

Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi

Yrd. Doç. Dr. Cevdet A. KAYALI

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin AKTAŞ

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi örgütsel faaliyetlerin planlanmasına, sorunların çözümüne çalışanların katılımını sağlamayı amaçlayan yapısal bir yaklaşımdır. Müşteri odaklı sürekli iyileştirmenin amaçlandığı Toplam Kalite Yönetiminde, örgütsel karar alma sürecine çalışanların yaygın katılımı teşvik edilmekte, ve hata kaynaklarının elimine edilmesinde takım çalışması yaklaşımı benimsenmektedir.

Küreselleşmenin dayattığı zor rekabet koşulları altında örgütsel değişimin sağlanması ve katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi KOBİ’ler için artık bir zorunluluktur. KOBİ’lerin yönetsel sorunlarının aşılmasında TKY yaklaşımı önemli katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, KOBİ’lerin önemi, sorunları, KOBİ’lerde TKY uygulamasının gereği, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri genel bir yaklaşımla ele alınmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yönetim Krizi.*

Management Crisis and Total Quality Management in Turkey’s Small and Medium-Sized Companies

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a structural approach in which participation of employees is aimed to solve organizational problems and plan the organizational activities. In the Total Quality Management approach that focuses on customer-oriented continuous improvement, active participation of employees in organizational decision processes is encouraged and team-approach is adopted in eliminating causes of defects.

It is a must for SMEs to benefit participative management and organizational change in the highly competitive environment caused by globalization. In this context, TQM approach can contribute much in overcoming managerial problems of SMEs. In this paper, importance and problems of SMEs are reviewed and their need for TQM and difficulties they encounter in its implementing are mentioned. Plus, based on our analysis, recommendations are made from a general perspective.

***Key Words:** Total Quality Management, Small and Medium-Sized Enterprises, Management Crisis.*

1. Giriş

Küreselleşen dünya ekonomisinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), önemli endüstrilerde uluslararası ticaret aracılığıyla giderek yoğun biçimde yer almaya başlamışlardır. KOBİ’ler esnek bir yapıya ve kapasitelerinin yeniliklere kolay uyum sağlayabilme özelliğine sahip olmaları nedeniyle yapısal değişimlere çok çabuk uyum sağlayabilmektedirler. KOBİ’lerin temelinde girişimcilik ruhu bulunmaktadır ve toplumsal yapıdaki konumuyla orta sınıfı güçlendirerek siyasi istikrara katkıda bulunmaktadırlar. KOBİ’lerin

bulunduğu sektörlerde sayılarının giderek artması sonucu söz konusu sektörlerde tekelleşmeyi önlemektedirler. Kısaca, KOBİ’ler ekonominin nabzını en iyi tutan birimlerdir denilebilir.

Günümüz bilgi toplumunda, bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi ile ekonomik faaliyetler küreselleşme eğilimine girmiştir. Bu süreçte, uluslararası rekabet ve teknolojide görülen hızlı gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişimlere yol açmıştır. Küreselleşme ile birlikte üretimin uluslararası boyuta ulaşması, firmaların dünya ekonomisini bütün bir pazar olarak görmelerine ve rekabet stratejilerini buna göre belirlemelerine neden olmuştur. Böylece tüketici seçenekleri çoğalmış ve yoğun araştırma-geliştirme faaliyetleri gerektiren pazarlar ortaya çıkmıştır.

Mikro-elektronik tabanlı ve bilgisayar destekli üretim teknolojisindeki gelişmeler ürünlerin yaşam evrelerini kısaltmış, işletmeleri, kaliteli, düşük maliyetli, ürün ve talepteki değişikliklere karşı esnek üretim yöntemini içeren teknolojileri kullanmak zorunda bırakmıştır. Sanayideki bu yapısal değişiklikler, işletmelerin organizasyonlarında hiyerarşik karar ve yetki kademeleri sayısını azaltmış, stokları en aza indirmeye yönelik Tam Zamanlı Üretim (Just-in -time) sistemleri, global kalite kontrol yaklaşımları, sıfır stokla sıfır hatalı üretim politikaları, dağıtım teknikleri v.b. esnek üretim yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemler, tasarımda ve üretimde çok sık aralıklarla model değiştirmeye, her değişiklikte daha üstün, daha cazip ürünler ortaya koyabilmeyi, yepyeni ürünler tasarlayıp anında pazara sürmeye olanak sağlamıştır.

