlerdir. Bu ülkelerin hükümetleri, sahip oldukları tabii kaynağı satarak veya gelişmiş ülkelere borçlanarak kendi sanayilerini harekete geçirecek kapitali temin edebilmeye uğraşırlar. Bu nedenle çıkarılan kanunlar, genellikle büyümeyi ve gelişmeyi teşvik edecek mahiyettedir. Devlet, elde ettiği mali imkânları, ticari ve sınai altyapısının

(2) Nazım DÜZENLİ, "Açış Konuşması", Küçük ve Ortaboy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, Ankara: MPM Yayınları, 1987, s.s.2-3

(3) Ahmet SERPİL ve Oğuz URAS, Küçük İşletmelerin Finansman ve Yönetim Sorunları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1986-13, s.s.1-4

tesisine, hammadde, makina ve teçhizat alımına ve gerekli ekonomik boyutta özel sektör işletmelerini teşvike sarf eder.

Gelişmiş ülkeler diye tarif edilen ülkeler, 18.y.y. da İngiltere'de başlayan sanayi devrimine ayak uydurabilen memleketlerdir. Bu ülkelerde sistematize olma meselesi ve gerekli ekonomik, sosyal ve kültürel altyapı sorunu halledilmiştir. En önemli olay, maliyet kavramı yerleşmiştir. Bu ülkeler daha ucuza üretebildikleri malları dış ülkelere satarlar. Karşılığında daha pahalıya üretebilecekleri malları onlardan satın alırlar. Ekonomik hayatın yürümesi ve gelişebilmesi için gerekli kapital birikimi sağlanmıştır. Bu imkân oluşmuş veya oluşturulmuş özel veya devlete ait müesseselerce kullanılır. Müteşebbis yerini profesyonel idareciye terk etmiştir. Maliyet kavramının icabına göre, üretim büyük, orta ve küçük işletmelerce yürütülür.

Küçük işletme tarif ve fonksiyonlarının en belirgin örnekleri gelişmiş ülkelerde yapılmış veya oluşmuştur. Başka bir deyişle, küçük işletme kavramı bu ülkelerde yerini ve rolünü sabitleştirmeyi başarmıştır. Bütün işletmelerin büyük ve orta boyda olmalarının maloluş yönünden imkânsızlığı, böylece ispat olunmuştur. Bu ülkelerde devletin küçük işletmelere sistemli ve devamlı mali destekte bulunması, bu gerçeğin yansımasından ibarettir.

Küçük işletmelerin büyük sorunları vardır. Küçük işletmelerin problemlerini saptarken iki tür probleme dikkat edilmesi gerekir: Bunlar yüzeysel problemler ve yüzeysel problemlerin altında yatan gerçek problem kaynaklarıdır. Yüzeysel problemler de genelde yönetsel, pazara ilişkin ve finansal olarak gruplandırılabilir. Ancak köklü olarak incelendiğinde pazara ve finansa ilişkin

problemlerin gerçekte yönetsel problem olduğu, daha ileri gidilirse planlama problemleri olduğu görülebilir. Yüzeysel problemlerin altında yatan gerçek problemler ise yukarıda kısaca değerlendirilmesi yapılan ülke gerçekleridir. Bunlar da ancak ulusal politikalarla aşılabilir.

Küçük sanayimizin gelişmesi, ana sanayii besler duruma gelmesinde büyük sanayi işletmelerimize de görevler düşer. Küçük işletmeler herşeyden önce organize olmayı başarmalıdırlar. Devlet yardımıyla örgütlenmeli, kendilerine yol gösterebilecek, danışmanlık yapabilecek kuruluşlara destek olmalıdırlar. Bu sorunlar ancak kuvvetli bir devlet desteği ile çözümlenebilir. Örneğin; ABD'de Small Business Administration'un koyduğu kurallara göre, büyük sanayi kuruluşları siparişlerinin en az %20'sini küçük sanayie vermek zorundadır (4). Devlet küçük işletmelerle ilgili sorunlara makro düzeyde bakmak zorundadır. Mikro düzeyde alınan kararlar ve yönetmelik düzeyindeki kararlar sadece iyileştirici ve özendirici uygulamalardır.

(4) Teoman YAYIN, Yansanayi Semineri, Ankara: MPM Yayınları, 1981, s.20

BÖLÜM - II

2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

2.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TANIMI

Günümüzde hem gelişmiş hem de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal kalkınmanın temeli sanayileşmenin belkemiği orta ve küçük işletmelerdir (5). Küçük işletmelerle ilgili evrensel ve kesin çizgileriyle bir tanım yapma olanağı bulunmamaktadır. Bu kavram ülkeden ülkeye değişmektedir. Ülkemizde sürekli olarak değişen sosyo-ekonomik faktörler sonucunda alınan kararlar, kanun, tüzük ve yönetmeliklerde yapılan değişiklikler küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yapısını değiştirmektedir. Ancak küçük kavramının belirlenmesinde ve tanımlanmasında gözönünde bulundurulan temel ve genel kriterlerini bir kısmının çoğu kez tüm ülkelerde ortak kullanıldığı görülmektedir. Bu temel ve ortak kriterlerin ilki işyerinde çalıştırılan kişi sayısı, ikincisi, üretim sürecinde kullanılan çevirici gücün büyüklüğü, diğeri kuruluş sermayesi ve işletme sermayesi ve nihayet firmanın faaliyet gösterdiği piyasadaki payı, başka bir deyişle pazar payıdır.

Küçük ve Orta büyüklükteki işletmeleri karakteristik özelliklerine göre;

- Sahipleri tarafından aktif olarak yönetilen,
- İşletme sınırları büyük ölçüde yöresel,

(5) Ali Erkan EKE, "Küçük İşletmeler Ekonominin Belkemiğini Oluşturur", İşveren Dergisi, Cilt 27, Sayı: 6, Mart 1988, s.26

- Kişisel,
- Sanayisi göreceli olarak ufak,
- Gelişmesini sağlamak için büyük ölçüde sermayesinin iç kaynaklarına bağımlı olan birimler olarak da tanımlayabilmekteyiz.

Küçük ve Orta işletmeler dinamik ve esnek yapıları sebebiyle emek-yoğun teknoloji kullanan sanâyilerde etkili olarak değişen yeni şartlara uyum göstermeyi bilmiştir. Bundan sonradır ki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde ilgi ve dikkatler yoğunlaşmış, bu işletmelerin ülkelerin ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olduğu, ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik yeniliklere uyum konusunda önemli rolünün bulunduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte uluslararası düzeyde artan işgücünü karşılayabilecek en önemli araç olarak küçük işletmeler üzerinde durulmuştur. Bu işletmeler yoksulluğu ve bölgeler arasındaki eşitsizliği azaltacak bir araç olarak teşvik edilmeye başlanmıştır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler az sermaye ile kurulabilen ve dolayısıyla çalışan kişi başına daha az yatırıma gereksinim gösteren işletmeler hüviyetindedir. Bu bakımdan sosyo-ekonomik açıdan istihdam yaratıcı, işsizliği önleyici olarak çok önemli rol üstlenmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri belli bir çerçeveye içine sokmak oldukça güçtür. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler fabrikalar, ticarethaneler, diğer hizmetler ile el sanatları atelyelerine değin çok sayıda işletmeyi içeren heterojen bir yapı oluşturmaktadır. Ayrıca geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden çağdaş işletmelere, bağımsız işletmelerden yan sanayi işletmelerine fason imalatçılara, ihracatçılardan yalnızca iç pazara yönelik üretim yapanlara kadar çok geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin herkesin kabul edebileceği her yerde her zaman geçerli genel bir tanımı yoktur. En iyi ölçü her ülkenin ve iş kolunun özelliğine göre tanım yapmaktır. Türkiye'de küçük ve orta büyüklükteki işletmeler konusunda henüz bilimsel anlamda bir tanım birliğine varılmamıştır. Tanımlar zaman zaman ekonomiye, kişilere, sektörlere ve araştırmalara göre değişmektedir.

1980 yılı icra planınının 212 sayılı tedbir hükmü gereğince Devlet Planlama Teşkilatı ve Türkiye Halk Bankasının görüşü alınarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca küçük sanayiye bir tanım getirilmiştir. Bu tanımla en çok 21 kişi çalıştıran, bilanço değeri 20 milyon TL sına kadar makina parkına sahip olup, üretim yöntemleri kısmen teknik, kısmen deneye dayanan işletmeler küçük sanayi işletmeleri olarak belirlenmiştir (6). Ancak Türkiye Halk Bankası'nın Sanayi ve Ticaret Bakanlığına teklifi üzerine 1986 yılından itibaren geçerli olmak kaydı ile bu tanım revize edilmiştir. Bu tanıma göre en çok 50 kişi çalıştıran, bilanço değeri 120 milyon TL sına kadar makina parkına sahip olan işletmeler küçük sanayi işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Halen Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından uygulanmakta olan tanıma göre imalat sektöründe 1-9 kişi çalıştıran işletmeler çok küçük sanayi, 10-20 kişi çalıştıran işletmeler küçük sanayi, 21-100 kişi çalıştıran işletmeler ortaboy sanayi olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde dahi ilgili kuruluşlarca geliştirilmiş amaçlara göre çok sayıda tanımlama var iken, Avrupa Topluluğunda tüm üyeleri giderek bağlayacağı varsayılan bir tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bu tanıma, göre 500 kişiden az işçi çalıştıran ve sermayesi 75 milyon ECU'yu geçmeyen firmalar orta ve küçük boy firmalar olarak kabul edilmektedir (7).

(6) Oktay ALPUGAN, Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları, 1988, s.7

(7) A.Leander, "State Aids With Special Regard to the Problems of Small and Medium Size Enterprises", İstanbul: ISO 1990, İç Yayın No: 1991/5, s.192

Tanım birliğinin sağlanması için aşağıdaki kriterler kullanılmaktadır.

- Niteliksel (Kalitatif) Kriterler

- i) Bağımsız yönetim (Genellikle işletmenin yöneticisi aynı zamanda işletmenin sahibidir.)
- ii) işletmenin çalışmalarını yöresel olarak sürdürmesi.
- iii) işletmenin çalışmalarını sürdürdüğü iş kolu içerisinde küçük bir yere sahip olması,
- iv) işletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması,

- Niceliksel (Kantitatif) Kriterler

- i) alıştırılan personel sayısı,
- ii) Personele denen ücret ve maaşlarının tutarı,
- iii) Belirli bir süre içerisinde kullanılan hammadde tutarı,
- iv) işletme sermayesinin tutarı,
- v) Satışların tutarı,
- vi) retim miktarı
- vii) Kullanılan makinaların miktarı ve gleri.

2.2. EKONOMİ İÇİNDEKİ BELLİ BAşLI KK VE ORTA BÜYÜK-LKTEKİ İşLETME TÜRLERİ

Kk işletme türlerinin tanımlanmasında milletlerarası şaşırtıcı bir müştereklik vardır. Bu ortak yaklaşıma göre kk işletme türleri aşağıdaki Şekilde sınıflandırılmıştır (8).

(8) SERPİL ve URAS, s.7

- Ticari İşletmeler
- Küçük Sınai İşletmeleri
- Hizmet İşletmeleri

1948 yılında Birleşmiş Milletler Ekonomi Komisyonu tarafından bütün ekonomik faaliyetleri içine alan "Uluslararası Standart Sanayi Tasnifi ve İndeksleri" hazırlanmıştır. Geniş araştırmalar ve hemen her ülkede önem taşıyan ekonomik faaliyet kollarını temsil eden kuruluşların yardımıyla bu sanayi sınıfları tesbit edilmiştir. Bu standartların memleketlerin iç ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılaması için temel grupları yan gruplara bölme imkanı da açık tutulmuştur. Bu şekilde bütün ülkelerin, istatistiklerde uluslararası karşılaştırmaları mümkün kılacak bir yol izlemeleri sağlanmış olmaktadır.

Ekonomik faaliyetlere ait bütün alan dokuz bölüme ayrılmıştır. Her bölümde ayrıca 10 yan bölüm bulunmaktadır. Bu sınıflamada yer alan bölümler şunlardır (9).

- 1- Tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık
- 2- Madencilik ve taş ocakçılığı
- 3- İmalat sanayi
- 4- İnşaat
- 5- Elektrik, havagazı ve sağlık hizmetleri
- 6- Ticaret
- 7- Ulaştırma, depolama ve haberleşme
- 8- Hizmetler
- 9- İyi tanımlanamayan faaliyetler

(9) Şan ÖZALP, Küçük İşletmeler, E.Şehir: Anadolu Üniversitesi İ.T.İ.A. Yayınları, s.57

2.3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Yalnız küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görülen ve büyük işletmelere kıyasla üstünlük sağlayan belirli bazı özellikler vardır (10).

1- Bağımsızlık veya dışarıda herhangi bir kontrolün bulunmaması genellikle bütün küçük işletmelerde bulunduğu varsayılan bir özelliktir. Bazı durumlarda, ilgili kişiler kuruluşlar ve kredi kurumları işletmeye müdahale edebilecekleri için bağımsızlığın tam olarak tanımlaması güçtür. Bununla beraber bağımsızlığı "herhangi bir dış etkenin etkisi altında ve güdümünde olmaksızın, her yönden insiyatifi elinde bulundurma durumudur" diye tanımlayabiliriz.

2- Başka bir alternatif bulunmadığından girilen birtek iş de olsa, her çeşit iş müteşebbisliğin, tehlikeye atılmanın, maceranın ve öncülüğün birer örneğidir.

3- Küçük işletmelerin bir çoğunda mali faktörlerin dışında kişisel faktörler de rol oynar.

Küçük işletmeye üstünlük sağlayan bazı özellikleri de şöyle sıralayabiliriz.

1- Talepte meydana gelen değişiklikler, farklı maddelere duyulan sınırlı talep ve üretim tekniklerindeki hızlı gelişmeler nedeniyle esnek olabilme küçük işletmelere bir özellik sağlar.

(10) Şan ÖZALP, Küçük İşletmeler, E.Şehir: Anadolu Üniversitesi İ.T.İ.A. Yayınları, s.61

2- Daha önce bilinmeyen bir mamül veya hizmetin piyasa yönünden uygun olup olmadığını anlamak ve böyle bir işi yapmak için sahip olunan yetenekleri ölçmede küçük işletmeler dinamik rol oynar.

3- Bazı durumlarda, el işçiliği veya bir işle bizzat meşgul olma gereklidir.

4- Küçük işletmeler kitle halinde imalatta şart olan planlama ve koordinasyon gibi zaman alıcı unsurlardan uzaktırlar.

5- Hammaddeler veya mamulün çabuk bozulur cinsinden olduğu durumlarda bölgesel küçük işletmeler önem kazanır.

6- Pazarın sınırlı olduğu küçük işletmeler başarılı olur.

7- Yüksek gelirli zevkine düşkün kimselerin özel hizmet ve mallara duydukları talep artmaktadır. Birçok malın kitle halinde imal edildiği bir dünyada farklı bir mamüle sahip olma, kendine uygun bir malı, sipariş verebilme ancak küçük işletmeler sayesinde mümkün olabilir.

2.4. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.

2.4.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Avantajları

Bireyin kendisi için kuracağı küçük işletmenin avantajlarından en önemlileri aşağıdakilerdir.

- Bağımsız olmak
- Finansal fırsatlar
- Topluma hizmet vermek
- İşgüvenliği
- Ailede iş bölümü
- Meydan okuyabilme ve rekabet fırsatı

Bağımsız Olmak : Küçük işletme sahiplerinin kendi kendilerinin patronu olmak hoşlarına gider. Kendi tercih ettikleri gibi davranmakta özgür oluşları onlara bu bağımsızlıkla birlikte büyük bir sorumluluk da yüklemiş olur.

Finansal Fırsatlar : Diğer sebeplerden biri de finansal olanaklardır. Birçok küçük işletme sahibi başkalarının yanında çalışanlardan çok daha fazla para kazanmaktadır.

Topluma Hizmet Vermek : Bazen kişiler pek fazla göze çarpmayan, geçerli değil gibi görünen işlerin farkına varırlar. Toplumun böyle bir girişimden memnun kalacağına inanarak kişi bu hizmeti sağlamak için işletme kurabilir.

İş Güvenliği : Bir girişimci kendi işini kurduğunda işgüvenliğini sağlar, sigorta ettirir ve istediği sürece çalışmaya devam eder. Zorunlu emeklilik yoktur.

Ailece Çalışmak : Bir diğer avantaj da ailenin bütün bireylerine istihdam olanaklarının sağlanmasıdır. Aile bireyleri daha yüksek bir moral oluşturularak birbirlerine karşı güven içinde çalışacaklardır. Ekonomik açıdan bir problemle karşılaşıldığında aile bireyleri birbirine destek olacaklardır.

Meydan Okuyabilme ve Rekabet Fırsatı : Bütün küçük işletme sahipleri, içlerinde başarabileceklerinin umudunu taşırlar. Aynı zamanda başarmaları için şansları olduğunu düşünürler. Başarısız olabileceklerini de hesaba katarlar. Ancak buna kesin gözü ile bakmazlar. Kesin olarak kazansalar da kaybetseler de bunu kendi kendilerine ve yeteneklerine bağlı olarak yapacaklardır. Bu düşünce onlara psikolojik tatmin verir.

2.4.2. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Dezavantajları

Küçük işletmelerin pek çok sayıda dezavantajları vardır. Önemli olan bazıları şunlardır.

- Satış dalgalanmaları
- Rekabet
- Sorumluluğun artması
- Mali zararlar
- Personel ilişkileri
- Batma riski

Satış Dalgalanmaları : Aylık satışlar genellikle değişkendir. Büyük bir işletmede çalışan kişiye düzenli ödeme yapılır. Her birey buna güvenerek gider bütçesini yapar. Oysa küçük işletme sahibi sık sık satış dalgalanmalarıyla karşı karşıyadır. Bazı aylarda satışlar düşerken bazen de oldukça yükselir. Her zaman nakit girdisi ve çıktısı dengelenemediği için harcamalara ihtiyaç duyulur.

Rekabet : İşletme sahibi olmanın ikinci dezavantajı rekabet riskidir. Genellikle kişi işe başladıktan sonra zorlu rekabetle karşılaşacaktır. Bu zaman içinde de

ya başarılı olacaktır, ya da pazar talebinde değişiklikler olabileceğinden küçük işletme sahibi yeni talebin daha fazla rekabetle karşılandığını görecektir.

Sorumlulukların Artması : Küçük işletmeler birçok sorumlulukla karşı karşıyadır. Özellikle yaptığı işlemler büyüdükçe işletme sahibi sadece önemli birçok konuda karar vermek durumunda değil, aynı zamanda birçok değişik alanda da bilgi sahibi olma durumundadır. Başarılı bir işletme sahibi muhasebeci, satış temsilcisi, personel yöneticisi gibi birçok niteliği toplamış olmalıdır.

Maddi Kayıplar : Küçük işletme sahibi her zaman doğru ve yerinde karar veremeyebilir. Doğru kararlar verdiği halde piyasada dengeler aniden değişebilir. Stokta bulunan mal miktarı da her zaman talebi karşılamayabilir. Üretim maliyetleri artmasına rağmen bu satışlara yansıtılamayabilir. Fiyatın düşürülmesi de satışları artırmayabilir. Bazen reklam kampanyası bekleneni getirmeyebilir. Bunların birkaçı veya bazen sadece birisi meydana geldiğinde iflas kaçınılmaz olabilmektedir.

Personel İlişkileri : Küçük işletmelerde mal sahibi personel ilişkilerine çok özen göstermek zorundadır. Çalışan personel sayısı az olduğu için tüm çalışanlar birbirini tanıyabilmekte, birbirinin ne iş yaptığını bilmektedir. İşletme sahibi değişik problemlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bütün çalışanlar eşit uzaklıktan kuçaklanmalı, herhangi bir kişinin kayırıldığı izlenimi verilmemelidir. Ama gene de örneğin birbirini sevmeyen personel arasındaki sürtüşme işletme sahibini zor durumda bırakabilir. Çünkü eğer anlaşmazlık sürer ve problem çalışanların kişilik farklılıklarından dolayı tümü lehine çözülemezse, problemi olan personel beklenen başarıyı gösteremeyecek bu durum küçük işletme sahibini zor durumda bırakabilecektir. Bir başka problem de hangi işi kimin

yapacağı kesin olarak belirlenememişse herkes birbirine iş yaptırma yoluna gidecektir. Personel ilişkilerinde problemlerin çözümü çeşitlidir. Yatırım geliştikçe veya çalışanların sayısı arttıkça birçok konu kendiliğinden gündeme gelmektedir. Ortak konulardan bazıları sağlık sigortası, emeklilik programları, diğer sosyal haklar ve sendikalaradır. Kısaca işletmeler geliştikçe personel ilişkileri konusunda belirli bir politikaları olmasıdır.

Batma Riski : Küçük işletmelerin yüzyüze kaldığı diğer bir risk batma riskidir. Her küçük işletme sahibi çeşitli risklerle karşılaşır. Kişisel deneyim ve işbilgisine rağmen başarısız olabilmektedir. Fiyatlardaki önemli ölçüdeki düşüşler küçük işletmeyi zor durumda bırakır. Bazen kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden batma durumuyla karşılaşabilmektedir. Küçük işletme sahiplerinin başarısızlıklarına kötü yönetim de neden olabilmektedir.