Tüketici zevklerinde ve tercihlerinde ortaya çıkan değişiklikler, tüketicilerin yığın üretim yapılan tiplerden uzaklaşmasına yol açmıştır. Böylece ölçek ekonomilerine dayalı yığın üretim sistemleri (Taylorizm, Fordizm gibi) çağını doldururken, yerini farklılaşan ihtiyaçları karşılayacak pek çok farklı ürün üretebilme yeteneğine sahip esnek veya yalın üretim sistemleri (Post-Fordizm veya Toyotizm) almıştır. Günümüz sanayi toplumlarında standart bir üretimden müşterilerin isteklerinin farklılığına dayanan çoklu üretime geçilmiş, entegre tesislerin yerini ana sanayi-yan sanayi bütünleşmesine yönelik, daha esnek daha hızlı modeller almıştır. Bu hızlı değişime büyük işletmeler kısa zamanda uyum gösterememekte bu işletmelerde adeta “dinazorlaşma sendromu (bürokratik katılık, esnek olmama)” yaşanmaktadır. Bu durum, KOBİ’leri, bu tür üretimi gerçekleştirmede avantajlı kılmaktadır. Böylece KOBİ’ler esnek üretim sistemlerinin gerektirdiği işletme tipi olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Sanayi Devrimi’nin başladığı 18. yüzyılın ikinci yarısından 1980’li yılların başına kadar süren dönemde “büyük güzeldir” düşünce ve uygulamaları egemen olurken, 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında, “küçük güzeldir” ifadesiyle somutlaştırılan küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarına doğru bir yöneliş olmuştur. ***KOBİ’lerin yapıları ve ölçekleri itibarıyla esnek talep-esnek arz modeline çok çabuk uyum sağlayabilmeleri dünya sanayi dokusunu temelinde köklü değişikliklere yol açmıştır.*** Dolayısıyla KOBİ olgusu

ekonomide teknolojik değişim dinamiklerinin ortaya çıkardığı bir olgu haline gelmiştir.

2. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

Genel olarak küçük işletmeler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, çabuk karar verme imkanına sahip, düşük düzeyde yönetim gideriyle çalışan, düşük maliyetli bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüslerdir. Buna karşın orta ölçekli işletmeler ile ilgili tanımlar ise, oldukça çeşitlidir. Mevcut küçük işletme tanımları, orta ölçekli işletme tanımlarına ışık tutabilmektedir (Uludağ, Serin, 1991:13-14). Uygulamada farklı üç tip KOBİ vardır. Bunlar (Vakıfbank, 1998:20-21) ;

- Büyük endüstrilere alt-yüklenici olarak çalışan KOBİ'ler,
- Yüksek teknoloji-yoğun üretim teknikleri kullanan KOBİ'ler,
- Gelişmiş ülkelerin ekonomik olarak krizdeki bölgelerinde doğan sorunları gidermek üzere kurulan, modernize edilen veya yeniden yapılandırılan KOBİ'ler.

İlk iki grup yapısal avantajları olan ve kendiliğinden gelişen KOBİ türleridir. Üçüncü gruptakiler ise, bölgesel, ekonomik ve sosyal sorunların çözülmesi doğrultusunda yüksek destek ve teşvik araçları ile desteklenen KOBİ'lerden oluşmaktadır. Hangi türden olursa olsun KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla farklı nedenlerden de kaynaklansa, rekabet güçleri açısından çeşitli avantajları bulunmaktadır.