BÖLÜM - III

3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ORGANİZASYON YAPISI

3.1. ORGANİZASYON YAPISININ TANIMI

Belirli bir işin gerçekleştirilmesi, kişinin yeteneklerini aştığı andan itibaren, ahenkli bir grup çalışmasının veya bir organizasyonun gereği açıktır. Bu nedenle kişi gayelerine ulaşmak amacıyla birtakım düzenler yaratır. İnsanların bir amaç etrafında birleşip gruplar halinde eylemde bulunarak ortak çaba ve güçlerini arttırmak ve verimli kılmak istemeleri, organizasyonun kurulması için ilk adımı teşkil etmektedir (11).

Küçük işletme sahiplerinin aynı zamanda işletmenin birinci yöneticisi durumunda bulunmaları, işleri çabuklaştırma bakımından olumlu olmasına karşın sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojiler karşısında, gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye işletme sahip ve yöneticilerine piyasa verilerinin doğru, hızlı, akıcı ve zamanında ulaşması çoğu kez mümkün olmamaktadır. Piyasa verilerini temin ve değerlendirmede işletme yöneticisinin bilgi seviyesinin yetersiz olmasından ötürü oluşabilecek sorunlar karşısında, bu firmaların uzman eleman istihdam etmeye pek istekli olmamaları da mevcut durumu daha da kötüleştirmekte ve sonuçta ilgili firmaların piyasadaki rekabet şanslarını azaltmaktadır.

Öte yandan birinci yönetici durumundaki küçük işletme sahibinin, çoğu kez ikinci yöneticiye sahip olmaması

(11) Hayri ÜLGEN, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989, s.12

ve çalışanlara gerekli yetkiyi devretmemesi, işletmelerin esneklik ve canlılığının yitirilmesine neden olmaktadır (12).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde genellikle işletme sahibi işletmesinin amacını, bu amaca erişmek için izlenmesi gereken politikaları kendisi kararlaştırır. Bunun denetlenmesini de kendisi yapar. İşletme sahibinin uzmanlığı dışında zorunlu olmadıkça işlere karışmaması işletmenin ilerlemesi ve gelişmesi açısından olumlu olacaktır. Gerektiğinde başka uzman yöneticilerin yardımı daha iyi sonuç verecektir.

Küçük işletme sahipleri işletmelerini geliştirerek büyümek isterler. Bu nedenle karşı karşıya kaldıkları sorunlardan birisi firması için arzulanan büyümeyi ya da başarıyı gerçekleştirmek için iyi bir organizasyon yapısını oluşturabilmektedir. Tipik bir organizasyon yapısının her aşamasında değişen dört büyüme aşaması vardır. Bunlar şunlardır:

- 1- Doğrudan denetleme aşaması
- 2- Denetleyen denetçiler aşaması
- 3- Dolaylı kontrol aşaması
- 4- Bölümlenmiş organizasyon aşaması

Büyüme aşamaları küçük işletmelerin iş başarısı ile bağlantılıdır. Birinci aşamada işletme doğrudan denetleme aşamasındadır. Bu aşama 25 veya 30 çalışan eleman ile yapılan tüm işi doğrudan denetleyebilen iş sahibi gözetleyici ile tipikleştirilebilir. Ancak 30'u aşan sayıda çalışan elemanlarla işletme ikinci aşamaya yani

(12) Atilla BAĞRIÇIK, Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar, İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi, 1989, s.21

denetlenen denetçiler aşamasına geçer ve farklı organizasyon şekli önem kazanır. İşletme birkez denetlenen denetçiler aşamasına ulaştığında organizasyonda yapılan en düşük iş seviyesi genel olarak iş sahibi yöneticiye rapor sunan bir ustabaşı veya denetçi tarafından denetlenir. Bu aşamada yönetici; yönetim uygulama ve tekniklerini, rapor almayı ve bunları analiz etmeyi öğrenmek zorunda kalacaktır.

Personel sayısı daha da arttığında küçük işletme sahibi artık üçüncü derecede denetim yapmayı zorunlu görecektir. Bu aşamada küçük işletme sahibi iş görenlerle çok nadir doğrudan ilişkiye girecektir. Personel sorunları, halkla ilişkiler gibi özgün konularda danışmanlık yeteneği olan uzman bulundurmaya zorunluluğunu hissedecek ve raporlara daha bağımlı olacaktır. Yönetici problemleri çözebilmek için sezgi, dürtü ve önseziye dayanmak yerine politikalar, sistemler ve prosedürler oluşturarak faaliyet gösterecektir.

3.2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE ORGANİZASYON YAPILARININ TÜRLERİ

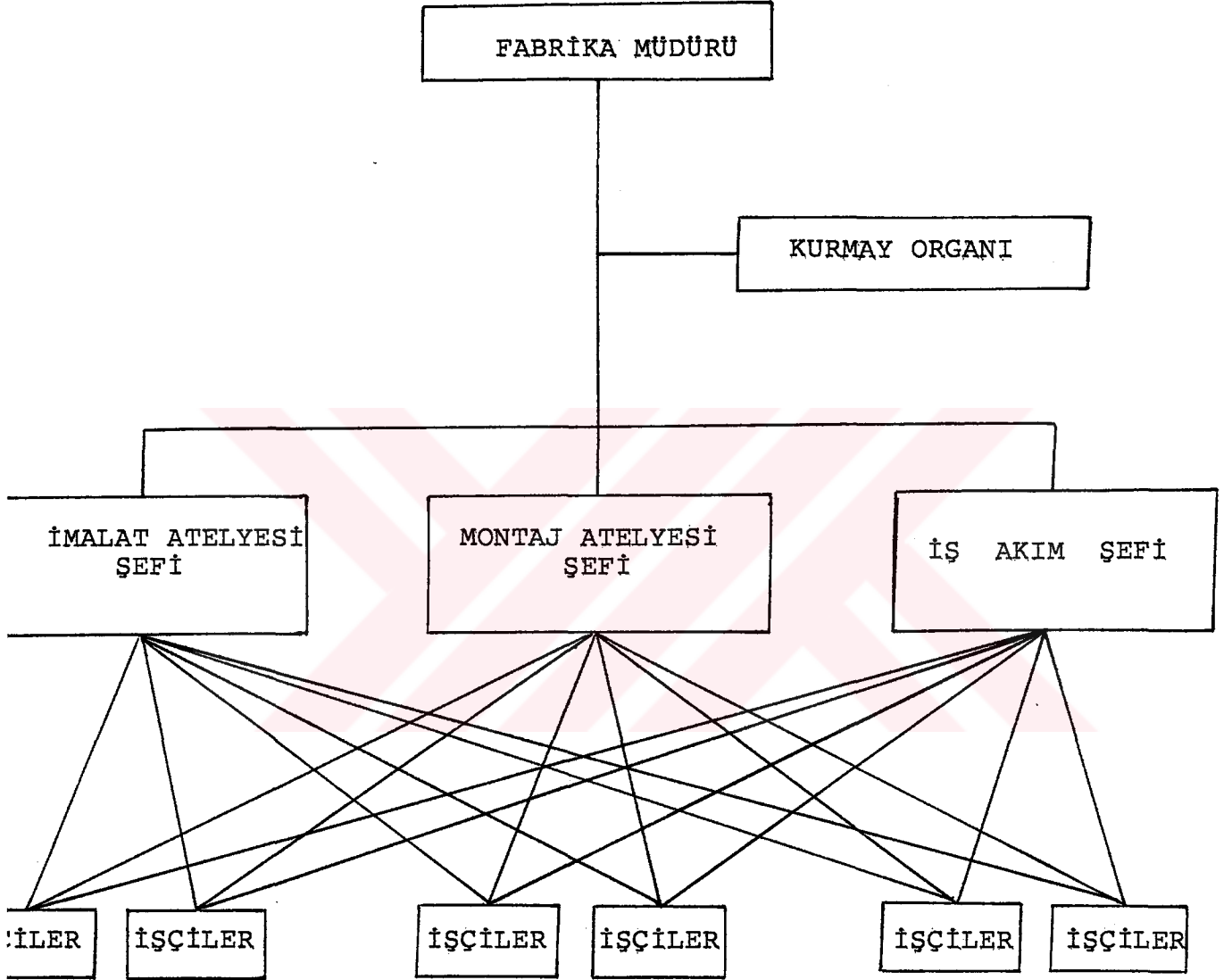
Küçük işletmelerde genellikle fonksiyonel organizasyon, kumanda (line) organizasyonu, kumanda ve kurmay organizasyonu ve biçimsel olmayan organizasyonlar bulunmaktadır.

3.2.1. Fonksiyonel Organizasyonlar

Fonksiyonel organizasyon türü oldukça eski bir kavramdır ve bugünkü popüleritesi çok azdır. Ancak küçük işletme sahipleri, fonksiyonel organizasyonlar olarak işe başlayıp kumanda, kumanda ve kurmay organizasyonlar haline gelirler. Geleneksel anlamı ile fonksiyonel organizasyon her deneticinin belirli işçilerden çok belirli

fonksiyonlardan sorumlu olması demektir. Örneğin küçük bir işletmede yürütülen birkaç fonksiyon olduğunu varsayarak her fonksiyondan sorumlu bir deneticinin olması gerekmektedir. Bu nedenle denetleme işlerini yürüten, yeniden çalışma ile ilgili faaliyetlerden sorumlu ve işin düzeni, serileştirilmesi ile ilgili faaliyetlerden sorumlu bir başka denetçi bulunabilir. Bu denetçilerin herbiri yönettikleri fonksiyona ilişkin son sözü söyleyecektir. Normal olarak yeni başlayan bir işte yalnızca birkaç kişi çalışıyor olacak ve tüm fonksiyonlardan yalnızca bir kişi sorumlu olacaktır. Ancak organizasyon bir parça büyüdüğü zaman belki de denetçilerin denetlenmesi aşamasına geldiği zaman önce birinci sonra ikinci ve sonuçta üçüncü ve daha fazla yönetici ile çalışanlar arasında kademelerin işe katılması gerekecektir.

Bu ara kademeler yapılan işin belirli bir fonksiyonundan sorumlu olacaktır. Aslında bu bir işçinin bir fonksiyondan diğer bir fonksiyona geçtiği zaman farklı bir denetçinin denetimi altına geçmesi demektir. Bu konu fonksiyonel şekilli kuruluşlarda sorun kaynağı olmaktadır. İnsanlar birden fazla fonksiyon yerine getirerek çalıştıklarında nasıl akılları karışıyorsa, birden fazla yönetici ile çalıştıklarında aynı sonuç olmaktadır. Denetlenecek insan sayısı çok fazla olduğu zaman yalnızca görev ve sorumluluklar karmaşıklaşmakla kalmayıp, aynı zamanda denetçi için fonksiyonun yerini getirilmesinin denetlenmesi de zor hale gelir. Bu nedenle fonksiyonel tip organizasyon yalnızca küçük organizasyonlar için arzu edilebilir. Ancak küçük işletmeler ilk başta küçük çapta kurulduğundan ilk organizasyon türü genellikle fonksiyonel organizasyon olmaktadır.

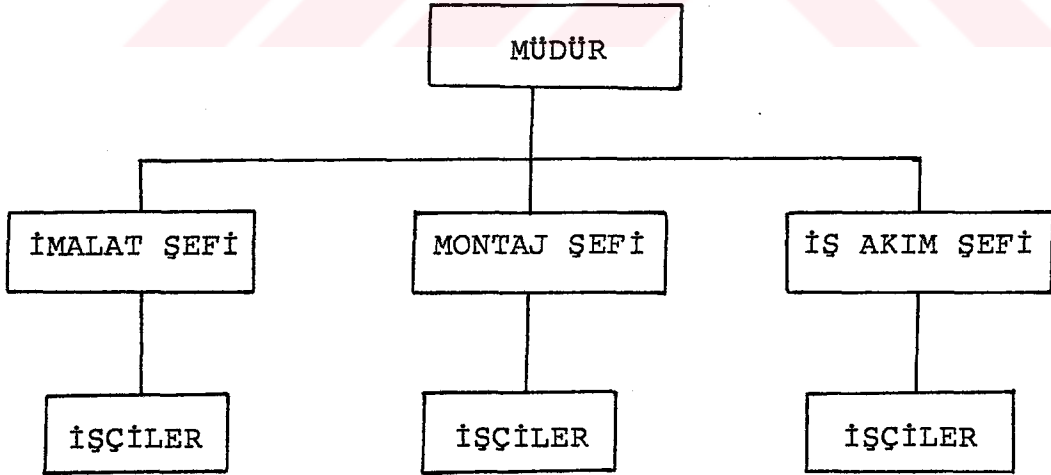


Şekil- 3.2.1.-1 : Fonksiyonel Organizasyon

KAYNAK : ÜLGEN, s.94

3.2.2. Kumanda Organizasyonu

Bu organizasyon türü günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır. Temelde işletmenin ürün servisi ile ilgili bir organizasyonda kurmay uzmanlar ve kurmay departmanları gibi unsurlardan çok az yararlanır. Farklı işler yapan departmanlar olabilir, ancak her departmanda işletmenin ana ürünü veya hizmetini sağlayan kimseden doğrudan sorumlu bir kişi vardır. Her denetçinin kim tarafından yapıldığına bakılmaksızın belirli bir fonksiyondan sorumlu olmasından çok belirli bir faaliyet ünitesinden ve faaliyet ünitesinde çalışmakla görevlendirilmiş insanlardan sorumlu olması niteliğiyle kumanda organizasyonu fonksiyonel organizasyondan ayrılmaktadır. Örneğin askerlikte takım komutanı belirlenen amaçlarından bağımsız olarak takımında bulunan kişilerden sorumludur. Benzer şekilde bir küçük işletmede işletme sahibi veya yönetici işyerinde çeşitli görevleri yerine getiren tüm insanlardan sorumludur.

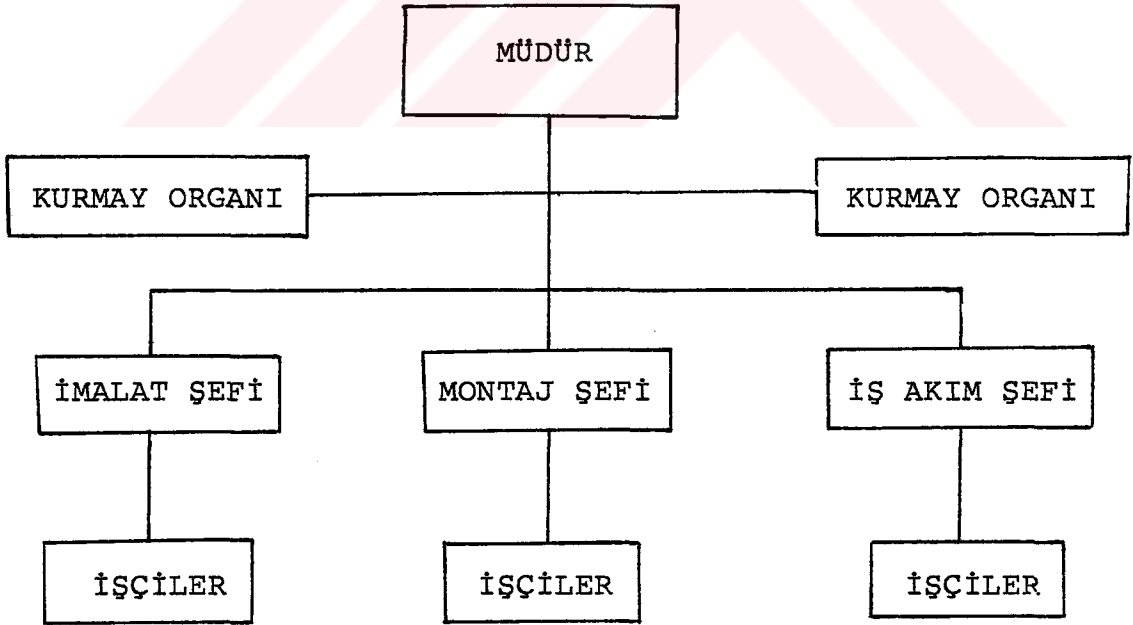


Şekil- 3.2.2.-1 Kumanda Organizasyonu

KAYNAK : ÜLGEN, s.90

3.2.3. Kumanda ve Kurmay Organizasyonu

Bu organizasyon türü günümüzde doğrudan denetimli çapı çoktan aşmış işletmeler açısından en uygun olanıdır. Kumanda organizasyonundan kumanda ögelerine ilave olarak bir kurmay organizasyonu bulunmaktadır. Yani kumanda faaliyetlerine ilişkin olarak kumanda ve kurmay organizasyonu aynı kumanda organizasyonu şeklinde tasarlanmıştır ve bu şekilde faaliyet gösterir. Ancak kumanda işinin başarılmasında etkili olan yöneticilere öneride ve yardımda bulunmak üzere ek bir kurmay ögesi vardır. Örneğin kumanda organizasyonunun işi yaptığını ve kurmay organizasyonunun işin nasıl yapılmasına dair öneride bulunduğunu söyleyebiliriz. Başka bir deyişle kumanda ve kurmay organizasyonu, kurmay organizasyonunun görevi tavsiyelerde bulunmak, kontrol yapmak, hizmet vermek ve kumanda bölümünde çalışanların faaliyetlerini koordine etmek olan kurmay danışmanların ilavesiyle genişletilmesidir.



Şekil- 3.2.3.-1 Kumanda ve Kurmay Organizasyonu

KAYNAK : ÜLGEN, s.92

3.2.4. Biçimsel Olmayan Organizasyonlar

Küçük işletme sahibi biçimsel olmayan organizasyonu göremez ancak bunu hissedebilir. Küçük işletme sahibinin, biçimsel olmayan organizasyon hakkında, herkesin bunun bir parçası olduğunu ve hem lehine hem de aleyhine çalışmakta olduğunu farketmekten başka elinden fazla bir şey gelmez. Biçimsel olmayan organizasyon her ortamda görülebilecek biçimsel olmayan işçi ve işçi ilişkileridir. Biçimsel organizasyonlar üstler ve astlar arasındaki otorite ve sorumluluk ilişkilerinin kağıda dökülebildiği yapılar olurken, biçimsel olmayan organizasyonlar ne kağıda dökülebilir ne de otorite bağları tesbit edilebilir. Biçimsel olmayan organizasyon daha çok birarada çalışması gereken insanlar arasında görev sırasında oluşan kişiler arası ilişki çokluğudur. Bu ilişkiler işbaşında veya başka bağların sonucu olarak ortaya çıkar. Biçimsel olmayan organizasyonda çalışanların görev başındaki tavrını iyi veya kötü yönde etkileyen doğuştan liderler tarafından yönlendirilir. Küçük işletme sahibi biçimsel olmayan organizasyonun varlığını, doğuştan liderlerin her ortamda ortaya çıkabileceğini, biçimsel olmayan organizasyonun liderinin, kendi liderlik tavrı ve önlemlerine bağlı olarak işyerinin hem yararına hem de zararına çalışan bir işlev yerine getirebileceğini kabul etmelidir. Bu nedenle küçük işletme sahibi biçimsel olmayan organizasyonun varlığını görmezlikten gelmek yerine, varlığını kabul etmeli ve liderlerini bulmaya çalışmalı, liderlerin yeteneklerinden, çalışanların faaliyetlerini olumlu yönde yönlendirecek şekilde yararlanmaya çalışmalıdır.

3.3. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜN ORGANİZASYON YAPISINA ETKİSİ VE KÜÇÜK ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME YAPISI

İşletmeler büyüklük bakımından küçük-orta-büyük ve çokbüyük işletmeler olmak üzere dört grupta toplanabilir.

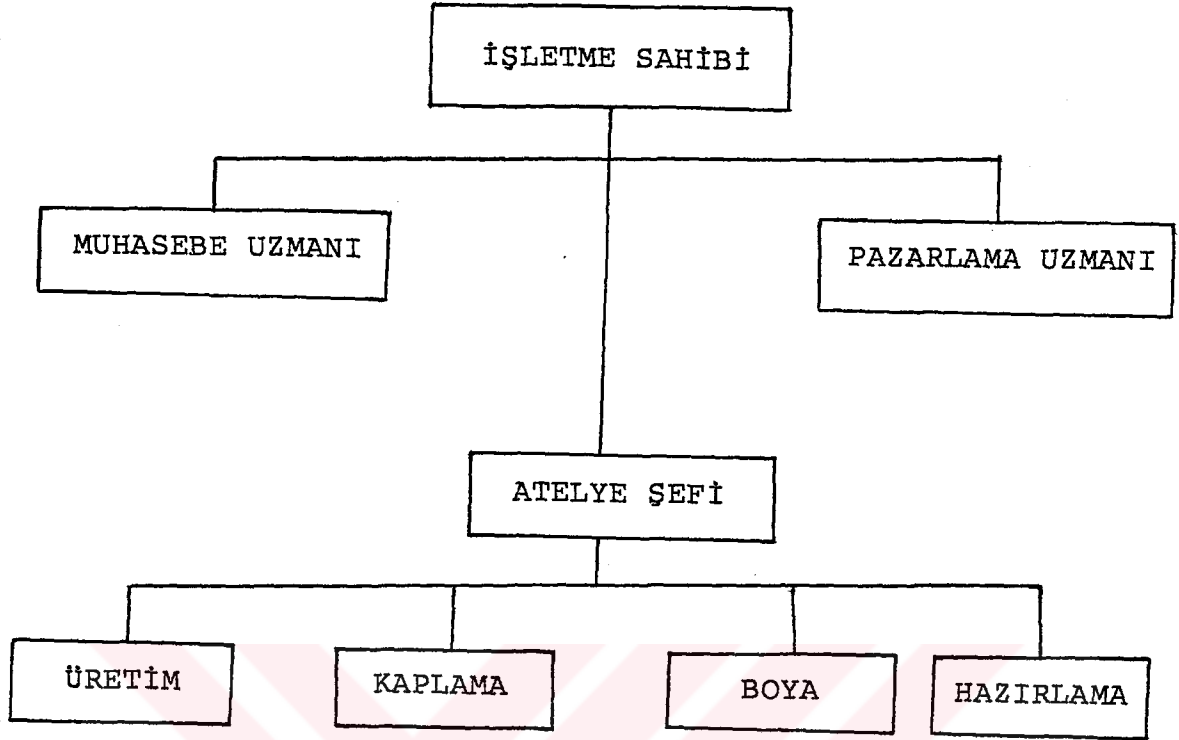
Ancak bu farklı büyüklükteki işletmelerin şu veya bu yapı tipine uygun olması beklenemez. Zira büyümekte olan bir işletme, büyümenin her evresinde kendine özgü bir yapı türüne sahip olacaktır. Ayrıca böyle bir sınıflamada; büyüklük tek tercih nedeni olmayacak, işletmenin faaliyet dalı, yaşadığı çevre koşulları, yöneticilerinin felsefeleri ile yetki ve sorumluluk devredebilme eğilimleri de büyük rol oynayacaktır. Yalnız işletmeyi oluşturan insanların sayısı, diğer bir anlamda büyüklük yapının genel görüşünü etkileyen en önemli etmenlerden biri olmaktadır. Demek oluyor ki, büyüklük bu özelliğiyle mümkün olan yapı tipinin uygulanmasını kolaylaştıran yapay bir ölçü oluşturmaktadır (13).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tüm faaliyetleri ve sayısı ortalama 50 civarında olan personelin denetimi aynı zamanda işletmenin sahibi olan yönetici tarafından gerçekleştirilir. Mevcut yapısı belirli bir evrim geçirmiş olan küçük işletmede yürütme organı yanında birtakım yetkilere sahip bir atelye şefi de bulunur. Bu arada muhasebe, pazarlama ve personel yönetimi gibi yardımcı faaliyetler fonksiyonel otoriteye ve karar sürecine karışmayan danışman veya uzmanlar tarafından yürütülmektedir.