Çeşitli kriterlere göre, kimi ülkelerde işletmeler, (a) küçük işletmeler, (b) büyük işletmeler olarak iki grup altında toplanırken; kimi ülkelerde işletmelerin, (a) çok küçük (cüce, mikro) işletmeler, (b) küçük işletmeler (c) orta ölçekli işletmeler, (d) büyük işletmeler, olarak sınıflandırıldıkları görülmektedir. 1980'li yılların ortalarından itibaren, başta Avrupa Birliği olmak üzere, kimi ülkeler küçük ve orta ölçekli işletmeleri tek grup altında toplayarak işletmeleri; (a) küçük ve orta ölçekli işletmeler ve (b) büyük işletmeler olarak iki grupta altında ya da (a) çok küçük işletmeler, (b) küçük ve orta ölçekli işletmeler, (c) büyük işletmeler olarak üç grup altında sınıflandırmaktadırlar (Alpugan, 1994: 6-7).

Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa yol açmamak amacıyla bir ortak tanım geliştirmiştir. Konsey kararı çerçevesinde açık bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Bu tanıma göre, 250 işçiden az işçi çalıştıran firmaların KOBİ olduğu kabul edilmektedir. Orta Ölçekli İşletmeler; 50-150 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 Milyon ECU'nun altında olan, yıllık bilançosu 27 Milyon ECU'yu aşmayan işletmelerdir. Küçük işletmeye ilişkin ölçütler ise 50'den az işçi, 7 Milyon ECU'yu aşmayan yıllık ciro veya 5 Milyon ECU'nun altında bir yıllık bilanço değerine sahip olunmasıdır. 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler "Çok Küçük İşletme" grubuna dahil edilmektedir. Küçük ve orta boy işletmelerin bir başka ölçütü de sahip oldukları bağımsızlık düzeyi ile ilgilidir. Büyük ölçekli bir

işletmenin veya ortaklaşa hareket eden birkaç büyük işletmenin bir KOBİ'de sahip olduğu hissenin yüzde 25'in altında olması koşulu aranmaktadır. Sermayesinin üçte birinden fazlasının, bankalar ya da risk sermayesi sahipleri gibi mali yatırımcılar hariç olmak üzere, KOBİ olmayan, büyük işletmelerin elinde olmaması gerekmektedir (Commission of European Communities, 1995: 57).

Birleşmiş Milletler tarafından sanayi sektöründe faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 10'un altında kalan iş yerleri küçük sanayi işletmesi olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1997:139). Dünya Bankası tarafından 1-50 çalışan sayısı olan işletmeler "küçük ölçekli işletme", 51-200 çalışan sayısı olan işletmeler "orta ölçekli işletme", 200'den çok çalışmanı olan işletmeler "büyük işletme" sayılmaktadır (Müftüoğlu, 1997:140).

OECD bünyesinde KOBİ'lerin sınıflandırılmasına göre 1-4 işçi çalıştıran işletmeler "mikro işletme", 5-19 işçi çalıştıran işletmeler "çok küçük işletme", 20-99 işçi çalıştıran işletmeler "küçük işletme", 100-500 işçi çalıştıran işletmeler "orta ölçekli işletme" olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada işletmelerin % 95'i 100 işçi, % 2-3'ü 100-500 işçi çalıştıran işletmeler kategorisinde yer almaktadır (Çolak, 1997:4).

DİE, 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük işletme, 10-49 işçi çalıştıranları küçük işletme, 50-99 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme ve 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeleri de büyük işletme olarak tanımlamaktadır. Halkbank'ın sınıflandırmasına göre ise, 50'den az işçi çalıştıranlar küçük ölçekli işletme, 50-99 işçi çalıştıranları orta ölçekli işletme, 100 ve daha çok işçi çalıştıranları ise büyük ölçekli işletme olarak değerlendirmektedir. KOSGEB, 1-50 işçi çalıştıranları küçük ölçekli işletme olarak adlandırılırken, 51-150 kişi arasında işçi çalıştıran işletmeleri ise KOBİ olarak tanımlamaktadır. Dış Ticaret Müsteşarlığı ve TOSYÖV, 1-200; Eximbank 1-250 işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedirler. TOBB, 1-9 arası mikro, 10-49 arası küçük ve 50-150 arası işçi çalıştıran firmaları orta boy işletme olarak tanımlamaktadır. Merkez Bankası'nın sektör bilançolarında 1-50 kişilik işyerleri küçük, 50-500 kişilik işyerleri orta ve 500'den fazla işçi çalıştıran işyerleri büyük ölçekli işyeri tanımı kapsamında gösterilmektedir.

3. KOBİ Yönetiminin Etkinsizlik Boyutları

Küresel rekabet koşullarına giren tüm işletmeler gibi KOBİ'lerde de yönetim ve örgüt geliştirme önemli bir sorundur. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle dışa açılma zorunluluğu yaşayan KOBİ'ler değişime hızla uyum sağlamak zorundadırlar (Türkmen, 1998:33). KOBİ'lerde hiyerarşik yapılanma bulunmamaktadır. İşletme sahibi, yönetenler ve yönetilenler, kısaca tüm personel arasında yoğun bir gayri resmi, yani daha informel bir ilişki vardır, yönetim ile personel arasında doğrudan bir ilişki vardır.

KOBİ'lerde yönetim işlevi işletme sahibi tarafından işletme mülkiyetinden kaynaklanan bir hakla kendi hesabına, bağımsız olarak ve riski kendisi üstlenerek yürütülmekte, süreklilik arz etmektedir. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi atanan ve her an değiştirilebilen profesyonel yöneticilerle

başkaları hesabına ve risk başkalarına aktarılarak yerine getirilir. KOBİ'lerde yönetici-işletme sahibi ile çalışanlar arasındaki doğrudan ve kişisel ilişki, işletme sahibinin örnek davranışını gerektirir ve bu yönetim yapısı işletmenin esnekliğini artırır. Ast-üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleşir. Büyük ölçekli işletmelerde ise ast-üst ilişkileri kurumsallaşmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir. KOBİ'lerde işletme sahibi yönetici olarak tüm yönetim yetkilerini kendinde toplar ve tüm işletmeye egemendir. Dolayısıyla işletme sahibi işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişi durumundadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise yönetim işlevi belirli işbölümü ile dağıtılmıştır.

KOBİ sahiplerinin, aynı zamanda işletmenin birinci yöneticisi olmaları, işleri hızlandırmakta ve değişikliklere hızlı uyum sağlanması yönünde olumlu olmasına karşılık, sürekli değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında yöneticilerin gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye yeterli düzeyde sahip olamamaları doğru işletme politikaları belirleyip, uygulamayı güçleştirmektedir (Karataş, 1991:39-40). Yönetimin yalnızca bir fonksiyonu olan "karar vermeyi" yönetim zanneden işletme sahibi, neyi yönettiğini kavrayamamaktadır (Pazarçık,1996:125).

KOBİ'lerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konulmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli bir rol oynamamaktadır (Özgen, Doğan, 1998:98). Sahip yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, deneyimi, teknik ve idari bilgi düzeyi, analiz yapabilme yeteneği işletmenin başarısında etkili olmaktadır. Ayrıca, işletmenin yönetim yapısı da, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir (Dincer, 1992:355-356).

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının en önemli sakıncası işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklaştıkça sahip yöneticinin yetersizliğinin ortaya çıkmasıdır. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elamanı, personel yöneticisi, finansman yöneticisi, üretim teknisyeni gibi görevleri yerine getirmekle karşı karşıya kalmaktadır. Halbuki, sahip yönetici bu görevlerin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe her zaman sahip değildir. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ'ler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. KOBİ'lerde yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve denetim konularında yetersizlikler olmakta ve insan yönetimi "parayı verir çalıştırırım" düşüncesi ile önemsenmemektedir (Dincer,1992:360-363). Küçük bir işletmenin sahip-yöneticiliği, finansal kaynaklarda ciddi kısıtlamaları, kalifiye eleman eksikliği ve değişken rekabet ortamınca empoze edilen kısa dönemli yönetim perspektifiyle karakterize edilecek kendine özgü bir yapıyı ifade etmektedir (Welsh, White, 1981:32) .