Böyle bir yapıya sahip küçük işletmelerde kumanda kurmay tipi bir organizasyon yapısı hakimdir. Bu yapı türü işletme sahibi olan girişimcinin yetkisini yardımcı faaliyetlerde tek başına kullanmadığı, uzmanlardan yardım ve öneri aldığı oranda uygulanabilir. Yönetici işçiler üzerindeki otoritesinin bir kısmını da atelye şefine devrederek denetimi kolaylaştırmış olmaktadır (14).

(13) ÜLGEN, s.146

(14) ÜLGEN, s.148



KAYNAK: ÜLGEN, s.148

Neilson (1974), Lawrence ve Lorsch's (1967) nin küçük firmalar için söylediklerini ampirik olarak gerçekleştirmiştir. Bunun sonucu olarak da küçük firmalarda bölümlerarası etkileşimin büyük firmalara göre daha gelişmiş ve yaygın olduğunu gözlemiştir. Bu taleplere cevap vermek için gereken bilgileri toplamayı kolaylaştırmakla beraber bölümlerarası çekişmeyi de beraberinde getirir (15).

(15) Gerald d'AMBOISE, Marie MULDOWNY, "Management Theory of Small Business: Attempts and Requirements", Academy of Management Review, 1988, Vol.13, No.2,s.228

BÖLÜM - IV

4. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN SORUNLARI

Küçük ve orta büyüklükte işletme kurmanın avantajları kimi zaman problemlerin temel kaynağı olmaktadır. Yayınlar bu avantajları:

- Bağımsızlık
- Finansal olanaklar
- Toplum hizmeti
- İş güvencesi
- Aile işi olma

- Mücadeleci veya meydan okuyabilir olma biçiminde özetlerler. Ancak bu avantajların herbirisi küçük işletmenin davranışını da belirlemektedir (16).

Kısa bir süre sonra bir kararlar dizisi ile karşı karşıya kalan işletme bağımsızlığından fedâkarlık etmekte zorluk çekerken finansal olanaklarının aynı kaldığı halde yeterli olmadığını görmektedir. İçinde bulunduğu dış çevrenin değişiminden ve işletme içi personelin düşünce ve davranışlarından etkilenen bu farklılaşma işletmeyi problemlerin içine daha fazla gömülmeye zorlamaktadır. Öte yanda "aile işi olma" özelliği sorumlulukları ve sorumlu olanları sayı olarak azaltırmış gibi gözükürse de rasyonel işletmecilik anlayışı bu tür işletmelerde ister istemez çalışanların, kimi özel sorunlarına da eğilmeyi zorunlu kılmaktadır. İş hacminin zamanla büyümesi sorumlulukları ve derecesini arttırırken bu özel ilişkiler yıkılıp atılamamakta küçüklük derecesi değişip büyürken

(16) Mehtap KÖKTÜRK, "Küçük İşletmelerin Problemlerini Saptarken Masabaşı ve Saha Araştırması", M.Ü.İktisadi İdari Bilimler Fak. Dergisi, Sayı: 3, s.345

küçük işletme geçiş dönemlerinde birden kendisini konflikt içinde bulmaktadır. Küçük işletmelerin problemlerini saptarken iki tür probleme dikkat edilmesi gerekir:

1- Yüzeysel problemler

2- Yüzeysel problemlerin altında yatan gerçek problem kaynakları.

Küçük işletmelerde yüzeysel problemler daha çok finansal yetersizlikler, yer darlığı, satışların düşmesi ve stok birikimi ya da boş kapasite ile çalışma veya tam tersi kapasite yetersizliği ve taleplerin karşılanamayışı, hastalıklar ve diğer nedenlerle personelin devamsızlığı, işletme masraflarının veya girdi fiyatlarının artışı, alacakların toplanamayışı, kötü yerleşim, nakliye sorunları vs. olarak sayılmaktadır (17).

Dun ve Bradstreet 1979'da işletme başarısızlıklarının temel kaynaklarını:

- İhmal
- Sahtekârlık ve Hile
- Deneyim eksikliği
- Yönetim becerisinin eksikliği
- Sahibin veya ortakların dengesiz deneyimi
- İşin ehli olmama
- Afet

biçiminde sıralamaktadır. Yapılan araştırma en köklü nedenlerin "işinin ehli olmama" ve "iş sahiplerinin

(17) KÖKTÜRK, ss. 345-347

dengesiz deneyimleri olması"dır. Öte yandan A.M.Woodruff'ın saha araştırması da yukarıdaki bilgileri desteklemektedir. Woodruff ekonomik durgunluk dönemlerinde pekçok işyerinin başarısız olduğu, refah dönemlerinde ise işyeri kapatmalarının daha az olacağı varsayımından yola çıkarak dönemi sabit tutmuştur. Araştırma, refah döneminde başarısız olan 10 firma ile aynı dönemde başarılı olan 10 firmayı karşılaştırmaktadır. Sonuçta 18 çözümlenebilir "yönetim tuzağı" her iki grup tarafından da ortaya konmuştur. Bunlar:

- Yetersiz kayıt
- Toplu parasal kayıplar
- Vergi yasalarının bilinmeyişi
- Kaynakların elverdiğinden taşma
- Yetersiz maliyet analizi
- Mamul geliştirmenin yetersizliği
- Mamul farklılaştırmasının yokluğu
- Müşteri bilgisinin yokluğu
- Pazarı farklılaştıramama
- Pazarlama araştırması yokluğu
- Batmış firmaların satın alınarak aynı politikaların sürdürülmesi
- Yasal sorunlar
- Akrabaların kayırılması ve maaşa bağlanması
- İdari koordinasyon eksikliği
- Tek adam yönetimi
- Teknik yetersizlik
- Üst kademe yönetiminin iş başında bulunmayışi
- Ortaklar arası, firma içi sürtüşme (konflikt)

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde finansman ve kredi temin zorlukları, üretim ve eğitim yetersizliği, altyapı eksiklikleri, yerleşim ve pazarlama güçlükleri, mahalli idarelerle ilişkilerden kaynaklanan problemler, bilgilendirme, yönlendirme ve işbirliği alanlarındaki eksiklikler belini büker.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sanayileşme ve ticaretin gelişmesi bu ülkelerdeki özellikle küçük sanayicinin desteklenerek geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. Küçük sanayicinin toplumun tüm kesimlerinin günlük ve devamlı ihtiyaçlarının karşılanmasında tüketici ile doğrudan ilişkili olması, önemli bir istihdam kaynağı yaratması, toplumun büyük bir bölümünün ekonomik durumuna göre üretimde bulunması nedenleriyle bu işletmelerin ülke kalkınmasında önemli ve ağırlıklı yer teşkil ettikleri bir gerçektir.

Gerek büyük işletmelerin, gerekse tüketicilerin ihtiyaçlarının önemli bir bölümü özellikle küçük sanayiciler tarafından karşılanmaktadır. Bu ekonomik faaliyetler, büyük işletmelerin aksine kısıtlı sermaye kullanarak güç çalışma şartları ile mücadele ederek, insan çalışma ve yaratma gücünü seferber ederek, sonuçta da sınırlı bir kazanç ile yetinilerek yürütülür. Teknik, ekonomik ve sosyal şartlar, bazı mal ve hizmetlerin dinamik küçük sanayicilerce üretilmesinin daha verimli olmasını sağlamaktadır. Böylece küçük sanayiciler ekonomik ve sosyal yapının başlıca unsurlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum ülkemiz açısından özellikle geçerlidir. Küçük sanayicinin bugünkü ekonomi ve sanayileşme süreci içindeki yerinin iyi değerlendirilmesi, sorunların tesbiti ve çözümü ile sanayi sektörünün Türkiye'nin planlı kalkınmasında itici bir güç haline gelmesi ve kendisine düşen rolü tam anlamı ile

yerine getirilebilmesi sağlanmış olacaktır.

Ayrıca küçük sanayicilerin;

- Ekonomide zaman zaman ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmalara hızla uyum sağlama,

- Ekonomideki gelişmelere bağlı olarak değişen tüketici taleplerini kısa sürede karşılayabilme, yeni teknolojileri izleme ve uygulama,

- İstihdam yaratabilme,

- Büyük sanayi girdilerinin ve ara mallarının üretimini gerçekleştirme,

- Tasarrufların kısa yoldan yatırımlara dönüşmesine katkı sağlama gibi özellikleri söz konusudur.

Bu özellikler gözönünde bulundurulduğunda, küçük sanayicileri toplumun sosyo-ekonomik yapısı içinde sanayileşmenin ve ticaretin başlangıcı olarak düşünmek mümkündür (18).

4.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN FİNANSMAN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Mali açıdan bu işletmelerin sorunları genelde üç açıdan ele alınabilir; yetersiz sermaye ile çalışanlar, yeterli sermaye ile çalışanlar ve de finansman konusunda yeterli bilgiye sahip olanlar.

Yetersiz sermayesi olan küçük ve orta boy firmalar, sürekli sermaye sıkıntısı içinde olup, bu nedenle zaman zaman üretimlerine ara vermektedirler. Yakın ilişkide buldukları benzer işletmelerin iflas etmesi, mevcut bankacılık sisteminin bu tür firmalara kredi arzının

(18) "Küçük Sanayicinin Sorunları", Gold News, Aralık 1992, Sayı: 17, s.49

yetersizliği, firmaları sık sık borç ertelemeye zorlamaktadır.

Mevcut kredi arzı yeterli olduğunda, bu kez de kredi karşılığı istenen garantinin ve faizlerin bu işletmelerin kapasitelerini aşması, finans sorunlarına çözüm getirememektedir.

Yeterli sermayeye sahip olarak çalışanlar belki işletme sermayesi yönünden bir problemle karşılaşmamakta ise de bu kez sorun, işletme ölçeğinin büyütülmesi, faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi, araştırma faaliyetlerinden ve teknolojik gelişmelerden yararlanılması için gerekli finans kaynağının nasıl temin edileceği şekline dönüşmektedir. Bir de az da olsa mevcut tüm finans tekniklerinden haberdar ve bilgisi olan küçük ve orta boy işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler finansman temininde, bilgisi olmayanlara oranla çok daha kolay ve elverişli koşullarda dış kaynak temin edebilmektedir. Küçük işletmelerin yüklenmiş oldukları ekonomik faaliyetleri yerine getirebilmelerinin önemli koşulu, bu kuruluşların sağlam ve güvenilir bir mali yapıya sahip olmalarıdır. Maddi koşulları güçlü olan küçük işletmelerin ekonomiye katkıları da büyük olacaktır.

Özellikle kısa vadeli finansman sorunu, başlangıç sermayesini kendi kaynaklarından karşılayan küçük sanayiciler için faaliyetlerini zorlaştıracı önemli bir etken olmaktadır. Doğaldır ki, bu faktör yeni alanlarda yatırım yapmak isteyen girişimcileri de caydırıcı bir role sahiptir.

Küçük sanayiciler ilk girişim sermayesinin azlığı ve satışlarının büyük bir kısmının vadeli olması nedeniyle yetersiz işletme sermayesi ile çalışmaktadırlar.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansman sorunları girişimci kredisi ve işletme sermayesi ihtiyaçları olarak ikiye ayrılabilir (19). Bu ihtiyaçlar pasifteki yabancı kaynaklar veya özsermaye kalemleri şeklinde karşılanabilir. Genel olarak kurumsallaşma eğiliminden uzak olan ve ölçekleri zaten küçük bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin olgunlaşmamış olan özsermayeleri güçlü olmayan ve kârlılıkları piyasa koşullarına paralel olarak aşırı sapmalar arz eden bu işletmelerin işletme sermayesine olan ihtiyaçlarını karşılamaları için kendi sınırlı kaynakları dışında müracat edebilecekleri bir tek yer kalmaktadır. Bu da bankacılık sistemidir. Bazı ek kaynaklar mevcut ise de, bunlar tüm ekonominin bu doğrultudaki ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır.

24 Ocak 1980 kararıyla birlikte reel bazda faiz vermeye başlayan Türk bankacılık sistemi için mevduat pahalı bir kaynak haline gelmiştir (20). Bu doğrultuda bilinçlenmiş olan tasarruf sahibi vadesiz yerine vadeli mevduata yönelmiştir. Pahalı bir kaynağın plase edilmesi de zorlaşan sektörde kredilerin aktif içindeki payı sistematik bir düşüş kaydetmiştir. Buna paralel olarak bankalar kredi konusunda çok daha seçici davranmaya başlamışlardır. Diğer yandan bankacılık sistemi hükümetlerin bütçe açığını gidermek için duydukları borçlanma ihtiyaçlarından yararlanarak kârlılıklarını korumaya çalışmışlardır. Böylece, bir yandan kredilerin aktif içindeki sistematik düşüşü devam ederken likit kalemlerinin ve yine menkul değerlerinin payı sürekli artmıştır. Başka bir deyişle daha az riskli bir düzen benimsenmiştir. Ekonomide bütçe açıklarının ve bankaların bu doğrultuda

(19) Abdülgaffar AĞAOĞLU, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri", Dünya Gazetesi, 23.06.1993, s.5

(20) AĞAOĞLU, s.5

bir araç olarak kullanılmaya devam ettiği müddetçe bu eğilimin de devam edeceği kuşkusuzdur. Pahalı hale gelmiş olan mevduatın aktifleri finanse etme ve kredilere dönüştürülme eğilimi de buna paralel olarak düşmekte ve yabancı kaynakların aktifleri finanse etme eğilimi nerede ise sabitleşmiştir. Fakat bankaların büyüdüğü de görünmektedir. Bu ise özkaynakların arttırılması ile gerçekleşmektedir. Kamu bankaları ise özkaynakları erimekte olduğundan ve kârlılıkları düştüğünden mevduata ait kaldıracını zorlamaya devam etmişlerdir. Ortalama olarak 2 yılda bir üst yönetimin değiştiği bir kamu bankacılık grubundan stratejik planlama ve verimli bir faaliyet düzeni beklemek hayalcilik olur. Hükümetlerin makro düzeyinde uzun vadeli politikalar izlenememesinin bankacılık sistemi üzerinde 2 yönlü etkisi vardır:

- 1- Bankalar uzun vadeli stratejiler oluşturamayacaklardır.
- 2- İlerisini tahmin edemeyen bir bankacılık sistemi kısa vadeli politikalara yönelmek zorunda kalacaktır.

Bankaların uzun vadeli kredilerden uzaklaşmaları, faize hassasiyet rasyolarını 1 etrafında tutmaya çalışmaları ve likiditeye yönelmelerinin doğal karşılanması gerekmektedir. İlerisini göremeyen bir sistemden girişimciliğinin geliştirilmesi doğrultusunda risk sermayesinin sağlanması da mümkün değildir. Bankaların kredi konusunda seçici davranmaları ve küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin riskli olarak algılamaları ise bu işletmelerin işletme sermayesinin ihtiyaçlarının bankacılık sektörüncü karşılanmalarını imkânsız hale getirmektedir.

Bu çerçeve içerisinde T.Halk Bankasının aktif ve pasif dengesi de değişmiştir. 1981 yılından itibaren kaynak yapısında daha pahalı olan vadeli mevduat ağırlık kazanırken banka bunu plase etmekte zorlanmış tır. Fonların aktifleri destekleme eğilimi azaldığından, mevduatın zorlanması kaçınılmaz olmuştur. Aktifler içerisinde kredilerin payı düşerken, sektörde olduğu gibi likiditenin payı yükselmiş fakat buna paralel olarak problemlili aktiflerin payıda yükselmiştir. Doğal olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden pahalı bir krediyi kullanmaları beklenemeyeceğinden, banka ticari kredilere doğru bir eğilime girmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelere ilişkin uzun vadeli bir devlet politikasının oluşturulamaması ise bölgelerarası bazında da kendini göstermektedir. Kredilerin bölgenin gelişmişlik düzeyine ve mevduattaki ağırlıklarına göre dağıldığını kolayca görmekteyiz.

Diğer yandan 1985 yılında sisteme girmeye başlayan İslam bankalarının temel işlevi girişimcilik üzerine kurulmuş ise de genel de Joint Venture türündeki yatırımların toplam içindeki payı %5'i aşmamaktadır. Bu bankaların faaliyetlerinde ticarete ağırlık vermeleri ve bu doğrultuda iştirak edinmeleri risk sermayesinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Sermaye ve diğer risk düzeyi daha yüksek seviyelerde seyrettiğinden, risk ağırlıklı krediden kaçınmaları da doğaldır. Bankacılık sisteminden izole edilmiş şekildeki bu grup sisteme kazandırılmalıdır. Çünkü küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynaklara temel felsefesi gereği daha kolay cevap verebilecek yapılar vardır.

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür: Mevcut finans sistemimiz küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ihtiyaçlarına cevap vermekten uzaktır. Öyle ise ne

yapılmalıdır? İlk olarak lokomotiflik görevi bitmiş olan kamu bankaları birleştirilmeli ve tek elden olmak üzere bir plan doğrultusunda ve sektördeki ologopolistik yapının derinleşmesini engelleyecek şekilde sermayelerin tabana yayılarak özelleştirilmelidir. Lokomotiflik görevleri bitmemiş ve ekonomiye ekspertiz bakımından yararlı olabilecek bankalar hiç vakit kaybetmeksizin bakanlıkların etkisinden arındırılmış özerk bir T.C. Kalkınma Holdingi çatısı altında toplanmalıdır. İkinci aşamada bu bankaların sermayesindeki devlet payları zaman içerisinde azaltılarak sıfırlanıncaya dek düşürülmeli, adları "banka" olmayacak şekilde tekrar konmalı ve üstlendikleri görevler tüm bankacılık sisteminin harekete geçirilebileceği şekilde aktarılmalıdır.

4.1.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İşletme Kredisi Temin Sorunları

Küçük sanayicilerin kredi sağlamada karşılaştıkları en önemli sorun, finans kurumları karşısında ekonomik yönden yeterli düzeyde görünememeleridir. Bu nedenle durumlarına uygun olmayan kredi şartlarına (miktar, vade, faiz oranı ve teminat açısından) muhatap olmaktadır. Örneğin bankalar tarafından teminat olarak genellikle gayrimenkul ipoteği istenmekte, kredi değerliklerinin tesbitinin güç olması nedeni ile yeterli miktarda işletme kredisi temin edememektedirler.

4.2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM VE PERSONEL POLİTİKASI SORUNLARI

Pekçok küçük ve orta boy işletme sahibi ve yöneticisinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgilerin yetersiz kalması,

problemlerin çözümü için uzman eleman istihdamından da kaçınmaları, çoğu kez kendilerinden başka yönetici istememeleri, yetki devredememeleri gibi durumlarda bu firmalar, yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını zamanla kaybetmektedirler. Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulundurmadıkları ve daha çok ucuz işgücüne yöneldikleri ve bazende kalife elemanları daha yüksek ücret verebilen büyük firmalara kaptırdıkları, isteseler de kendi personellerinin eğitim harcamalarını finanse edemedikleri görülmektedir.

4.2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yönetim Sorunları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sorunlarını işletmenin yapısından ve ekonomik ölçeğinden kaynaklanan sorunlar adı altında iki ana bölümde incelemek mümkündür (21). Finansman, pazarlama, üretim, teknoloji gibi sorunlar daha ziyade işletmenin ekonomik ölçeğinden kaynaklanırken; yönetim sorunları, işletmenin yapısında önemli rol oynamaktadır. Yalnız burada, bu iki grup arasında bir ilişki olmadığı, sorunların birbirinden bağımsız değerlendirilmesi gerektiği gibi yanlış bir kanıya varılması gerekir. Çünkü, yönetim problemlerinden kaynaklanan aksamalar mutlaka ikinci grupta sayılan sorunlara da temel oluşturmakta, bazı durumlarda da çözümünü imkânsız hale getirebilmektedir. Dolayısıyla küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sorunlarının başlangıç noktasını işletmenin kendi yapısı da oluşturabilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde işletme

(21) Öznür SAVRAN, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları, Dünya Gazetesi, 30.6.1993, s.7

mülkiyetine sahip kişi aynı zamanda işletmenin en üst düzeydeki yöneticisi durumundadır. İşletme tek kişiye ait ise bu kişi, ortaklık şeklinde ise ortakların birkaçı işletmede fiilen çalışmaktadır. Dolayısıyla, işletme sahibinin girişimcilik ve yöneticilik yetenekleri ön plana çıkmakta, işletmenin başarısı aynı zamanda yönetici durumundaki sahibin de şahsi başarısını gerektirmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde işletme sahibi için işletmesi, onun sadece geçim kaynağı değil aynı zamanda yaşam tarzının da temsilcisidir. Girişimci çoğunlukla büyük fedakârlıklar ve emek gerektiren çalışmalar sonucunda bu işletmeyi kurabilmiştir. Dolayısıyla, işletmesine maddi nedenlerin ötesinde manevi yönden de bağımlıdır. Çoğunlukla bu bağımlılık işletme sahibi ile sınırlı kalmamakta ve ailenin tümünü etkilemektedir. Bu tip işletmelerde aileden birkaç kişinin daha faaliyette bulunmaları olağandır. Ancak işletmeye olan bağımlılık yükseldikçe yönetimde subjektif değerlendirme yapma olasılığı da artmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde firma sahibi işletmenin tüm yönetsel sorunlarıyla ilgilenen kişidir. Tezgahın başında işçisine işi öğretmekten, malmeye ve hammadde teminine, bitmiş ürünün pazarlanmasından, borç-alacak takibine kadar işletmenin tüm faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunmaktadır. İşletme büyüdükçe sahibinin faaliyetlere katkı biçimi de değişmekte; daha önce işi öğreten konumundayken, denetleyici durumuna geçmektedir. İşletme büyümeye devam ettiği sürece organizasyon yapısında işçi ile yönetici arasına orta kademe girmekte ve firma sahibi üst yönetimde işletme politikalarını belirleyici duruma gelmektedir.

İşletme sahibi, üzerinde herhangi bir kontrol mekanizması bulunmaksızın tüm karar alma yetkisine sahip tek kişi olarak işletmenin tamamına hakim durumdadır. Karar alma aşamasında, verilecek kararın yeterli düzeyde analizinin yapılması ve kontrol edilmesi mümkün değildir. Alınan kararın tüm sorumluluğu işletme sahibine ait olmakta; iyi veya kötü sonuçlar bu kişiyi doğrudan etkilemektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin piyasadaki esnek durumlarından dolayı alınan kararlarda etki-tepki süreci oldukça kısa bir dönemde gerçekleşmektedir. Alınan kararlarla büyüme sürecinde olan bir işletme kısa zamanda darboğaza girebilmektedir. Dolayısıyla işletme sahibinin karar alma yeteneği işletmenin hedeflerine başarıyla ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde tüm yetkileri üzerinde toplayan firma sahibi aynı zamanda tüm riskleri üstlenen kişi sıfatını da taşımaktadır. Ancak, büyük işletmelerdeki profesyonel yöneticilerin aksine kendisi işletmesinden bağımsız düşünemez. Doğal sonuç olarak, karar alma aşamalarında subjektif değerlendirmeler ön plana çıkar. Büyük işletmelerde ise aksine profesyonel yöneticiler, kendilerini işletmeye gelirleri oranında bağılı gördükleri için karar alma aşamasında objektif kalabilirler. Küçük ve orta büyüklükteki bir işletmede yanlış kararlar, firma sahibini işletmesini kaybetmeye kadar götürebilirken, büyük işletmelerde çalışan profesyonel yönetici için sadece iş değişikliğine neden olmaktadır.

4.3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN ÜRETİM VE PAZARLAMA İMKANLARI AÇISINDAN SORUNLARI

Yabancı kaynak sağlanmasındaki güçlükler yanında, öz sermayenin de arzulanan iş hacmine göre yetersiz kalması, küçük ve orta boy firmaların müşteri kredisizlikle yüksek fiyatla girdi temin etmelerine, dolayısıyla üretim maliyetlerinin yüksek oluşmasına yol açmaktadır. Girdi arzeden kamu ve özel sektör firmalarının sıkça zam yapmaları yanında, yeterli ham ve yardımcı madde stokunun bulundurulmaması, istenilen seviyedeki üretimin zamanında yapılamamasına, buradan da malın alıcıya geç teslimi nedeniyle şikayetle karşılaşılmasına veya siparişin iptal edilmesine yol açmaktadır.

Enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde yeterli ham ve yardımcı madde stoku yaparak istenilen üretim hacmini gerçekleştirip yüksek satış gelirine ulaşamayan bu firmalar, güçlerini giderek yitirebilmektedirler. Kuşkusuz bu güç yitirmesi, güçlü kamu ve özel firmaların güç kazanmasına yol açmaktadır. Öte yandan içinde buldukları finansal zorluklar nedeniyle de modern makina parkına sahip olmamaları, kalifiye eleman eksikliği, altyapı yetersizliği gibi nedenler, üretimin kaliteli ve verimli yapılmasını engellemektedir (22).

Küçük işletme sahiplerinin mesleki ve teknik bilgi konusunda çoğu zaman yeterli düzeyde olmadıkları kadar, pazarlama konusunda da eksiklikleri oldukları görülmektedir. Benzer firmalarla birlikte hareket edemediklerinden, yeterli pazar gücüne de sahip değildirler. Bu nedenle piyasadaki monopolcü kamu ve özel kesim firmalardan yüksek

(22) A.BAĞRIAÇIK, Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar, İstanbul: İSO Yayın No: 1991/5 ss. 40-41

fiyatla ham ve yarı mamul madde temin etmeleri maliyetlerini arttırmaktadır. Böylece firmaların kârlılığı çoğunlukla makul düzeylerde kaldığından, sermaye birikimi çok yavaş gerçekleşmektedir.

4.4. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TEKNOLOJİ SORUNU VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Teknoloji tanım olarak, ürün ve hizmetlerin üretimi ve geliştirilmesi amacıyla, bilimin endüstriye, çalışma hayatına ve insanların günlük hayatına uygulanmasıdır.

Günümüzde pek çok sektörde bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşümün en temel özellikleri; yeni ve özellikle bilgisayar teknolojilerinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarının tümüne girmiş olması, firma düzeyinde yeni örgütsel formların yürürlüğe konması ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması zorunluluklarıdır. Diğer bir ifadeyle, tüketici talebi giderek daha kaliteli, üstün tasarım özellikleri taşıyan ve genelde farklılaşmış ürünlere yönelmiştir. Bu özellikler, sanayilerini başarı ile reorganize edebilen ülkelerde firma düzeyinde mikroelektronik teknolojilerin giderek daha yaygın kullanımını doğurmuştur.

Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'de imalat sanayii işletmelerin %22'si geleneksel, %46'sı orta düzey, %6'sı modern teknolojiye geçiş, %25'i de modern teknoloji aşamasındadır. Ayrıca ülkemizde işletme ölçeği ile teknoloji kullanımı arasında önemli bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İstihdam edilen işgücü sayısı 100 ün üzerine çıktığında sanayi işletmelerinin teknoloji

kullanma yaygınlığı %50'nin üzerine çıkmaktadır. Türkiye'de "küçük işletme-geleneksel teknoloji", "büyük işletme-ileri teknoloji" ikilemi yaşanmaktadır. Türkiye standartlarında ileri teknoloji kullanım oranı 10-49 çalışan ölçeğinde %24, 50-99 çalışan ölçeğinde %44, 100-299 çalışan ölçeğinde %65, 500-1999 çalışan ölçeğinde %64'tür (23).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerimizde teknoloji kullanımının geri olduğu açıkça görülmektedir. Teknoloji kullanımını engelleyen faktörleri, nitelikli eleman sıkıntısı, işletmenin organizasyonuna ilişkin engeller, teknik engeller, finansal engellerdir (24).

Nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanların yetersizliği sebebiyle işletmeler gerekli performansı gösterememektedirler. Teknolojik gelişmelerin üretim ve üretim süreci üzerinde yaptığı gelişmeler çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında büyük değişiklikler meydana getirmektedir.

İşletmelerin organizasyon yapısında rastlanılan sıkıntılar yeniden yapılanma ihtiyacı doğurmaktadır. Zira, üretim teknikleri ile gelen değişiklikler çalışma, planlama ve üretim gibi işlevleri etkilemektedir.

Teknik engeller büyük ölçüde nitelikli teknik eleman ve organizasyon yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Üretime geçiş aşamasında edinilen makina parkı verimli çalıştırılmamaktadır. Ayrıca teknik olarak doğru seçim yapılmaması durumunda sektördeki işbölümü şemasının

(23) Ayfer ERBESLER, İstanbul İmalat Sanayiinde İsgücünün Eğitim Yapısı ve Teknolojik Değişmeye Uyum Sorunları, Ankara: MPM Yayınları, No:356, 1987, s.16

(24) Arif ESİN, Küçük ve Orta Boy İşletmeler (AT Örneği), İstanbul: İKV Yayınları, No:96, 1991, s.72

dışında kalmak sözkonusudur.

İşletmelerin karşılaştıkları en önemli engellerden birisi de ileri teknoloji içeren makina parkı maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Ayrıca, ileri teknoloji kullanımının işletmeye uyum süresi arttıkça işletmenin amortismanı gecikmekte, kârlılık oranı düşmekte ve firma finansal sıkıntıya girmektedir. İşletme ölçeğinin küçük olması sebebiyle firmanın tam randımına ulaşınca kadar bu finansal yükü taşıyamaması da gündeme gelmektedir.

Ülkelerin teknolojik potansiyellerini arttırmak teknoloji üretimi ve teknoloji transferi ile mümkündür. Her ülke kendi durumu, ihtiyaçları ve imkânlarına bağlı olarak bu yollardan birine öncelik tanımakta veya her ikisine aynı derecede önem vermektedir. Mevcut iki alternatif arasındaki isabetli tercih ülkeye, bölgeye ve sektöre göre değişen şartların çok iyi bilinmesine bağlıdır (25).

Bilim ve teknolojiye verilen önemin ölçüsü AR-GE (Araştırma-Geliştirme) faaliyetlerine yapılan harcamalardır. AR-GE çalışmalarının GSMH içindeki payı %2 olan ülkeler gelişmiş sayılırken, bu oran ülkemizde %02 kadardır (26).

Sanayinin yeni ürün ve teknoloji geliştirme faaliyetleri içinde yer alması ekonomik kalkınmanın vazgeçilmez unsurlarından birisidir.

(25) Güngör TURAN ve Faysal GÖKALP, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri", Dünya Gazetesi, 18.06.1993, s.6

(26) DPT, VI. BYKP Öncesinde Gelişmeler 1984-1988, Ankara: DPT Yayınları, No: 2190, 1990, s.381

Türkiye'de teknoloji üretiminde üniversite-sanayi işbirliğini sağlayan teknoparklar model olarak önerilebilir. Teknoloji üretimin ön şartı olan araştırmacı nitelikte insangücü, yeterli bilgi birikimi, yeterli finansal kaynak, programlı ve bilinçli AR-GE çalışmaları teknoparklarda biraraya getirilmektedir.

Teknoparklar, girişimciye kendi işini kurması ve geliştirmesi amacıyla teknik ve idari yardım sağlayacağına göre, merkezin bir üniversite ya da araştırma kurumu ile sanayi bölgelerine yakın olması gerekir. Sözkonusu üniversite veya araştırma kurumu hem mühendislik hem de idari bilimlerde üçlü bir kadro, kütüphane, laboratuvar gibi imkânlara sahip olmalıdır.

Teknoparkların yanısıra teknoloji potansiyelini artırmanın diğer bir yolu teknoloji transferidir. Teknoloji transferi dünyadaki gelişmelerin takibi, seçimi ve ithali, adaptasyonu ve geliştirilmesi sürecidir.

Sonuç olarak imalat sanayimizin %98'ini oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde teknolojik değişime uyumu sağlamak amacıyla şunlar önerilebilir (27).

1- Sanayinin teknolojik değişmelere uyumunu sağlamak amacıyla işgücü yeni niteliklere kavuşturulmalı, eğitim planlaması yapılmalı ve teknoloji politikaları yeniden oluşturulmalı,

2- AR-GE faaliyetlerine uygulanacak vergi muafiyetleri ve vergi indirim yoluyla işletmeler bu çalışmalara özendirilmeli,

3- Teknolojik yenilikleri üretim aşamasına geçebilmesi için gerekli finansal desteği sağlayan risk sermayesi mekanizması uygulamaya geçirilmeli,

4- Devlet yardımları aracılığıyla küçük ve orta büyüklükteki sanayi desteklenmeli,

5- Küçük teşebbüse "çok yönlü destek" adı verilen teknik, idari, yönetsel vb destekler veren Teşebbüs Destekleme Ajanslarının etkin çalışması sağlanmalı,

6- Yenilikler, yeni düşünceler özendirilmeli, enformasyon hizmetleri geliştirilmeli,

7- Teknoparklar faaliyete geçirilip yaygınlaştırılmalıdır.

4.5. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE ŞARTLARINA ÖZGÜ BAZI SORUNLAR

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kaynak kullanımını etkinleştirmede üstün olmalarına karşın, uygulamada bir dizi zayıflıkları görülmektedir. Bu değerlendirme çerçevesinde ayrıntısına girmeden ana başlıklarıyla şöyledir (28). Geri teknoloji kullanımı, kalite bilincinin yetersizliği, kalite, maliyet ve fiyatta istikrarsızlık nedeniyle sınai tip üretimlerin gelişmesine tampon mekanizma oluşturma, iyi bilinmeyen konuların seçilmesi nedeniyle kaynak israfı, alıcı ve satıcı piyasalara geleneksel anlayışla yaklaşım, kayıt dışı para piyasalarının tuzağına düşme, açgözlülükle aşırı ve dengesiz büyümeye kalkma, birikimi ölü alanlara yatırma, taşra mantığıyla hareket ederek gelişmeleri izleme, yazılı anlaşmalar yapmama, ortaklararası kavgalarla işi etkinsizleştirme.

(28) Rüştü BOZKURT, "Küçük ve Orta Ölçekli Girişimcilerin Bize Özgü Bazı Sorunları", Dünya Gazetesi, 10.4.1992, s.5

Küçük ve orta ölçekli kuruluşların "kültür taşıyıcılığı" ise gözden kaçırılan önemli bir işlemdir. Bugün insanın normal değerlerini yükselten, uygarlığın önemli göstergesi olan zanaatlar, sanatlar hep küçük ve orta büyüklükteki işletmeler yapısı içinde üretilir. Sanat atölyeleri, sergiler, galeriler vb. gibi.

Öngörmenin Kaynağı Olan Soyutlama Eksikliği:

Van'dan Çanakkale'ye, Isparta'dan Çorum'a Ünye'den Orhangazi'ye kadar yapılan bir dizi inceleme göstermiştir ki; Türkiye'de küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlar oluşturulurken sahip yöneticilerin kafalarında "yapılabilirlik" kavramı oluşmadan işe girilmektedir. Bu nedenle yatırımlar bilgiye, analize ve öngörmeye dayalı olarak değil de, görgüye dayalı olarak yapılmış. Komşusu bir işe koyulmuş, başarılı olmuşsa, hemen onu izleyen bir yatırım daha ortaya çıkmıştır. Bilinçsizce birbirini izlemenin yarattığı gereksiz kapasiteler ortaya çıkmıştır. Hangi talep için üretim yapıldığı, piyasanın hangi boşluklarının doldurulacağı önceden bilinmediği için tam bir küçük ve orta ölçekli işletmeler mezarlığı oluşmuştur.

Sözleşme Yapma A alışkanlığının Olmaması: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için yazılı sözleşme yapmak çok önemlidir. Türkiye'de kurulup da başarılı olmamış birçok kuruluşta "ortaklararası kavga" ilk sıralarda yer alan bir nedendir.

Duygular üzerine kurulan, düşüncenin gerektirdiği çeşitli olasılıkları gözönüne alan alternatifini için başında irdeleyen yazılı sözleşmelerin olmaması nedeniyle,

ısraf edilen kaynağın hesabını yapmak bile güçtür.

Gelişmişliğin göstergelerinden biri de, öngörüp alternatif tepkileri belirlemektir. Az gelişmişlik ise olaylar dayattığı zaman önlem almaktır. O nedenle bir Japon en küçük işini bile kağıt üstüne dökerek, olası bütün alternatifi irdелеmeden karar vermez. Batı düşüncesinde de bu kural geçerlidir.

Geleneksel yönetim anlayışı: Küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlar da gözlenen bir temel eğilim de, çok kaba deyimle "bir koy üç al" mantığıyla, kısa dönemli bakış açısının egemen olmasıdır. Oysa özellikle imalata yönelik çalışmalar uzun soluklu iştir. Bu nedenle, tarım ya da ticaret kökenli birinci kuşak işletme yöneticilerine aşırı ölçülere varan kendine güvenin yarattığı çevreyi küçümseme eğilimi bir hastalık halidir.

Ölçsüz Büyüme: Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde Türkiye özelinde gözlenen bir başka eğilim de "ağgözlülüğün tuzağına düşülmesidir." Spekülatif amaçlı bu büyüme eğilimi, birçok işletmenin batmasına yol açmıştır.

Yukarıda saydığımız başta kavramsal yani fikri düzeydeki eksiklikleri gidermeden, teknolojik donanımı eş düzeye getirmeden global ekonominin verimini artırabilmenin olanağı yoktur.

O nedenle, hükümetin küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlar için ayırdığı fonların dağıtımına ilişkin ilkeler belirlenirken, çok dikkatli olmak ne yapılması gerektiğini açıkça tanımlamak gerekir.

V. BÖLÜM

5. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERİN SORUNLARININ ÇÖZÜM ARACI OLARAK PLANLAMA KAVRAMI

5.1. PLANLAMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

5.1.1. Planlama Kavramı

Planlama, yönetimin birinci ve en önemli fonksiyonudur. Yönetim işinin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek vardır. Planlama bu amaçların belirlenmesi ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırılması ve ilgili bir dizi faaliyetler topluluğudur (29).

Planlamayı bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tesbiti olarak tanımlayabiliriz. Planlama, işletme için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlemelerini kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler dış tehlike ve fırsatlarla işletme içi güçler ve zayıflıkların sistematik kontrolünün temelleri üzerine kurulmuştur.

Neden plan yaparız? Şimdi bu soruyu açıklamaya çalışalım. Tüm işletmelerde gelecek bir sorun olarak karşımıza çıkar. Çünkü bütün yöneticiler işletmeyi yaşatmak ve devamlılığını sağlamakla yükümlüdürler. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek işletmesinin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğini sistematik bir biçimde öngörmek, bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur. Bununla birlikte, geleceğe yönelik düşünme biçimine sahip olan yöneticilerin

(29) Tamer KOÇEL, Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları No:1, s.15

sayısı ya çok azdır, veyahut da onları devamlı meşgul eden günlük görevlerinden veya icra işlerinden dolayı gerekli zamana sahip değildirler.

Gelecekteki günlerden emin olunamayacağını bir ilke olarak kabul eden yöneticiler, ileride cereyan edecek olaylarla ilgili işletme içinde alınmış bütün kararların sistematik bir şekilde incelenmesi gerektiğini duyarak planlama adını verdiğimiz bu yönetim yönteminden yararlanırlar.

Sistematik bir yöntem olan planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda erişilmesi istenen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede olabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilir. Planlama işletmenin bütün bölümlerini kapsayan bütünsel (integral) bir yöntem olduğundan geleceğin bütün kararlarının tepkileri uygulamaya geçmeden önce dikkatlice değerlendirilip meydana gelecek kazanç ve kayıplar belirlenir.

Bu açıklamalarımızdan sonra diyebiliriz ki, planlama yapmayan bir işletme kalabalık yolda gözleri kapalı olarak giden bir insana benzer, her an çarpılma ve çığnenme tehlikesi ile karşı karşıya bulunur. Böyle işletmeler şiddetli bir rekabet ortamında kolaylıkla ortadan kalkmaya mahkumdurlar (30).

5.1.2. Planlama Görevini Kim Yapar?

Planlama, karar almak durum ve sorumluluğunda olan her yöneticinin işlerinin kapsamı ve görevlerinin

(30) Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, 3.B., ist: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990

sınırları içerisinde yapmaları zorunlu olan işlemdir. Ayrıca planlamanın araştırma, değerlendirme, karşılaştırma ve seçme süreçlerinden oluşması nedeniyle tek kişi tarafından başarılması güçtür. Bu nedenle planlama bir kadro işidir. Planlamanın yürütme ile sorumlu yöneticilerin de katıldığı, tepe yöneticisinin başkanlığında bir grup faaliyeti olarak yapılması kuruluş içinden gerekli olan bilgilerin daha doğru ve sıhhatli bir biçimde elde edilmesi sonucunu doğuracaktır. İşletmenin çevresinden elde edilecek bilgiler işe bir veya birden fazla uzmanın kendi alanlarında kurmay olarak çalıştırılmaları sonucunda elde edilecektir. Kuruluş genel planından sonra her yönetici gelecekteki eylem biçimini öngörür. Böylece, planlama derece derece en üst kademedен en alt kademe ve yöneticilere kadar inen faaliyetlerdir (31).