KOBİ'lerin sahip/yöneticileri planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim yapabilecek niteliklere yeterince sahip değildiler. Özellikle küçük işletmeleri yöneten kişiler, genellikle işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir.

KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerde nitelikli eleman istihdamının işletmeye sağlayacağı yararlar değerlendirmeye dahil edilmemekte ve "pahalı personel yoktur, pahalıya gelen personel vardır" ifadesindeki gerçek, göz ardı edilmektedir (Müftüoğlu,1997:260-261). KOBİ'lerde yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut çalışanların bilgi düzeyinin yükseltilmesi yönünde yeterince eğitim programları düzenlenmemektedir. Gerek finansal engeller gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden izlemelerine ve dolayısıyla bu durum da verimliliğin azalmasına yol açmaktadır. İşletme sahiplerinin genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli olması nedeniyle piyasaya yönelik olarak üretim yapma konusunda yeterince başarılı olamamaktadır.

KOBİ sahip yöneticilerinde sık sık rastlanan "körleşme" sorunlarından birisi de, işletmeyi içerden veya dışarıdan zorlayan yeniliklerin gerektirdiği değişimlerde ortaya çıkan "Liderlik Krizi"dir. İşletmede çalışanların birikimi artarken, sahip yöneticilerin kendisini geliştirmemesi, işletme içerisinde görüş ayrılıklarına, bu da çatışmalara neden olmaktadır. İşletme sahip yöneticilerin, aşırı güveni, yetki devretme konusundaki görüşleri, paylaşma gibi çağdaş yönetim tekniklerini işletme içerisinde uygulamamaları da yönetim sorunlarına neden olmaktadır (Özgen, Doğan,1998:119).

KOBİ'lerin karşılaştıkları üretim sorunlarının ilki, yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksikliklerdir. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına neden olmaktadır (Özgen, Doğan,1998:92).

KOBİ'ler sermayelerinin sınırlı olması nedeniyle, pazar şartlarının gerektirdiği stokları bulunduramamakta, istenilen yere taşıma, depolama gibi büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan yararlanamamaktadırlar. KOBİ'ler kendi iç pazarında geleneksel bir pazarlama anlayışı içinde, önemli sorunlarla karşılaşmadan mal ve hizmetlerini pazarlarken, dış pazarlarda önemli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine yol açmaktadır. KOBİ'ler üretim örneklerinin teşhir ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Gerek standart, gerekse de

kalite yönünden yeterli rekabet gücüne sahip olmamaları, KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını engelleyici bir rol oynamaktadır.

Küçük işletmeler yeterli kar etmeden şaşırtıcı bir şekilde uzun bir süre yaşayabilirlerken kritik bir ödemeyi karşılayamadıkları bir günde ise yok olabilirler. Küçük bir işletmede nakit akışı, karın büyüklüğünden ya da yatırımın geri dönüşümünden daha önemlidir. Likidite, küçük işletme için süreklilik meselesidir (Welsh, White, 1981: 29). Dolayısıyla, finansman sorunları, KOBİ'lerin karşılaştıkları önemli sorunlardan birisidir. KOBİ'lerde finansman sorunu genellikle işletme kuruluş aşamasında başlamakta ve diğer aşamalarda da faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Pasifteki özsermayeleri yeterli olmayan ve karlılıkları piyasa koşullarına bağlı olan KOBİ'lerin finansman sorunları; işletme kredisi, girişimci kredisi, beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri, enflasyonun finansman üzerindeki etkisi, sermaye piyasası olanaklarından yeterince yararlanılmaması, modern finansman tekniklerinden yeterince yararlanamamaları v.b. şekilde sıralanabilir. KOBİ yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliği de bu sorunun temel nedenlerinden birisidir (Özgen, Doğan,1998:96).