5.2. BAŞLICA PLAN TÜRLERİ

5.2.1. Stratejik Planlama

Çabuk ve derin etkili değişimler içinde bulunan bir dünyada kuşkulu olmayan bir tek değişmez öge vardır, o da değişikliğin hızlandığıdır. İşletme kapsamının genişlemesi, değişmez giderlerin tüm maliyet masraflarındaki oranın artması, görevlerin iç yapısının giderek ayrıcalık ve birleşiklik göstermesi, enerji kaynaklarının ve hammaddelerin fiyatlarının artması, sürüm pazarlarının uluslararası olması, belirli endüstri dallarında istemin değişiklik göstermesi işletmelerin kamu hizmeti faaliyetlerine bağlı kalma derecesinin artması, sendikaların gücünün artması, iş organizasyonunun tür ve sosyal ilişkilerin evrelerinin gelişmesi ve teknik ilerlemenin karmaşıklığının yoğunlaşması bütün işletmelerde yönetim problemlerinin fazlalaşmasına neden oldu (32).

(31) Erol EREN, "Örgütlerde Planlama Süreci", İst.Üniv.İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi c.III ss 19-20

(32) Hans H.HINTERHUBER, Stratejik İşletme Yönetimi, Çev. Lale URAZ, İstanbul: Erler Matbaası, s.7.

İşletmenin hızlı bir değişiklik içinde bulunan bir dünyada ayakta kalabilmesi ve genişlemesi için gerekli olan başlıca koşullar şunlardır (33).

1- Açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi;

2- Kararlaştırılmış amaçlar ve eylemsel yargılama kriterlerine (standartlar) dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eylemsel faaliyetleri olan bir yönetim;

3- Stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında etkili bir fikir birliği gösteren bir yönetim sistemi; bu sistemde çalışan bütün kişiler işletmenin amacına uyacak biçimde anlamlı ve birlikçi bir çerçeve içinde faal olmalıdırlar.

Bir stratejinin tasarlanıp formüle edilmesindeki çıkış noktaları şunlardır (34):

1- İşletmenin iş alanlarını tanımlamak;

2- En önemli rakip işletmeleri saptamak;

3- İşletme ile en önemli rakip girişimcilerin yöntemleri arasındaki belirli farkları açıklamak;

4- İşletmenin rekabet çerçevesini etkileyen çevresindeki değişiklikleri tahmin etmek;

5- İşletmenin amaçlarını saptamak ve bunlar ile rakip işletmelerin amaçları arasındaki farkları ortaya çıkarmak. Stratejik bir tasarı böylece şunları şart koştadır:

(33) A.g.e., ss 7-8.

(34) A.g.e., s.11.

1- İşletme rakip işletmeye göre ayrı bir yol izlemelidir veya,

2- Rakip işletmeleri ilgilendirmeyen insiyatifleri ele almalıdır veya,

3- Etkileri kendi işletmesi için rakip işletmelere göre daha uygun olan önlemleri uygulamalıdır.

Stratejik planlama, işletmenin tepe yöneticileri tarafından yürütüldüğünden, uygulama tepe yönetim planlaması olarak da tanınmaktadır. Stratejik planlama, işletmenin hangi faaliyet sahalarında ve hangi pazarlarda çalışacağıının saptanmasıdır (35)

Stratejik planlama, düzenli olmayan bir zamanda işletmelerin karşılaştığı sorunlara verilecek en uygun yanıttır, eğer

- içinde bulunulan zamandaki mamuller veya pazarlar doyum evresine yaklaşıyorlarsa,

- Teknolojiler çabuk değişiyorsa veya kullanılmayacak duruma gelme tehlikesi ile karşı karşıya ise,

- Sosyal yapıların evrimi, kuruluşların hareketlerindeki değişiklikler ve satış ve temin pazarlarındaki sürekliliğin kaybolması işletmenin yeniden yön çizmesini gerektiriyorsa.

Stratejik planlama, uzun süreli işletme amaçlarının kesin olarak saptandığı ve bunlara erişmek için gerekli kaynakların, araç ve usullerin belirlendiği bir süreçtir. Bu süreç, en üst düzeydeki yöneticilerin değer tasarımları gözönünde tutularak işletmenin dış çevredeki rizikolarının ve şanslarının, işletme içi kuvvetli ve

(35) EREN, Yönetim ve Organizasyon Dergisi, c.III, No:9, s.20

zayıf taraflarının ve sosyal sorumluluklarının sistematik biçimde düzenlenmesine ve değerlendirilmesine dayandır. Birçok kararların uzun süreli dönüşü olmayan etkileri bulunduğundan, stratejik planda gösterilen stratejilerin ve fonksiyonel politikaların yalnız sürekli olarak kontrol edilmesi değil, aynı zamanda "eğer/sonra" planları ile tamamlanması da gerekmektedir (36).

5.2.2. Organizasyon Planlaması

Bu tip planlamaya bazen yönetsel planlama adı da verilmektedir (37). Bunlar bir kuruluşun örgütsel yapısını ya da çatısını oluşturma ile ilgilidir. Kuruluşun kaynak ve faaliyetlerinden azami sonuç alınarak arzulan amaçlara ulaşılabilmesi için kuruluşun organizasyon yapısını ve bu yapıyı oluşturan organları planlayarak kurması ve zaman içinde meydana gelen değişimlere göre devamlı gözden geçirip reorganize ederek yeniden planlaması gerekmektedir.

Organizasyon planlamasının başlıca konuları; kuruluşta yapılması gereken işleri belirlemek ve analiz edip birbirleriyle benzeyenleri biraraya getirerek organlar oluşturmak, her organın görev, yetki, sorumluluk ve örgütsel ilişkilerini öngörmek, kuruluşun bilgi akışı ve raporlama sistemini, haberleşme araç ve kanallarını belirlemek, her organ (bölüm, birim vb) için onu yönetecek kişilerin örgütsel, bilgisel ve kişisel özellikleri yönünden tefsirini yapmak.

5.2.3. Eylemsel (Operasyonel) Planlar

Yöneticilerin dikkat ve enerjilerinin büyük bir

(36) HINTERHUBER, A.g.e., s.11

(37) EREN, A.g.e., s.20

kısmını alan, onları en çok meşgul eden bu planlara taktik planlar adı verilir (38). Kaynakların para-mal-para olarak en etkili ve verimli biçimde değişim sürecini sağlamak, stratejik planla belirlenen hedefleri günlük hayatın dinamik koşullarına uydurmak eylemsel ya da taktik planların başlıca görevidir. Dikkat edilirse, taktik planlar birden fazla olmaktadır. Uygulamada en çok rastlanan taktik planları; pazarlama ya da satış planı, üretim planı, tedarik planı, finans planı, araştırma ve geliştirme planı olmaktadır.

Eylemsel ya da taktik planların günlük hayatın dinamizmine kuruluşu uydurabilmeyi amaçlayan kısa süreli öngörüler olduğunu açıklayabiliriz. Örneğin, alış satış fiyatlarının saptanması, satış araştırmasını veya tutundurmayı saptayacak öngörüler, üretim programı ve stok seviyelerini gözden geçirmek vb gibi kısa süreli öngörüler eylemsel planların başlıcalarını oluştururlar. Bu açıklamalarımız eylemsel veya taktik planların herbirinin örgütün (kuruluşun) bütünü ile ilgili olmayıp sadece bir departman ya da bölümlerle ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Bu planların bir diğer özelliği de sık sık tekrarlandıklarından, hatta her yıl yeniden yapıldıklarından bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasında görülmür.

5.2.4. Projeler (39).

Projeler, belirli bir sermaye ile bir yatırımda bulunmak ya da pazarlama faaliyetine girişmek vb. gibi faaliyetler için yapılacak masraflar ve elde edilecek sonuçların ayrıntılı bir biçimde öngörülmesine ilişkin

(38) EREN, A.g.e., s.21

(39) EREN, A.g.e., s.21

Özel planlama türüdürler. Projeler tanımından da anlaşılacağı üzere, çok özel yatırım konularını ilgilendiren kısmi planlardan ya da planlama parçalarından oluşurlar. Kuruluşun genel planı içerisinde bir veya birden fazla proje bulunabilir. Projeler genel kuruluş planları (stratejik, yönetsel ve örgütsel planlar) içinde olduğu gibi eylemsel ya da taktik planlar içerisinde de bulunabilirler.

5.3. PLANLAMA ÖNCÜLLERİ

Planlama faaliyetine başlamadan önce belirlenmesi gereken birtakım hususlar vardır ki bunlara öncül planlar adı verilir. Öncül planlar, kuruluştaki temel planların yapılmasına yol gösteren ve birden fazla planlama sürecine katılan niteliklere sahiptirler. Bu nedenle, onlara devamlı nitelikli planlar adını veren yazarlar çoğunluktadır. Amaçlar, politikalar, yöntemler, genyönetimler ve kurallar planlama öncülleri (40).

5.3.1. Amaçlar

Amaçlar ve hedefler faaliyetin yöneldiği sonuç noktaları ise de, aynı zamanda planların çıkış noktalarıdır. Genel olarak, amaçlar ve hedefler daha ayrıntılı planların yapılmasına bir temel teşkil ederler. Amaçlar planlama ile erişilmek istenen durumlardır. Gelecekteki faaliyetlerin kapsamını ve yönünü amaçlar belirler ve faaliyetlerin yöneldiği bitiş noktalarıdır. Eski bir atasözü "nereye gitmek istediğini bilmeyen kimse için bütün yollar birdir" der. Görüyoruz ki amaçlar istenen sonuçlarla elde edilenleri ölçmeye yarayan açıklamalardır. İyi yönetim ilkeleri tek amaç yerine çeşitli amaçların

(40) EREN, A.g.e., ss 21-24

saptanmasını zorunlu kılar. Bir işletmenin amacı "kârlı olarak çalışmak" şeklinde açıklanıp, bu kârlılığın nasıl sağlanacağını belirten diğer amaçlar açıklanmazsa, amaç yeter ölçüde açık olmaz. Bu ilave amaçlar belli bir oranda kâr sağlamayı, fiyatları piyasada rekabet yapabilecek bir düzeyde tutmayı, yoğun araştırma faaliyetinde bulunmayı vs yi kapsayabilir. Bu yüzden de birden fazla amaç saptamak zorunluluğu vardır. Öyleyse kaç amaç saptanmalıdır ? Bu soru cevaplandırılmaz, zira değişik işletmelerin değişik gayeleri vardır. Ticari bir teşebbüsün gayeleri askeri bir teşebbüsün gayelerinden değişiktir. Ama kaç amaç saptanmalıdır sorusuna pratik bir cevap olarak diyebiliriz ki, işletmenin bütününün başarısını etkileyen her alanda, yapılacak faaliyetlerin amaçları saptanmalıdır.

Amaçlara ulaşılabilmesi için, başarıdan sorumlu olan kimseler tarafından desteklemeleri gerekir. Bu desteğin sağlanması için, planlarla ilgili bütün bilgilerin, bunlardan doğrudan doğruya sorumlu olan kimselere verilmesi gerekir. Yönetimle ilgili eserlerde genel olan bir kanıya göre, bir kimsenin bir kararı destekleme derecesi ile, o kimsenin bu kararın verilmesine iştirak payı arasında çok yakın bir rabita vardır. Bu kanıyı destekleyecek kuvvetli deliller vardır. Bu yüzden amaçlara ulaşılmasından ve planların uygulanmasından sorumlu olacak kimselerin amaçların tesbitine ve planların yapılmasına iştirak ettirilmeleri iyi yönetimin şartlarındandır.

5.3.2. Politikalar

İzlenen politikalar da bir plan şeklidir. Politikalar, kararların verileceği alanı tanımlayan genel bir açıklamadır ve yöneticinin karşısındaki seçeneklerin sayısını sınırlayarak yalnız uygun olanları bırakır.

Politika düşünüş ve harekete o şekilde yol gösterir ki, üstler bütünsel planın astlar tarafından uygulandığından emin olabilirler. Örneğin; bir nakliyat şirketinin ana amaçlarından biri turizm sahasında da çalışmaya başlamak olabilir. Yalnız yüksek turizm potansiyeli olan yerlerde arazi satın alma politikası yetki sahiplerine sadece belirli yerler arasında bir tercih yetkisi tanır ve örneğin bir sınai bölgelerde arazi satın almayı yasaklar. Ama, politika yöneticiye yine de belirli bir karar payı bırakmalıdır. Zira, aksi halde politika kural haline döner. Yöneticiye bırakılan karar payı çok veya az, tercih alanını son derece kısıtlar ve hatta firmanın çıkarlarına ters sonuçlar doğurabilir.

5.3.3. Yöntemler

Eyleme (harekete) rehber olmaları nedeniyle yöntemler de birer plandırlar. Yöntemler, gösterilen bir sonuca ulaşmak için gereken eylem ve olayları sırası ile ve adım adım gösterirler. Politika ile yöntem arasındaki fark politikanın yöneticiye karar payı bırakmasında, yöntemin ise hiçbir karar payı bırakmadan yapılması gerekeni ayrıntılı olarak anlatmasındadır.

5.3.4. Gen Yöntemler

Gen yöntemler, bir kuruluştaki sık sık tekrarlanan olaylarda bir devamlılık ile ekonomik ve standart bir yürütme şekli istenildiği zaman ortaya çıkar. Gen yöntemler politikaya kıyasla faaliyetlere daha dar açılardan ve yorum yapma olanağı bırakmaksızın öncülük eder. Yöntemden farkı ise daha geniş bir yürütme zamanını gerektirebilmesi, devamlılık arzemesi ve yapısında birden fazla yöntemi içermesinde görülebilir. İzlenmesi gereken

belirli aşamalar içinde birtakım yöntemler bulunabilir. Gen yöntemlerde bu adım ve aşamalar önceden ekonomik biçimde saptanmış bir sıraya göre ayarlanacaktır. Bu nedenle gen yöntem işgücünden ve zamandan tasarruf sağlamaya yardımcı olan hatta rutin işlerin aksamaması için yetki devrini kolaylaştıran bir karar ve plan öncülüdür. Gen yönteme örnek olarak işletmelerdeki elektronik araçların koruyucu bakım kontrollerinde izlenecek adımları ve yöntemleri; yine, personelin seçiminde izlenecek aşamaları (eğitim, tecrübe, referanslar, sağlık kontrolü, test ve görüşme sonuçları) gösterebiliriz. Burada her aşama için ayrı bir yöntem veya usul sözkonusu olabilmektedir.

5.3.5. Kurallar

Kurallar, plan tiplerinin en basit olanlarıdır. Genellikle, çok dar konuya münhasırdırlar ve yapılması gerekeni, sapmalara müsamaha etmeden belirler. Kuralların uygulama zorunluluğu olmaması da ayrı bir konudur. Uygulama zorunluluğu olmaması doğaldır ki, bireylere kuralla uyma veya uymama arasından bir tercih hakkı bırakmaktadır. Ama seçenekler arasından seçilmiş olacakları için, uygulama zorunluluğu olan hallerde kurallar plan olarak değerlendirilebilirler.

5.4. PLANLAMANIN BAŞLICA EVRELERİ

İyi planlamada evrelerin mantıklı bir sırası vardır. Örgüt içinde planlamanın yapıldığı düzey ne olursa olsun aynı mantıksal sıra izlenmelidir. Büyük planların evreleri karışık ve zor, küçük planları ise daha basit ve tamamlanması daha kolay olabilir. Karışıklık ve zorluk

derecesi ne olursa olsun her planda yedi evre bulunur(41).

Bu evreler şunlardır;

- 1- Sorun veya fırsatların tanınması,
- 2- Amaçların saptanması,
- 3- Öngörüler ve temel varsayımlar,
- 4- Alışık eylem biçimlerinin saptanması,
- 5- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- 6- Eylem biçiminin seçilmesi,
- 7- Yardımcı planların yapılması

5.4.1. Sorun veya Fırsatların Tanınması

Plan yapmak gereksiniminin farkına varma, genellikle, bir sorunun veya bir fırsatın ortaya çıkması ile olur ki, işte bu tanıma faaliyeti planlamanın başlangıç noktasıdır.

Bir sorun veya fırsatın ortaya çıkması yöneticiyi geleceğe bakmak veya gelecekte meydana gelebilecek olayları etkilemeye yöneltir.

Sorun veya fırsat her zaman kolayca farkedilip tanınmaz. Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını sorun aramaya hasetmeleri fikrini ileri sürmüyorsak da her yönetici değişiklik gereğini gösteren tehlike işaretlerine karşı her zaman uyanık bulunur. Fırsatların farkına varmak da kolay değildir. Bu yüzden yöneticiler fırsatları tanıyabilmek için çevrelerindeki değişikliklere karşı da her an uyanık olmalıdırlar.

(41) EREN, ss 24-26

5.4.2. Amaçların Saptanması

Amaçların saptanması planlamanın ilk evresidir. Amaçlar her işletmenin bütünü hem de işletmeye dahil her kısım ve bölüm için saptanmalıdır. Amaçlar planlamaya yön verir ve bütünsel kapsamını gösterir. Yani amaçlar planlamanın geliştirileceği çatıyı oluştururlar ve planlama çalışmasını kontrol ederler.

5.4.3. Öngörüler ve Temel Varsayımlar

Planlama her zaman gelecekle ilgili olduğundan, gelecek hakkında bazı öngörüler yapmak zorunludur. Gelecek, hiçbir zaman kesinlikle bilinemez, fakat planlar yapılırken çok önemli olan bazı unsurlar vardır ki, bunlarla ilgili bazı varsayımlarda bulunmak zorunluluğu doğar. Bu unsurlara örnek olarak, fiyat seviyelerinin seyri, nüfus artışı, kalifiye işgücü, genel ekonomik durum, hammadde kaynakları, kanunlarda değişiklikler v.s. gibilerini sayabiliriz. Planların yapıldığı çevreyi bu unsurlar oluşturduğu için bunlarla ilgili bazı öngörülerde bulunmak gerekir. Örneğin, gelecekte vergi hadlerinde bir düşme öngörülmüşse, bu durumda tesislerin genişletilmesi üzerine yapılacak planlar tersinin öngörüldüğü durumdan çok farklı olur.

Planlama ile ilgili varsayımları üçe ayırabiliriz:

1- Politik çevre ve ekonomik durum gibi işletmenin kontrol etme olanağının hemen hiç bulunmadığı unsurlarla ilgili varsayımlar.

2- İşçi devir oranı veya verimlilik gibi işletmenin kısmen kontrol edebileceği unsurlarla ilgili varsayımlar.

3- Yeni imalat donatımı kurmak gibi işletmenin tamamen kontrol edebileceği unsurlarla ilgili varsayımlar.

Yöneticilerin düşünülen harekate etki edebilecek bütün unsurları bilmesi ve birtakım önlemler alması olanaksızdır. Gerçekten bütün unsurları saptamak, işin sonunda elde edilecek sonucun değerinden daha fazlaya mal olabilir. Bu yüzden, yöneticiler yalnız en kritir unsurları saptayıp bunlarla ilgili varsayımlarda bulunmalı ve pek önemli olmayan unsurlar ile meşgul olmalıdırlar.

5.4.4. Almaşık Eylem Biçimlerinin Saptanması

Bir sorunun çoğunlukla pek çok çözüm biçimi vardır. Birden fazla alması olmayan durum enderdir. Maalesef bütün alması ilk bakışta göze çarpmaz ve seneçeklerin tamamı ender olarak saptanır. Seçeneklerin bulunması, çoğu zaman bunların arasından birini seçmekten çok daha zordur ve çoğu zaman en az göze çarpan seçenek en iyi çözümlerden birini oluşturabilir. Örnek olarak, işgücü masrafları artan, nakit darlığı çeken ve kredi sağlayamayan bir imalat firmasını ele alalım. Açıkça görülmektedir ki, firma eğer çökmek istemiyorsa üretimi artırarak birim maliyeti düşürmek zorundadır. Bunun için de ek makine ve teçhizat almak gereklidir. Firmanın zayıf durumu yüzünden bankalar bu teçhizatı alacak krediyi vermemektedirler. Yani durum oldukça ümitsizdir. Aya yöneticilerin araştırması, bir başka firmanın aranan makinaların aynısını kullanılmış olarak satışa çıkarttığını ve bunları peşinsiz satacağını ortaya çıkarmıştır.

Bir başka seçenek bir makine fabrikatörünün, aranan makinalardan aynısını sipariş veren müşterinin bunları almaması yüzünden satmak zorunda kaldığı duyulunca ortaya

çıkıştır. Yöneticilerin devamlı araştırmaları, kendi makinalarında bir masraf ile yapılacak tadilatın üretim gücünü makina başına %30 artırabileceğini ortaya çıkarıştır. Başlangıçta ümitsiz gibi görünen durumun, görürüz ki, araştırmalar sonucunda en az üç çözümü ortaya çıkıştır.

Yöneticilerin biraz daha uğraşmaları kuşkusuz daha başka seçenekler de ortaya çıkarabilirdi.

5.4.5. Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Seçeneklerin saptanması ile değerlendirilmesi ayrı konulardır. Amaçlara, politikaya veya varsayımlara uymayan seçenekler doğal olarak atılacaktır. Geriye kalan seçeneklerin değeri her zaman belirgin değildir. Gerçekte bazı seçenekler eşdeğerde görünebilir. Dikkate alınacak değişkenlerin çokluğu ve aralarındaki ilişkilerin karmaşıklığı yüzünden son yıllarda metematik analizler, hareket araştırmaları ve bilgisayar analizleri gittikçe artan oranda kullanılmaya başlanmıştır.

5.4.6. Eylem Biçiminin Seçilmesi

Planlama esnasında bir karar vermenin zorunlu olduğu bir evredir. Bu aşamada plan bir gerçek olur ve işleme artık bu eylem biçimine bağlanır.

5.4.7. Yardımcı Planların Yapılması

Plan yapma, örgüt içinde aşağı doğru bir hareket ve zincirleme bir etkileşim meydana getirmektedir. İşletme çok küçük olmadığı taktirde, onu gelecekte bir eylem biçimine bağlayan bir karar her bölümde zincirleme olarak bir planlama faaliyetine neden olur. Her bölüm, ana

plana uygun olarak faaliyetlerini en iyi biçimde yönlendirmelidir. Örnek olarak, yalnız çelik üreten bir firmanın çelik boru imalatına başlamak isteyen bir çelik fabrikasını ele alalım. Yeni tesislerin planlarının yapılması ve inşa edilmesi, gerekli teçhizatın belirlenmesi ve satın alınması, gereği kadar işgücü temini ve eğitilmesi, depolama ve nakliyat tesisleri tedariki, gerekli ham madde ve malzemenin ve yönetim sistemlerinin vs. belirlenmesi gibi pekçok seçimlere gereksinim vardır. Bütün bu faaliyetlerin herbiri kendi içinde alt faaliyetlere bölünür ve her faaliyet içinde de ayrı bir altyapı oluşturulur. Yani her plan alt planlara bölünür ve bunların hepsi esas plana uygun şekilde yürütülür.

5.5. SİSTEMATİK BİR PLANLAMANIN YARARLARI

Planlama, örgüt içinde düzenli bir haberleşme ve ahenkleştirme sisteminin kurulmasını sağlar (42).

Yürütme ile görevli kadrolar planlama süreçlerine katılabilmişlerse, böyle bir planlama sistemi hiyerarşiye yukarıdan aşağıya harekete geçirir.

Planlama bütün alternatifleri değerlendirerek, en iyi alternatifi bulma sorumluluğunu gerektirmektedir.

İyi bir planlama yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını önler.

İşletme planlaması, işletmeye uzun sürede gereken organizasyon yapısının kazanılmasına da yardımcı olur.

(42) EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama, ss. 44-45

işletme planlaması, işletmenin kaynaklarının seçilen strateji etrafında toplanmasını sağlayan bir kontrol aracıdır.

5.6. PLANLAMA İLKELERİ

Etkin ve verimli bir planlama yapmak için ne gibi özelliklere dikkat etmenin gerekli olduğunu, yani kısaca planlama ilkelerinin neler olduğunu kısaca gözden geçirelim (43).

1- Birinci ilke; planlama arzudur. Sorumlu yöneticinin ve tüm yönetim kadrolarının planlamanın azimli bir taraftarı olmaları gerekir.

2- Etkili ve verimli bir planlama, dikey ve yatay olarak uygun bir zaman sürecini gerekli kılar.

3- Alternatifler ilkesi; planlamanın içerdiği her karar, bütün olayların ve mümkün olan tüm faktörlerin incelenmesine bunlar arasında işletmenin amaçlarını en iyi gerçekleştirebilecek alternatiflerin seçimini kapsamına alır.

4- Rekabet şartları altında ve verimli bir planlama rakiplerin ne yaptığını ve ne yapabileceğini değerlendirerek iyi belirlenmiş bir faaliyet yönü seçimini gerektirir. Biz buna strateji seçimi ilkesi adını veriyoruz.

5- Geleceğin bazı belirsizlikleri ve riskleri taşıyan planlamada büyük bir esneklik veya esnek değerlendirme sağlanmasını gerektirir. Bu yüzden esnek planlama yapmak, planlar üzerine devamlı bir kontrolü sağlayarak gerektiğinde değişikliklere yönelmek esneklik ilkesini doğurmaktadır.

(43) EREN, ss. 45-47

6- Ekip halinde çalışma ve ekibi oluşturan yöneticilere birbirleriyle tartışma olanaklarının sağlanması iyi bir planlama sisteminin haberleşme ilkesini oluşturur.

7- Olanaklar ölçüsünde belirli sınırlar içinde bütün temel yöneltici kararlar yazılı olarak el altında bulundurulmalıdır. Biz buna yazılı döküman ilkesi adını veriyoruz.

BÖLÜM - VI

6. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE PLANLAMA VE PLANLAMANIN SORUNLARI

Planlama, yönetimin en üst kademesinden en alt kademesine kadar inen bir faaliyettir. Planlamayla karar verme arasında çok yakın bir ilişki vardır. Plan, esasında bir seri kararlar toplamıdır. Yönetici, kendi emrine verilen maddi ve beşeri kaynakları kullanarak belirli amaçlara ulaşmak durumunda olan kişidir. Bunu gerçekleştirebilmek için önce nereye gidilmek istendiğinin ve buraya nasıl gidilebileceğinin belirlenmesi gerekir. Bu, ne yapılacağıının önceden belirlenmesi demektir. Başka bir deyişle, gelecekte nereye ve nasıl varılacağıının önceden belirlenmesi demektir. Bu ise planlamadır (44).

6.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE PAZARLAMA PLANLAMASI VE SORUNLARI

6.1.1. Pazarlama Planlaması Tanımı ve Amaçları

Pazarlama planlamasının işletme içinde sürdürülen diğer planlama faaliyetlerine oranla özel bir yeri ve önemi vardır. Nitekim müşterilerin arzu ve ihtiyaçları ve bunları belirleyen çevresel faktörlerle, rakiplerin davranışları ve zaman boyunca firmanın etkinliğini korumak ve arttırmak amacı ile yararlanabileceği fırsatlar ancak iyi bir pazarlama planı vasıtası ile değerlendirilebilir ve firmanın mevcut kaynakları değerlendirilebilir.

Çağdaş pazarlama kavramından hareketle pazarlamanın firma ile dış çevre arasında bir köprü görevi gördüğünü kabul edersek finans, üretim gibi diğer firma bölümlerine ilişkin planları pazarlama planına göre birer alt plan olarak görmek yanlış olmayacaktır. Örneğin üretim programları hazırlanırken, pazarlama bölümünün pazarlama planına aktarılarak somutlaşmış pazar koşulları hakkındaki görüş ve tahminlerden yararlanmazsa, üretim bölümü firmada aşırı stok birikimine sebep olabilir (45).

Bilindiği gibi planlama kısaca yarın ne yapılması gerektiği konusunda bugünden karar vermek demektir (46). Bu nedenle, her plan bir tahmindir ve muayyen bir belirsizliği de beraberinde taşır. Bu belirsizlik pazarlama plan planlamasında daha da artar. Çünkü pazarlama dışı dönük bir faaliyettir. Dış çevre koşulları ise, tahminlerin sıhhatini azaltacak biçimde süratle değişir (47).

Pazarlama planlamasının geniş ölçüde tahmine dayanması ve dış çevreye ilişkin veriler toplanarak diğer firma faaliyetlerine yön vermesi pazarlama yöneticisinin sorumluluğunu diğer bölüm yöneticileri ile kıyaslanamayacak şekilde artırır.

-
- (45) H. Britt STEWART and W. Boyd HARPER, Marketing-Management and Administrative Action, Newyork: Mc Graw-Hill Book Company, 1968, ss. 242-243 ve H. Rewoldt STEWART, James D. Scott. Martin, R. Warshaw, Introduction to Marketing Management, Text and Cases Richard, D. Irwin Inc, Homewood Illinois, 1969, ss.612-613
- (46) J.Kelley EUGENE, Marketing Planning and Competitive Strategy, New Jersey: Prentice Hill, Foundation of Marketing Series, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1972, s.52
- (47) E.Pearson ANDRALL, An Approach to Successful Marketing Planning, Business Horizons, Winter, ss. 74-78

Bir planın belki de en zor yanı ölçülebilir ve erişilebilir hedeflerin saptanmasıdır. Uygulamada çok duyulan bazı hedefleri burada örnek olarak tekrarlayalım (48): "Şirketimiz bu pazarın en çok beğenilen şirketi olacaktır." "Mamullerimizi rakip mamullere karşı en iyi biçimde tanıtip tutunduracağız."

Ancak ne bunlar ne de benzerleri gerçekçi bir planlamanın hedefleridir. Oysa ana hedef "KÂR" dır. Bu tür ara hedefleri ana hedef olarak seçmek hiçbir zaman akılcı bir tutum değildir. O halde planlama sürecinde gerçekçi olmak ve kâr hedefini amaçlayan ara hedeflerini amaçlayan ara hedefleri ölçülü ve dengeli bir biçimde seçmek zorunludur. Bilinçsiz bir planlama yapan yönetici kişisel hedefleri ile kuruluşun hedeflerini birbirine karıştırmaktadır.

İşletmelerin temel örgütsel amaçlarının belirlenmesinden sonra pazarlar rekabet ve kaynaklarla ilgili verilerden hareket ederek faaliyet konusu ve pazarın seçimine ilişkin plan yapmaları zorunluluktur (49).

6.1.2. Planlama Sorunları

Planlamayı hafife alan ve yararsızlığını savunan küçük işletme yöneticileri, hergün zamanlarının büyük bir kısmını planlama ile geçirmektedirler. Ancak, ne var ki bu kişiler yaptıklarının planlama olduğunun bilincine varmamış kişilerdir. Bir sistem içinde bütünleşmemiş bulunan bu tür perakende planlamalar yorucu, üzücü

(48) İnal ATAÇ, "Pazarlama Planlaması", Pazarlama Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Pazarlama Enst. Yayını, Sayı 3, s.13

(49) Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, 2. B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No:3182, s.486

ve çoğunlukla ana hedefe yönelik olmayan çalışmalardır. İş hayatında "şansının iyi gitmediğinden", "beklenmedik anda devalüasyon ya da kur ayarlamasının işini aksattığından", "zamanında transfer yapamadığı için zarara uğradığından" vs sık sık yakınan yönetici sayısı hiç de az değildir. Bu yoldan mikro seviyedeki zararlar gerçekte ekonominin görünmeyen ve ölçülemeyen makro zararlarıdır (50).

Pazarlama planlamasını satış tahminleri/Talep Analizi, Pazar bölümlenmesi ve Hedef pazar belirlemesi olarak üç ana başlık altında inceleyebiliriz.

6.1.2.1. Satış Tahminleri / Talep Analizi

Pazarlamada satış son ve tek amaç değildir. Başka bir deyişle amaç "satış için satış" olmaz. Amaç "işletmenin hedefine ulaşması için satış" dır.

Satışlar böyle yorumlandığında, yapılan ve uygulananların değerlendirilmesinde parasal olarak toplam satış miktarı pazarlama performans göstergesi olarak basit bir kriter değildir. Satışlarla beraber daha pekçok kriterin kullanılması gerekir. Burada pazarlama karışımından söz etmek en doğal davranış olacaktır. Bir sorular dizisi de hemen aşağıdaki gibi yanıt bekleyerek akıllarda sıralanabilir.

1- Satışlar nasıl planlanmıştır?

2- Toplam satışlar nasıl değişmektedir?

3- Detaylı mal gruplarının satışları nasıl değişmektedir?

4- Planlanan ve gerçekleşen satışlar arasındaki fark nedir?

5- Planlanan satışlara erişmek için program ne idi, ne oldu, bunun için pazarlama karışımı nasıldı?

6- Sapmaların ne kadarı hangi pazarlama karışımı faktöründen kaynaklandı?

Ancak bir satış analizi için tüm bu soruların yanıt bulması da yeterli değildir. Bir adım daha ileriye gidilirse pazarlamada karşılaştırmalar yapılmalı, bu karşılaştırmalar sonuçları yorumlamak ve/veya genelleştirmek için kullanılmalıdır.

Küçük işletmeler için pazarlama, üretime yön veren, satış ve satış sonrası etkinlikleri kapsayan bir araç olarak değil; satışla eş anlamlı bir sözcük olarak kullanılmaktadır. Böyle olunca da pazar gereği gibi araştırılıp, talep ve pazar koşullarında meydana gelen değişimler değerlendirilmemekte sonuçta büyük sıkıntı doğmaktadır.

Küçük işletmelerde satış tahminleri bir araştırmaya göre değil, büyük ölçüde, geçmiş yıllardaki deneyim ve işletme sahibinin sezgilerine dayandırılarak yapılmaktadır. Satış tahminlerinde ikinci yöntem ise "geçmiş yılların satışlarına belli yüzde eklenmesidir. Küçük işletmelerin satış tahmin yollarına ilişkin yanıtlar Tablo - 1'de verilmiştir (51).

(51) Olcay BAYKAL, Orhan PAZARCIK ve İlyas GÜLMEZ, Küçük Sanayinin Yeri Önemi ve Pazarlama Uygulamaları, Ankara: MPM Yayınları, No: 328, s.129

TABLO - 1 Satış Tahminleri

SATIŞ TAHMİNİ	İŞLETME SAYISI
Geçmiş yılların satış ortalamasına belli bir yüzde ekleyerek	6
İşletme sahip ya da yöneticisinin tecrübesine dayanarak	8
Aracılara sorarak	-
Diğer	-

Bir işletmenin başarılı olması, ürettiği malın veya hizmetin satışıyla olanaklıdır. Bu nedenle işletmedeki pazarlama etkinlikleri üretilen ya da üretimi düşünülen bir malla başlar denebilir. Doğru seçilmiş bir mal işletmenin kârlılık ve verimliliğinin artmasında temel rol oynar. Bu nedenle işletme yöneticisi üreteceği malı gelişigüzel kararlarla değil, yapılacak pazarlama araştırmalarıyla saptamak zorundadır. Ancak gerekli bilgi ve maddi olanaklardan yoksun küçük ve orta boy işletmelerin üretecekleri malların seçiminde pazarlama araştırmalarından yararlanmaları güçtür (52).

6.1.2.2. Pazar Bölümlenmesi ve Hedef Pazarın Belirlenmesi

Pazarlama stratejisinin temeli ilgili pazar bölümlerinin analizine dayanır. Çünkü, öncelikle her işletme ya da yönetici;

(52) Olcay BAYKAL, Nazan ERGUN ve Orhan PAZARCIK, Gıda Sanayiinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları, Ankara: MPM Yayınları, No: 382, 1989, s.51

- Hedef aldığı pazarı
- Hedef pazarına seslenebilme yolunu bilmelidir.

Hedef pazarın seçimi : Farklı pazarların yada pazar bölümlerinin yaratacağı fırsatları değerlendirmeye bağlıdır.

Hedef pazara seslenebilmek : ise uygun bir pazarlama karışımı hazırlamaya dayanır.

Başka bir biçimde, pazarlama stratejisi hedef pazarın seçimi ve pazarlama karışımının oluşmasından doğar.

Pazar araştırması, talebi olan malların belirlenmesini ve üretimin buna göre düzenlenmesini sağlar. Küçük işletmelerle ilgili yapılan araştırmada "hangi malların üretileceğine nasıl karar veriyorsunuz? sorusu sonucunda; malla ilgili kararların çok sınırlı bilgiyle ya da işletme yöneticisinin subjektif değerlendirmesine dayanılarak alındığı gözlenmiştir. Küçük işletmeler genellikle sahiplerince yönetilirler. Pazarlama faaliyetleri de gene işletme sahipleri tarafından yürütülmektedir (53).

Küçük işletmelerin genellikle satışta güçlük çekmeleri, pazar için üretim yapmayı engellemektedir. Bu nedenle de küçük işletmeler siparişe göre üretime yönelmektedirler. Bu da beraberinde büyük bir planlama problemini getirmektedir. Üretim siparişe göre yapılmadığından, malseçiminde müşteri tercihleri önemli rol oynamakta, maliyet-teslim-zaman gibi soruların yanıtları belirsizleşmektedir. Siparişe göre üretim yapan küçük işletmeler

alıcı karşısında zayıf düşmektedir. Ürettikleri malları kendi bölgeleri dışına pazarlayamamaktadırlar.

İşletmede pazarlamaya dönük uygulama bilgi gerektirir. Oysa küçük ve orta boy işletmelerin temel eksikliklerinden biri "bilgi" dir. Araştırma yapıp bilgi toplama gibi bir alışkanlıkları yoktur. Bu nedenle, pazarda oluşan değişmelerden haberdar olamamakta ve hata yapmaktadırlar. Sonuçta bilgi eksikliği, plan yapamamayı ve satış gücünü doğurur. Pazar potansiyeli ile ilgili tahminlerin sağlıklı yapılması, üretimin düzenlenmesi ve beklenen satışların gerçekleşmesini sağlar. Bu nedenle işletmelerde satış tahminlerine özel önem verilmesi gerekir. Araştırma sonuçları küçük işletmelerin satış tahminlerini araştırmaya göre değil, işletme sahip-yöneticisinin sezgilerine dayanılarak yaptığını göstermektedir. Hammadde sıkıntısı ya da çok ciddi satış gücü çeken alt kesimler de ise önceden herhangi bir satış tahmini ve buna dayalı üretim planlaması yapılmadığı, talebe bakılarak üretimin günlük düzenlendiği söylenebilir. Ayrıca küçük işletmelerin dağıtım kanallarını seçme ve denetleme imkanlarının olmaması pazarlama planlamasının sağlıklı yapılamamasına neden olur (54).

Ayrıca küçük işletmelerde kontrol fonksiyonu tam olarak gerçekleştirilmemektedir. Bu da planlanan hedeften ne kadar sapıldığını, hataların bulunmasını belirsiz kılmaktadır. Tüm faaliyetlerin işletme sahibi-yöneticisi tarafından yürütülmesi koordinasyonsuzluğu getirmekte bu da işletmeyi plansızlığa veya planlarda sapmaya itmektedir.

(54) BAYKAL, ERGUN, PAZARCIK, ss. 149-154

6.1.2.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Mamul/Ürün bir firmanın satışa sunduğu, sunabildiği herşeydir. Ayrıca mamul bir özellikler demetidir. Bu özellikler mamul rekabetine konu olabildiği gibi mamul kararlarında yönetimin dikkatini çekmektedir. Bu özellikler için de genellikle sayılanlar:

Kalite	Marka
Stil/Dizayn	Patent
Büyüklik	Mamul farklılaştırılması
Ambalaj	

dır. Bu özelliklere çoğu zaman mamul değişkenleri denmektedir. Bir mamul bu değişkenlerden oluştuğu için mamul karması demek de anlamlı olacaktır. Mamul pazarlama sisteminin kontrol edilebilir faktörü/değişkenidir. Onu meydana getiren değişkenler de yönetim tarafından kontrol edilebilir.

Satış tahminleri, pazar bölümlenmesi ve hedef pazar belirlendikten sonra bütçe yapılmalıdır. Bütçe ve satış tahminlerine göre de bir üretim planı oluşturulmalıdır. Pazarlama için bir bütçe yapılırken dikkat edilecek en önemli nokta;

- Fiyat
- Dağıtım kanalı
- Tanıtım
- Ürün

den oluşan pazarlama karmasının (4p) her bir faktörü için ayrı ayrı bütçe yapılmasıdır. Yaygın dağıtım ve seçimli dağıtım için bütçe ne olacak, tanıtımda hangi medyayı kullanırsak ne kadar bütçe ayrılmalı vb. sorular bütçede

yanıt bulmalıdır. Örneğin küçük işletmelerde yapılan araştırmalar da tanıtım için bütçe oluşturulmadığı gözlenmiştir. Küçük işletmelerde her aile ferdi hediye, eşantiyon vermekte ve hiçbir kayıt tutulmamaktadır. Bunun sonucunda tanıtım masrafları bilinmemektedir. Bu da bütçede dolayısıyla planlamada sapmalara neden olmaktadır.

Satış fiyatlarının saptanmasında tüm işletmelerde yapılan en büyük hata (görüşme yoluyla yapılan bir araştırma sonucu), sistemli düşünmemektir. Sistemli düşünmek için:

- 1- Fiyatlamamanın hangi amaçlara hizmet etmesinin beklendiği
- 2- Yazılı ve somut olarak nasıl fiyat konduğunun anlatılabilmesi
- 3- Kendi koşulları ile hangi mal ve hizmet için somut başka hangi alternatiflerin olduğunun yazılabilmesi
- 4- Her alternatifin beklenen sonucunun yazılı olarak ortaya konabilmesi gerekir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler; Maliyet, Talep ve Rekabet gibi fiyatlamayı etkileyen faktörleri alıcılar, aracılar, devlet ve rakipler gibi fiyatlamayı etkileyen tarafları pek gözönüne almazlar. Alsalar bile bunları değerlendirecek bilgi kaynakları da yoktur. İşletmenin düşünce, davranış eğilimleri de fiyatlamada önemli faktördür. Küçük işletmelerin genelde siparişe göre çalışmaları birim maliyetleri arttırmaktadır. "Kitle üretimi" de maliyet ekonomik ölçekler nedeniyle düşecektir. Çünkü konu temelde bir pazar bölümü seçimi kararıdır. Küçük işletmelerde pazar bölümlenmesi fiyat oluşumunda belirsizlik yaratır.

İşletme hedefleri zaman içinde değişir ve yine belirli bir zaman sürecinde işletme hedefleri pazarlama stratejileri ile bütünlenir. Belirli bir zaman dilimi alındığında pazarlamanın dört kontrol edilebilir değişkeni (mamul, fiyat, dağıtım, tanıtım) pazarlama programını oluşturur. Pazarlama programı ile hedef pazarın saptanması, pazarlama stratejisidir. Küçük işletmelerde pazarlama stratejilerinin oluşmaması, beraberinde programsızlığı ve plansızlığı getirir. Bu da onların pazar paylarını küçültür, alıcılar, aracılar ve rakipler karşısında güç duruma sokar. Bu konuda bir örnek Türk el sanatları ile ilgilidir. Hep bir ses, bir görüntü ve bir duygu ifadesi olan Türk el sanatları: bir kültür birikimini sergilemiştir. Bugün el sanatları git-tikçe yok olmaktadır. "ALICI YOK PARA YOK veya ÇOK PAHALI" gibi gerekçelerle el sanatları ustaları kente göçmüşler, göçenler de mesleği başkalarına öğretmemişlerdir. Böylece var olan pazar yok olmuştur. Olayın kökeninde yatan ise, YANLIŞ PAZAR TANIMI'dır. Yani pazar bölümlenmesini yanlış yapıyorlar. Pazar örgütlenemediği için yok olur. Potansiyel orada kendi dinamizmini öldürüyor, üretim orada kendini önce atıl kapasiteye sonra da yok olmaya itiyor. Ancak potansiyeli örgütleyecek girişimcinin; bilimsel, uzun dönemli düşünmeye ve planlamaya yönelik olması, olayı sömürülecek bir üretim potansiyeli olarak görmeyen, mikro yaklaşıma, makro faydayı heba etmeyen bir birim olması gerekiyor.

6.2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE ÜRETİM PLANLAMASI VE PLANLAMA SORUNLARI

6.2.1. Üretim Planlamasının Tanımı ve Amaçları

Üretimin planlaması ve kontrolü, işletme sisteminin önemli fonksiyonlarından biridir. Etkin bir üretim planlama ve kontrolü ile, işletmelerin temel amaçları olan, toplam kârın enbüyüklenmesi, siparişlerin zamanında karşılanması, eldeki kaynakların (makina, işgücü, donanım ve malzeme vb) en verimli şekilde kullanılması gibi amaçlara önemli ölçüde katkıda bulunur. Genel anlamda üretim planlama ve kontrol, belirli miktar ve kalitedeki mamullere olan talebi veya siparişleri karşılamak için mevcut olanakları en uygun şekilde kullanan ve işletme amaçlarına olumlu yönde katkıda bulunan üretimin, planlanması ve kontrolüdür. Üretim planlama ve kontrol iki temel faaliyetten oluşmaktadır. Üretim planlama ne zaman ne miktarda, nerede ve hangi olanaklar ile üretimin yapılacağını belirler. Ancak, planlama genellikle iş istasyonları ve vardiya bazında yapılmaz. Bu ölçekteki planlama, üretim kontrol fonksiyonu içinde düşünülmelidir. Üretim kontrol ise fiili üretimin, planlanan üretime uygunluğunu denetler, eldeki olanaklardan en iyi şekilde yararlanmaya ve aksaklıkları gidermeye çalışır. Üretim planlama daha önceden, üretim kontrol ise üretim sırasında veya üretimin hemen öncesinde yapılan faaliyetlerdir. Bu nedenle bu iki faaliyet bir bütün içinde değerlendirilmelidir (55).

Üretimi planlama için başlangıç noktası satış

(55) Mehmet TANYAŞ, "Üretim Planlama ve Kontrol", Sanayide Bilgisayarların Etkin ve Verimli Kullanımı Semineri 1987 yılı Bildirileri, Ankara: Mess Yayını No: 117, 1988, s.57

tahminleri ve kabul edilen siparişlerdir. Bu satış tahminleri ve siparişlerin sözkonusu olduğu dönem veya dönemler için üretim planlaması yapılır. Üretilecek mamullerin özellikleri ve mevcut olanaklar değerlendirilir. Mamulün montaj ve imalat prosesleri, alternatif prosesler, prostedeki işlemlere alt standart zamanlar, mamulden üretilecek miktar vb bilgiler temin edilir. Ayrıca sözkonusu satış planını gerçekleştirecek olan üretim planı desteklemek amacıyla, işgücü, makina, malzeme ve finansman planları yapılır veya bu planları yapacak kısımlara gerekli bilgiler sağlanır. Daha sonra adı geçen planlar ile uyumlu ve mevcut makina, donanımı işgücü, malzeme ve sermaye kaynaklarını en verimli şekilde değerlendiren üretim planı hazırlanır. Üretim planında değerlendirilen diğer bir konu, satış planında bulunan mamullerden hangisinin veya bu mamullerin hangi parçalarının işletmede, diğer hangilerinin ise dışarda yaptırılacağına karar verilmesidir. Dışarda yaptırma kavramı yaygın olarak fason imalat diye bilinir. Ayrıca üretim planı beklenmedik değişiklikleri içerecek şekilde esnek olmalıdır (56).

Üretim Planlama ve Kontrol, işletmenin üretim tipine, imalat atölyesindeki iş akış şekline, planlamanın kapsadığı dönemin süresine son derece bağımlıdır (57).

6.2.1.1. Satış Tahminleri ve Üretim Planlama İlişkisi

Üretim planlamanın ilk adımı üretilecek mamullere olan talebin tahminidir. Tahmin metodlarının dayandığı nokta, geleceğe ait talep değerlerinin belirlenmesi için geçmiş verilerin kullanılmasıdır. Talebi etkileyecek

(56) TANYAŞ, A.g.e., s.58

(57) TANYAŞ, A.g.e., s.58

çok sayıda faktörün bulunması, tam doğru bir talep tahmininde bulunulmasını olanaksızlaştırmaktadır. Önemli olan en az hatalı sonuç veren yöntemin bulunmasıdır. Dolayısıyla birden fazla sayıda yöntemin denenerek, en iyi verenin seçilmesi yolu izlenmelidir. Yöntemlerin üstünlüğünün veri yapısındaki değişmelere bağlı olarak da değişebileceği gözden uzakta tutulmamalıdır (58).

6.2.1.2. Ana Üretim Planının Belirlenmesi

Üretimin planlanması, hammadde temin durumu, rakiplerin durumu, talep, siparişler, fason imalat olanakları, ekonomik şartlar gibi çevresel faktörler ile mevcut fiziksel kapasite, mevcut işgücü düzeyi, envanter seviyeleri ve üretim için gereken diğer faaliyetler gibi işletme içi faktörlerden etkilenmektedir. Üretim planlama faaliyetinden beklenenler ise, her mamulden dönemlere göre üretilecek miktarlar, alternatif üretim prosesleri, her atölye ve makinada hangi mamulün ne zaman üretileceği, envanter düzeyleri, bekleyen sipariş miktarları, fason imalata verilen miktarlar, fazla mesai ve ilave vardiya kullanımı, atıl kapasite durumları, işgücü düzeyi ve bu düzeydeki değişmeler, malzeme tedarik programı, makina ve donanım ihtiyaçları, imal et veya satın al kararları vb. dir. Faktör sayısının çokluğu tek çözüm yöntemi ile sonucu elde etmeyi olanaksızlaştırmaktadır. Ana üretim planının belirlenmesinde kullanılan yöntemlere Toplu Üretim Planlama Yöntemleri adı verilmektedir. Bu yöntemlerde genelde işgücü düzeyini değiştirme, fazla mesai veya vardiya sayısını değiştirme, fason imalat olanağını kullanma, envanter düzeyini değiştirme, bekleyen sipariş düzeyini değiştirme gibi stratejiler kullanılarak talepdeki dalgalanmaları absorbe eden

minimum maliyetli ana üretim planı elde edilmeğe çalışılmaktadır (59).

6.2.1.3. Malzeme İhtiyaç Planlaması

Malzeme ihtiyaç planlaması ana üretim planından hareketle üretimin programlanması ve kontrolü yöntemidir. Böylece, envanter düzeylerini düşürmek, daha iyi müşteri ilişkileri oluşturmak, talebe zamanında uyabilmek, ana üretim planını revize etmek, hazırlık ve atıl kapasite maliyetlerini düşürmek, yöneticilere programa göre uygulamadaki ilerlemeleri en etkin şekilde gösterebilmek mümkün olmaktadır (60).

6.2.2. Planlama Sorunları

Hammadde, işçilik, enerji vb gibi girdileri kullanarak mamul üretimi yapan herhangi bir işletmede, üretim faaliyetlerinin organizasyonu ve gerçekleştirilmesi için etkili bir planlama yapılması gereği açıktır. Planlama faaliyetleri sonucu ortaya çıkan planlar, işletmelerin satış, üretim, kapasite kullanımı ve kârlılık durumu ile ilgili hedeflerini ortaya koyarlar. Planlar, daha sonra bütçeler haline dönüştürülerek üretim olayının mali cephesi ve finansman ihtiyacı ortaya çıkarılır (61).

Seri üretim yapılan bir işletmedeki üretim planlama çalışmalarıyla, siparişe göre üretim yapılan işletmelerdeki üretim planlama çalışmaları temelde önemli farklar gösterir. Genelde küçük işletmeler siparişe

(59) A.g.e., s.83

(60) A.g.e., s.145

(61) Ataç SOYSAL, Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Planlama Problemleri ve Bilgisayar Desteği, İstanbul: Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi 88 Bildirisi, MPM-İTÜ Yayını, 1988, s.164

göre üretim yapmaları, her siparişin teslim zamanına uygun üretimi gerektirir (62). Finansal açıdan zayıf olan işletmeler, istenen miktarda istenen kalitede üretim için gerekli hammadde ve işgücünü hazır tutmak zorundadırlar. Dolayısıyla küçük işletmelerin stok maliyetleri yüksektir. Siparişe göre üretim, teslim terminlerine uyulmasını, kapasitenin optimal kullanılmasını, işletmenin ekonomiklik derecesinin arttırılmasına negatif etki yapar. Ayrıca siparişe göre üretim otomasyona geçişi engelleyen bir üretim tarzıdır.

Küçük işletmelerin genellikle siparişe göre üretim yapmaları; üretim planlarının, Makina ve işgücü ihtiyacı planlarının, Malzeme ihtiyacı planlarının optimizasyonunda problem yaratır. Örneğin, siparişe göre üretim nedeniyle iş planları; kârlılık, talep durumu, kalıp durumu gibi nedenlerden dolayı yapılamayabilir. Çünkü standart dışı üretimde aparat ve kalıp yapımı gibi çalışmalar ekonomik olmaz.

Küçük işletmelerde, makinaların sık ve uzun süreli arıza yapması atıl kapasite yaratmaktadır. Kendi bünyelerinde bakım-onarım birimi bulundurmamaları ve bakım planlaması gibi atıl kapasite yaratmayı önleyici çalışmaların yapılmaması da sorunları arttırmaktadır.

Hammadde darboğazı, talep, arıza, işçi verimliliği ve ıskarta gibi pek çok faktör kapasite planlamasına belirsizlik getirir.

Küçük işletmelerin önemli sorunlarından biride malzeme tedariki sorunudur. Küçük sanayiciler üretimleri için gereksinim duydukları hammadde ve malzemeyi

piyasadan temin etmektedir. Küçük işletmeler büyük miktarlarda sipariş vermediklerinden, büyük işletmeler tarafından fazla önemsenmemektedirler. Ana hammadde üretimi yapan kuruluşlar, çoğu kez küçük işletmelerin siparişlerine rağmen, küçük işletmeleri ya unutmakta ya da satış politikaları gereği az olan sipariş miktarlarını kabul etmemektedir. Bu da küçük işletmeler için pozisyon rizikosunu oluşturmaktadır. Tüm bu faktörler sağlıklı bir malzeme ihtiyaç planlamasını engellemektedir. Ayrıca küçük işletmelerin kuruluş yerinin endüstri merkezlerine uzak olması, özkaynaklarının yetersizliği, kredi alamamaları nedeniyle ihtiyaç duydukları malzemeyi ve makinayı alamamalarına veya stok politikası oluşturulmalarına neden olmaktadır. Tüm bunların sonucunda da üretim maliyetleri artmakta, müşteri siparişleri zamanında karşılanamamaktadır.

6.3. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE FİNANSMAN PLANLAMASI VE PLANLAMA SORUNLARI

6.3.1. Finansman Planlamasının Yeri ve Önemi

Finansman planlama, bir işletmenin alacak ve borçlarının bir sistem içinde planlanmasıdır. İktisat, insanların ihtiyacını temin gayesiyle üretim ve tüketim için gerekli malları imal etmek ve dağıtmak mecburiyetindedir. Piyasada üretimle tüketim ve yatırım arasında bir denge sağlanmalıdır. Burada, para aracı rolünü alır. Mal imalatçıdan tüketiciye doğru akar, imal edilen malların karşıt hizmeti olarak da tüketiciler parayı öder. Kökü gelecekte olan bir zaman birimine dayanan para akımının değişik şekillerini toplamak, finansman planlamasının ana kriterlerinden biridir. Finansman planlaması, esas ödününü, tahsilat ve ödeme hareketlerini mümkün olduğu kadar

kısa zaman birimleri içinde yapmakta görmelidir. Bunun için ciro, personel, malzeme ve tedariki, yatırım ve imalat planlaması gibi diğer planların yardımına ihtiyacı vardır (63).

6.3.1.1. Bütçeleme

Planlama, finans yöneticisinin görevinin ayrılmaz bir parçasıdır. Finans yöneticileri, planlama fonksiyonlarını yerine getirirken, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden geniş ölçüde yararlanmaktadır. Bütçeleme, yöneticilerin elinde firmanın kaynaklarını en verimli, en karlı şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik bir araçtır (64).

6.3.1.2. Uzun Süreli Finansman Gereksinimlerinin Tahmini

Uzun süreli borçlanma ve/veya sermaye artışı bir firmanın bir hesap dönemi içinde sık sık başvurduğu kaynak sağlama yolları değildir. Bankalardan uzun, orta süreli kredi alınması, tahvil çıkartılması veya sermayenin artırılması yollarına genellikle firmalar, sık olarak nitelendirilmeyecek zaman aralıkları ile başvururlar. Ayrıca firmalar, küçük tutarlarda sık sık tahvil veya hisse senedi çıkartmaktansa, uzun aralıklarda büyük tutarda çıkarmalar yapmayı yeğlemektedirler. Firmaların büyük tutarlarda ve sık olmayan zaman aralıkları ile uzun süreli kaynak sağlayabilmeleri için, gelecek yıllardaki finansman gereksinimlerini birkaç yıl önceden görebilmeleri gerekir. Firmaların, gelecek yıllara ilişkin finansman gereksinimlerinin tahmininde proforma bilanço ve proforma fon akım tablosu gibi yaygın yöntemler kullanılır.

(63) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, 6.B., İstanbul: Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1984, ss. 88-89

(64) Öztin AKGÜÇ, Finansal Yönetim, 4.B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3344, 1985, s.175

Bu yöntemlerle işletmeler;

- 1- Gelecek dönemlerde sağlayabileceği kaynakları
- 2- Planının kapsadığı dönem içindeki fon gereksinmesini
- 3- Yaratılan kaynakların ihtiyaçları için yeterli olup olmayacağını
- 4- Yeterli değilse farkın hangi yollarla karşılanabileceğini ortaya koyarlar (65).

6.3.1.3. Kısa Süreli Finansman Gereksiniminin Saptanması ve Nakit Bütçesi

Nakit bütçeleri, proforma bilanço ve fon akış tablolarını bir anlamda tamamlayan finans yöneticisinin elindeki en önemli araçlardan biridir. Nakit bütçeleri yalnız firmanın elindeki en önemli araçlardan biridir. Nakit bütçeleri, yalnız firmanın belirli bir dönem sonundaki toplam finansman gereksinimini değil aynı zamanda finansman ihtiyacının zaman içerisindeki dağılımını ortaya koyarak, zamanlama sorununun çözümüne katkıda bulunur.

Nakit Bütçesi;

- 1- Her bütçe dönemi sonunda tahmini para mevcudunu
- 2- Tahmini nakit açığı ve fazlasını
- 3- Ek finansman sağlanmasının gerekli olup olmadığını
- 4- Ek finansman gerekli ise bunun zamanını ve nereden sağlanabileceğini
- 5- İlave fonlara ihtiyaç duyulan süreyi, ortaya koyarak finansal yönetim için gerekli ve faydalı bilgiler sağlar (66).

(65) A.g.e., ss. 176-178

(66) A.g.e., ss. 193-194

6.3.1.4. Finansal Yönetim Araçları

Birçok iş sahibi muhasebeyi bilmemelerine rağmen yatırımlarından elde ettikleri gelirleri ölçebilmek için finansal yönetim araçlarını anlamaları gerekmektedir. Yöneticinin bilanço veya kâr-zarar tablosundaki bütün kalemlerin tam anlamını bilmesine gerek yoktur, fakat bu kayıtları doğru olarak yorumlayabilmelidirler. Kendisi ve diğer personelin sorumlulukları bilanço ve gelir tablosunun amacı ve fonksiyonları ile ilgili bilgi edinmesini zorunlu kılmaktadır. Birçok işletmenin iflas nedeni vadesi gelmiş borçların ödenmemesi olmaktadır. Bunun nedeni satış veya faaliyetlerdeki zayıflıklar, yeterli olmayan döner sermaye olabilir. Yönetici finansal yönetimin araçlarını kullanarak problemleri ortaya çıkarabilir.

İyi bir finansal yönetim için iyi kayıtlar gerekli olmasına rağmen yalnız başına yeterli değildir. Çünkü onların tam kullanımı, yorum ve analizi gerektirir. Yönetici yatırım gelirleri, bankalara yaklaşım, büyük kredilerin temini, sermaye arttırımı gibi konularda eğer bilanço ve kâr-zarar tablosunu kullanarak karar verebilirse daha başarılı olacaktır.

Bilanço bir şirketin finansal durumunu belirtilen bir tarih sonu itibariyle belirtir. Genel amaç varlıkların borç ve sermaye ile denklenmesidir. İşin ihtiyacına göre aylık, üç aylık veya yıllık olarak düzenlenebilir. Varlıklar nakite çevrilebilirlik sırasına göre yazılır. Bir yıl içinde nakite çevrilebilecek varlıklar dönen varlıklar olarak adlandırılır. Toplam varlıklardan toplam borçları düşersek işletme sahibinin mal varlığını buluruz. Dönen varlıklardan kısa dönem borçları çıkarırsak net dönen varlıkları buluruz.

işletme sahip ve yöneticileri şimdiki ve gelecekteki muhtemel nakit durumunu bilmelidirler. Yöneticiler nakit bütçesini kullanarak kısa ya da uzun vadeli nakit ihtiyaçlarını belirleyebilirler.

6.3.2. Planlama Sorunları

Küçük işletme kurmaya girişenler bir yer temin edip, donanım ve iş için gerekli malzemeyi satın aldıklarında bütün bunların işe başlamak için yeterli olacağı inancındadırlar. Bunlar kuşkusuz gerekli olmalarına rağmen işe başlayabilmek için yeterli değildir. Bunların dışında oldukça yüklü harcama gerektiren giderler vardır. Örneğin birçok işletme hemen kâra geçemez. Kuruluşun yaşaması ve sahiplerin kendi yaşantılarını sürdürebilmeleri için paraya ihtiyaçları olacaktır. İşletmelerin genellikle ihtiyaç duyacakları giderleri şu şekilde sıralayabiliriz: İş sahibi ya da yöneticinin maaşı, diğer çalışanların maaşları, kira, sigorta, tedarik ve dağıtım harcamaları, telefon ve benzeri haberleşme harcamaları, vergiler. Tüm bunlar işletme sahibinin her ay ödemesi gereken harcamalardır. İşletmelerin büyük çoğunluğunda ilk aylarda gelirler giderlerden az olmaktadır. Bu harcamalara ek olarak eğer işletme sahibi borç alırsa, bunun ana tutarını ve faizlerini de ödemek durumundadır. Bu ödemelerin miktarı işletme sahibi için çok önemlidir. Genelde verimli bir işletme kuran girişimcinin aylık borç ödemelerinden dolayı başarısızlığa uğradığı yaygın değildir.

Dikkat edilmesi gereken konu kârın yeterli bölümünün borç ödemede kullanılmasıdır. Küçük işletmelerin büyük çoğunluğu ilk yılda parayı tükettiklerinden ya iflas etmekte ya da işten vazgeçmektedir. Küçük işletmelerin sahip ya da yöneticileri az bir yatırımla büyüme

ve gittikçe artan bir kâr elde etmeye uğraşmaktadırlar. Bunu başarabilmek için finansal yönetim ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmelidirler, iş kontrolü ve finansal planlamaya gereken önem ve zamanı ayırmalıdırlar. Küçük işletmelerde finansal bilgi, büyük şirketlere göre daha zaruridir, ancak geliştirmek daha kolay olmaktadır.

Küçük ve ortaboy işletmeler genelde mali kaynaklar bakımından çok güçlü olmayan kuruluşlar olduklarından piyasa şartlarından daha çabuk etkilenirler. Bu tip işletmelerin maddi varlıkları daha az olur. Bu nedenle küçük ve orta boy işletmelerin planlama olayına bakış açıları büyük boyutlu işletmelerden daha farklıdır. Yüksek oranlı enflasyon ve çok çabuk değişen piyasa şartları işletmeleri güncel bilgilere dayalı ve dinamik yapıllı planlar yapmaya zorlamaktadır (67).

Yapılan araştırmalarda küçük işletmelerin en önemli sorununun finansman olduğu gözlenmiştir (Bakınız:Tablo-2) Çoğu küçük işletme ticari bankalardan ya çok zor ya da yetersiz kredi alabildiğinden, genellikle örgütlenmemiş para piyasasına yönelmektedir. Bu ise bankalardan daha pahalı bir finansman yolu olduğundan, işletmelerin gelişimi ve büyümesini engellemektedir. Küçük işletmeler kullanacakları hammaddeyi stok edememekte, üretimlerin azar azar sağladıkları hammadde ile sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu ise oldukça sık değişen hammadde fiyatları nedeniyle maliyetlerin, dolayısıyla fiyatların yükselmesine yol açarak, küçük işletmelerin rekabetini güçleştirmekte, satış gücünü yaratmasına neden olmaktadır (68).

(67) Ataç SOYSAL, Küçük ve Ortaboy İşletmelerde Planlama Problemleri ve Bilgisayar Desteği, İstanbul: MPM-İTÜ Yayını, Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi 88 Bildirisi, 1988, s.164

(68) BAYKAL, ERGUN, PAZARCIK, ss. 148-149

TABLO- 2

<u>SORUNLAR</u>	<u>AĞIRLIKLI DEĞERLENDİRME</u>	<u>%</u>
Finansman	858	20,3
Hammadde	812	19,2
Pazarlama	771	18,3
Maliyetlerin Yüksekliği	745	7,9
Teknoloji	359	8,5
Enerji	253	6,0
Eleman Bulma	332	17,6
Diğer	92	2,2

KAYNAK: BAYKAL, ERGUN, PAZARCIK, A.g.e., s.148

Yukarıda açıklanan finansman sorunları aslında herbiri bir planlama sorunudur. Bu sorunları aşağıdaki gibi kısata özetleyebiliriz.

Finansman Planlaması Sorunları

1- Küçük işletmelerde kendi yapısal özelliklerinden dolayı genellikle örgüt yapıları birkaç fonksiyondan oluşur, planlama departmanı yoktur. Tüm stratejiler ve politikalar işletme sahibi-yönetici tarafından saptanır. Küçük işletmeler yapısal nedenler ve finansman güçlükler nedeniyle uzman kadro bulunduramaması beraberinde bilinçsiz planlamayı getirir.

2- Küçük işletmelerde satış tahminleri genellikle bilimsel bir araştırmaya göre değil geçmiş deneyimlere göre yapıldığı için sağlıklı bir pazarlama planlaması oluşturulamayacağı için bir bütçede oluşturulamaz. Buda kısa/orta/uzun dönemli bir finansman planlarının

oluşturulmasına olumsuz etki yapar. Bu şartlarda özellikle uzun dönemli bir planlama yapmak olanaksızdır. Yapılsa bile sapma oranı çok yüksek olabilir.

3- Küçük işletmelerin araştırma yapma, bilgi toplama ve bunları sağlıklı kayıtlama alışkanlıkları olmaması nedeniyle karar sürecini ve planlama sürecini oluşturamazlar.

4- Küçük işletmeler yaptıkları vadeli satışların bedelini zamanında temin edemediklerinde, nakit sıkışıklığı yaşarlar. Buda planlanan üretimin yapılamamasına neden olmaktadır.

5- İç ve dış piyasalardaki belirsizlikler, enflasyon ve hızlı teknolojik gelişmeler küçük işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Zaten çok hassas dengeler üzerinde kurulu olan bu işletmeler, hammadde temin edemekte veya pahalı temin etmek zorunda kalmaktadırlar. Buda maliyet artışına, maliyet artışı da fiyatların yükselmesine neden olmaktadır. Böylece satışların düşmesine kadar bir kısır döngü oluşmaktadır.

6- Nakit planlaması, fon akış tabloları gibi kavramlar bu işletmelere henüz girmektedir. Bu yöntemleri kullanmayan işletmeler, elde ettikleri fonları yeni yatırımlara dönüştüremezler, işlerini şansa bırakmış olurlar. Genellikle mali konularda uzman olmayan personele sahip olmayan küçük işletmeler mevcut finansman alternatiflerini yeterince değerlendirememekte ve bu konuda optimum kararlar verememektedirler.

6.4. KÜÇÜK İŞLETMELERDE PERSONEL PLANLAMASI VE PLANLAMA SORUNLARI

6.4.1. Personel Planlamasının Yeri ve Önemi

İşletmenin başarısı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle, insan gücünün en etkin ve verimli şekilde

kullanılmasına bağlıdır. Personel planlaması ile, işletmeye yeter sayıda ve nitelikte elemanın gereken zamanda sağlanmasına çalışılır. İnsan gücü planlamasının iki temel amaçlarından biri, örgütün insan kaynağının en yararlı biçimde kullanılmasını; diğeri ise, gelecekteki personel ihtiyacının niteliklerinin ve miktarının karşılanmasıdır (69).

Personel planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla kârlılığını etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü planlama, buradaki anlamıyla, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirerek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun işgören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu olgu ise, uygulamada işletme açısından, verim artışı, dolayısıyla kâr artışından başka bir şey getirecek değildir (70).

İnsan gücü planlamasında temel veriler; talep, stok politikası, makina kapasitesi, yasal kısıtlamalar, personel politikası ve zaman standartlarıdır. Bunlar arasında öncelikle ele alınması gereken taleptir (71).

6.4.2. Planlama Sorunları

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin emek yoğun bir endüstri olması ve siparişe göre üretim yapması, nitelikli işçiye daha çok ihtiyaç duyulmasını gerektirir. Yetenekli işgücü sağlamak küçük işletmelerin en önemli sorunlarından biridir. Genelde incelendiğinde, büyüklere

(69) İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, 2.B., İstanbul: Der Yayınları, 1985, s.304

(70) Tuğray KAYNAK, Personel Planlaması, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 228, 1990, s.7

(71) Bülent KOBU, Üretim Yönetimi, 6.B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 3424, 1987, s.428

oranla küçük işletmelerin işgören sağlama da karşılaştıkları güçlüklerin temel nedenleri;

- a- Genç ve yetenekli iş gücünün büyük işletmelerde çalışmayı tercih etmeleri,
- b- Görevlerini gereğince yerine getiren ve sorumlulukların bilincinde olan kişilerin, genellikle kendi işlerini kurma arzusu,
- c- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin personeline büyüklerin sağladığı sosyal hakları sağlayamamaları olarak açıklanabilir (72).

Tüm bu nedenlerden dolayı küçük işletmelerde işgören devri artar. Bu da personel planlamasını olumsuz etkiler. Küçük işletmelerin daha kısa dönemli planlama yapmaları, personel planlarını da olumsuz etkiler.

Personel devir hızının yüksek olması, işletme açısından çeşitli sorunlar yaratır. Bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir (73):

- İşçilik giderinin ve genelde personel giderlerinin artması
- İş kazalarının artması
- Yeni işe almanın ekonomik kaybı ve zaman kaybı
- Yeni personelin işe alışmasından kaynaklanan kayıplar
- Eğitim ve işe alıştırma maliyetinin artması
- Sık sık işten ayrılmanın, kalanlar üzerindeki moral bozukluğu

(72) ALPUGAN, s.176

(73) MUCUK, ss. 305-306

Ayrıca yetenekli iş gücünün kıt olduğu küçük işletmelerde devamsızlıklarda personel planlamasında dar boğazlar yaratır. Buda üretim planlama da problemlere neden olur. Makinalar atıl kalabilir. Küçük işletmelerin yedek personel bulundurmaları şartlarından dolayı olanaklı değildir.

Küçük işletmelerde personel devir hızının artışına neden olan sorunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (74).

- Örgüt yapısından dolayı sık sık yer değiştirme, çalışma kurallarındaki aşırı katılıklar vb.

- Organizasyon yetersizliğinden dolayı-iş değerlendirmesinin yapılmamış olması ve buna bağlı bozuk bir ücretleme sistemi/iş görenlerin aşırı zorlanmaları

- Kötü iş koşulları nedeniyle kaza olasılığının yüksek oluşu

- Küçük işletmelerde genellikle sosyal hizmetlerin bulunmaması (Kantin olmaması, servis olmaması)

- Üretim sürecinin iyi işlememesi

Personel devir hızının yüksekliği küçük işletmeler için önemli bir planlama sorunudur. Küçük işletmelerde kullanılan üretim teknolojisi personel planlamayla doğrudan ilgilidir. Yukarıda değenildiği gibi emek yoğun küçük işletmeler kalifiye işçiye daha çok ihtiyaç duyarlar. Fakat kendi örgüt yapılarından, finansman sorunlarından dolayı da kalifiye işçi bulmakta güçlük çekerler. Buldukları kalifiye elemanlarda daha iyi bir iş veya daha büyük kuruluş bulduklarında işten ayrılırlar. Buda küçük işletmelerde, personel planlama sorunlarından

en önemlisini yaratmaktadır.

Ayrıca işletme politikasının genelde işletme sahibi tarafından oluşturulması, personel planlama kararlarını doğrudan etkiler. Küçük işletmelerde genellikle fonksiyonel şekilde ayrılmış bir personel bölümü olmaması, bu konuda alınacak kararların ve politikaların işletme sahibi/yönetici tarafından verilmesini gerektirir. Personel politikalarının ve planlarının belirlenmesinde ve uygulanmasında uzman olmayan bu kişiler; akılcı davranmayıp, hatalı ve kısa vadeli çözümler bulurlar. Çünkü personel planlama bilimsel bir bakış açısı gerektirir. Bir personel yöneticisi sorunlara çok geniş açıdan bakar. (Hukuki, sosyal, ekonomik, psikolojik vb.) Bilimsel personel yönetiminde üretim talebi, etkinlik, büyüme, Bütçe, iç ve dış işgücü arzı tek başlarına veya birbirleriyle ilişkili olarak incelenir. Küçük işletmelerde bu bakış açısı kendi özelliklerinden dolayı yoktur. Buda beraberinde üretimden, pazarlamaya kadar bir dizi sorunlara neden olur.

Personel bulunmasında ilk adım gelecek 6-12 ayda ne kadar insana ihtiyaç olduğunun saptanmasıdır. İşveren eleman seçerken bugünkü işlemleri ve geçmişte ortaya çıkan problemler ile gelecekte ortaya çıkabilecek iş ihtiyaçlarını gözönüne bulundurmalıdır. Görevleri, sorumlulukları ve işin gerektirdiği koşulların anlaşılması, iş adamının istenen yeteneklere sahip olan işgöreni işe almasını sağlar. Bu bilgi ile birlikte kalifiye olmayan kişilerin veya işi yakında bırakabilecek üstün özellikli kişilerin işe alınması tehlikesi azalır. Her iki sorunda işgücü devrinin yüksek olmasına yol açar.

Eleman seçmek için önce aranan özellikler ve kişinin çalışacağı ortam belirlenmelidir. İş tanımları iş ve

işe başvuran kişi hakkındaki kriterleri daha açık hale getirir. Örneğin bir kriter diğer insanlarla uyum içinde çalışmak olabilir. Doğal olarak bu tür özellik taşıyan kişi işe alınır. Öte yandan yapılan eleştirileri kişiliğine yönelik olarak algılayan ve küçük ayrıntıları büyüten bir kişi o işe alınmamalıdır.

Küçük işletme sahibi ilave işgücüne ihtiyaç olup olmadığını saptamalı, daha yararlı bir işi gerçekleştirmek için elimine edilmesi gerekli iş veya işçiler olup olmadığına karar vermeli ve ihtiyaç olursa bunların ne kadar çalışması gerektiğini belirlemelidir. Bu kararlardan sonra işletme sahibi gerekli personeli bulma yoluna gitmelidir.



BÖLÜM - 7

S O N U Ç

Az sermaye ile çok emek kullanarak faaliyetlerini sürdüren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler büyük istihdam imkânları sağlaması, kırsal alanlardan büyük kentlere göçü azaltması, değişen pazar şartlarına, ekonomik ve teknolojik değişmelere kolay uyum sağlama kabileyetleri, büyük işletmeleri tamamlama özellikleri, çevre korumasına katkıları ve toplumda geniş bir tabakayı temsil etmesi nedenlerinden dolayı ülke ekonomilerinin vazgeçilmez unsurlarıdır.

En gelişmiş ülkelerde mesela Japonya, Tayvan gibi hızla dünyanın ekonomi devleri haline gelen ülkelerde ve ülkemizde sanayiın %97 gibi payını oluşturan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler çok önemlidir. Küçük işletmeler büyük sorunlar yaşamaktadırlar. Bu sorunların büyük çoğunluğu kendi iç sorunları olarak gözükse de gerçekte makro sorunlar yani ülke boyutlarında ele alınması gereken sorunlardır. Her küçük işletmenin kapanması çeşitli kanallardan (diğer işletmelere moral çöküntüsü, istihdam edilenlerin işsizlik sorunları vb) ekonomi için kayıptır. Ülkemizde küçük ve orta büyüklükte işletme niteliğinde 647.000 civarında işyerinde 2.5 milyon kişi istihdam edilmektedir. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sorunları makro düzeyde ele alınmalı ve analiz sonuçlarına göre politikalar oluşturulmalıdır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, finansman ve kredi temin zorlukları, üretim ve eğitim yetersizlikleri, altyapı eksiklikleri, yerleşim ve pazarlama

güçlükleri, mahalli idarelerle ilişkilerden kaynaklanan problemleri, bilgilendirme, destekleme, yönlendirme ve işbirliği alanlarındaki güçlükler gibi sorunları önde gelmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin en önemli sorunlarından olan finansman sorununun çözümü için ilk olarak lokomotiflik görevi bitmiş olan kamu bankaları birleştirilmeli, tek elden olmak üzere bir plan doğrultusunda ve sermayelerin tabana yayılarak özelleştirilmelidir. Lokomotiflik görevleri bitmemiş ve ekonomiye ekspertiz bakımından yararlı olabilecek bankalar hiç vakit kaybetmeksizin bakanlıkların etkisinden arındırılmış özerk bir TC Kalkınma Holdingi çatısı altında toplanmalıdır. İkinci aşamada bu bankaların sermayesindeki devlet payları zaman içerisinde azaltılarak sıfırlanıncaya dek düşürülmeli, adları konmalı, sektör hareketine geçirilmeye çalışılmalıdır.

Bir diğer en önemli sorun olan yönetim problemlerinin çözümü için kurulacak "Teşebbüs Destekleme Ajansları" ile küçük ve orta büyüklükteki teşebbüse çok yönlü (yönetsel, idari, teknik) destek verilmeli, subjektif kararsal yerine objektif yönetsel kararlar olmak üzere eğitilmesine çalışılmalıdır.

Teknoloji sorununun çözümü için, işgücü yeni niteliklere kavuşturulmalı, eğitim planlaması yapılmalı, AR-GE faaliyetlerine uygulanacak vergi muafiyetleri ve vergi indirimi yoluyla işletmeler bu çalışmalara özendirmelidir. Teknolojik yeniliklerin üretim aşamasına geçebilmesi için gerekli finansal desteği sağlayan risk sermayesimekanizması uygulamaya geçirilmelidir. Devlet yardımları aracılığıyla küçük ve orta büyüklükteki sanayi

desteklenmelidir. Küçük teşebbüse çok yönlü destek adı verilen teknik, idari, yönetsel vb destekler veren Teşebbüs Destekleme Ajanslarının etkin çalışması sağlanmalıdır. Yenilikler, yeni düşünceler özendirilmeli, enformasyon hizmetleri geliştirilmelidir. Teknoloji üretiminde üniversite-sanayi işbirliğini sağlayan ve teknoloji üretiminin ön şartı olan araştırmacı nitelikte yetişmiş insangücü, yeterli bilgi birikimi, yeterli finansal kaynak, programlı ve bilinçli AR-GE çalışmalarını biraraya getiren Teknoparklar faaliyete geçirilip yaygınlaştırılmalıdır.

Teknoparkların yanısıra teknoloji problemini çözenin bir diğer yolu teknoloji transferidir. Dünyadaki teknolojik gelişmeler takibedilmeli, ihtiyaç duyulan teknolojiler ithal edilmeli, adapte edilmeli yani ülke şartlarına uygunlaştırılmalı ve geliştirilmelidir.

Ekonomide zaman zaman ortaya çıkan konjonktürel dalgalanmalara hızla uyum sağlayabilen, ekonomideki gelişmelere bağlı olarak değişen tüketici taleplerini kısa sürede karşılayabilen, yeni teknolojilerin uyumu büyük işletmelere nazaran daha kolay olan, istihdam yaratan, büyük sanayi girdilerinin ve ara mallarının üretimini gerçekleştiren, tasarrufların kısa yoldan yatırımlara dönüşmesine katkı sağlama gibi özelliklere sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelere devlet daha fazla ilgi göstermeli, destek olmalıdır.

K A Y N A K Ç A

A- KİTAPLAR

AKGÜÇ, Öztin. Finansal Yönetim, 4.B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No : 3344, 1985

ALPUGAN, Oktay. Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları, 1988

ANDRALL, E. Pearson. An Approach to Successful Marketing Planning, Business Horizons, Winter, 1959

BAĞRIAÇIK, Atilla. Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar, İstanbul: Edebiyat Fakültesi Basımevi, 1989

Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar, İstanbul: ISO Yayın No : 1991/5

BAYKAL, Olcay, Orhan PAZARCIK, İlyas GÜLMEZ. Küçük Sanayinin Yeri, Önemi ve Pazarlama Uygulamaları, Ankara: MPM Yayınları No : 328, 1985

BAYKAL, Olcay, Nazan ERGÜN, Orhan PAZARCIK. Gıda Sanayiinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Yolları, Ankara: MPM Yayınları No : 382, 1989

BAUMBACK, Clifford M.. Basic Business Management, New Jersey: Prentice Hall. Inc., 1983

DPT. VI. BYKP Öncesinde Gelişmeler 1984-1988, Ankara: DPT Yayınları No: 2190, 1990

ERBESLER, Ayfer. İstanbul İmalat Sanayiinde İşgücünün Eğitim Yapısı ve Teknolojik Değişmeye Uyum Sorunları, Ankara: MPM Yayınları No : 356, 1987

EREN, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, 3.B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No : 234, 1990

Yönetim Psikolojisi, 2.B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3182, 1984

ESİN, Arif. Küçük ve Orta Boy İşletmeler (AT Örneği), İstanbul : İKV Yayınları No : 96, 1991

EUGENE, J.Kelley. Marketing Planning and Competitive Strategy, New Jersey: Foundation of Marketing Series, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1972

HINTERHUBER, Hans H. Stratejik İşletme Yönetimi, Çev. Lale URAZ, İstanbul: Erler Matbaası

KAYNAK, Tuğray. Personel Planlaması, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 228, 1990

KOBU, Bülent. Üretim Yönetimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 3424, 1987

KOÇEL, Tamer. Yönetim Kavram ve Teknikleri, İstanbul: Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları No: 1

LEANDER, A. State Aids With Special Regard to the Problems of Small and Medium Size Enterprises, İstanbul: ISO 1990, İç Yayın No: 1991/5, s.192

MESS. Sanayide Bilgisayarların Etkin ve Verimli Kullanımı Semineri 1987 Yılı Bildirileri, Ankara, Mess Yayını No: 117, 1988

MPM. Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri, Ankara: MPM Yayınları, 1987

MPM. Yansanayi Semineri, Ankara: MPM Yayınları, 1981

MPM-İTÜ. Endüstri Mühendisliği Ulusal Kongresi 88, İstanbul: MPM-İTÜ Yayını, 1988

MUCUK, İsmet. Modern İşletmecilik, 2.B., İstanbul: Ders Yayınları, 1985

ÖZALP, Şan. Küçük İşletmeler, Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları

SERPİL, Ahmet ve Oğuz URAS. Küçük İşletmelerin Finansman ve Yönetim Sorunları, İstanbul: İTO Yayın No: 13, 1986

STEWART, H.Britt, W.Boyd HARPER. Marketing Management and Administrative Action, New York: Mc-Graw Hill Book Company, 1968

STEWART, H.Rowoldt, James D.SCOTT, R.Warshaw MARTIN. Introduction to Marketing Management, Illinois: Text and Cases Richard, D.Irwin Inc. 1969

ÜLGEN, Hayri. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989

YOZGAT, Osman. İşletme Yönetimi, 6.B., İstanbul:Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1984

B- MAKALELER

AĞAOĞLU, Abdülgaffar. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri", Dünya Gazetesi, 23.06.1993

ATAÇ, İnal. "Pazarlama Planlaması", Pazarlama Dergisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Sayı: 3 (Mart 1976)

BOZKURT, Rüştü. Küçük ve Orta Ölçekli Girişimcilerin Bize Özgü Bazı Sorunları, Dünya Gazetesi, 1992

D'AMBOISE, Gerald, Marie MULDOWNNEY. "Management Theory of Small Business: Attempts and Requirements", Academy of Management Review, Vol. 13, No: 2, 1988

EKE, Ali Erkan. "Küçük İşletmeler Ekonominin Belkemiğini Oluşturur", İşveren Dergisi, Cilt 27, Sayı 6, (Mart 1988)

EREN, Erol. "Örgütlerde Planlama Süreci", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Dergisi, C.III, Sayı 9, (Ağustos 1981)

KÖKTÜRK, Mehtap. "Küçük İşletmelerin Problemlerini Saptarken Masabaşı ve Saha Araştırması", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 3, 1986

SAVRAN, Öznur. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları", Dünya Gazetesi, 1993

3^a TURAN, Güngör ve GÖKALP, Faysal. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Teknoloji Sorunu ve Çözüm Önerileri", Dünya Gazetesi, 1993

Ö Z G E Ç M İ Ş

NAHİDE CAN (1969)

15 Mayıs 1969 Çanakkale'de doğdu. İlk, Orta, Lise öğrenimini Çanakkale'de tamamladı.

1986 Yılında Yıldız Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümüne kaydoldu. 1990 yılında iyi derece ile mezun oldu. Aynı yıl Yıldız Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümüne girdi. Halen bu bölümde öğrencidir.