KOBİ'lerde büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi ayrı bir finansman veya mali işler bölümü yoktur. Dolayısıyla KOBİ'lerde finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince değerlendirilememektedir. Ayrıca tasarruf sahipleri için büyük ölçekli işletmeler KOBİ'lere göre daha cazip bir yatırım alanı oluştururlar. KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır. İşletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlıklarını da kaybetmek durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir.

KOBİ'lerin, hızlı bir şekilde büyüyebilmeleri için, yeniliklerini büyük ölçekli üretim üzerine uyarlamaları gereklidir. Bu noktada gereksinim duyulan sermayeye ulaşma önemli bir kamu politikası sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Sermayeye ulaşmadaki engeller yenilikçi KOBİ'lerin genişlemesini engellemektedir.

KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı pazarlama bölümü yoktur, pazarlama araçlarından (reklam, satış sonrası hizmetler, kredili satış v.b.) yeterince yararlanılmamakta, düzenli piyasa araştırması yapılamamaktadır. KOBİ'ler genellikle ürünlerinin pazarlanmasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamazlar. Bunun yerine müşteri ile doğrudan ilişki kurmaktadır ve daha çok yakın mahalli pazarlara hitap ederler, genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptirler.

KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük ölçekli işletmelere göre daha düşük seviyelerdedir. KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler alacakları siparişe göre değişir. Bu durum sözkonusu malzemelerin maliyetini artırmaktadır.

4. KOBİ Yönetimindeki Etkinsizliklerin Giderilmesinde Toplam Kalite Yönetimi Gerekliliği

TKY, müşteri tatminini kısa vadeli kar amacının üstünde tutan, mevcut ya da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda mal ile hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için organizasyonun bütün çalışanlarının aktif katılımını sağlamayı amaçlayan bir yönetim teknolojisi olarak tanımlanmaktadır (Ghobadian-Gallear,1997:134).

TKY işletmelere rekabet, pazar payının artması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti v.b. alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (İTÜ,1994:12). TKY, başarılı işletmelerle eşanlı hale gelmektedir. TKY günümüzdeki rekabetçi dünya ortamında avantajlı duruma geçebilmeyi sağlayan en önemli yönetim metodolojisidir.

TKY, takım çalışmasının yanında işgören katılımının başarılması için tepe yönetiminin TKY ilkelerine bağlanması ve liderliğini zorunlu kılmaktadır. TKY olgulara, verilere ve analizlere dayalı karar almayı esas alan bir yönetim sistemidir (Leavenwoth, Grant, 1996:673). TKY’nin esas amacı, üretilen mamüller ve müşteri gereksinimleri ile uyumlu performans standartları serisi belirleyip, minimum maliyetle üretimi gerçekleştirmektir (Burman, 1987:295).

KOBİ’lerin iç ve dış rekabete karşı duyarlı olmaları, finansman sorunları, aile şirketi kimliğinden henüz kurtulamamış olmaları, yönetim şekillerinin fonksiyonel ve profesyonellikten uzak olması, sistemsizlik, verimsizlik, mesleki ve genel eğitim düzeylerinin üst düzeyde olmaması, yeni teknolojilerden yüksek maliyet, kaliteli ve tecrübeli personelin azlığından dolayı yeterince yararlanamamaları, çalışanların mutluluğunun yeterince sağlanamaması, bilgi odaklı firma kimliğini henüz bilmemeleri olumsuz etkileşimin faktörleridir. Aşağıda belirtilen gelişmeler bu işletmelerde TKY’nin gerekliliği ortaya koymaktadır (Geylan-Gerem, 1997:133; Ghobadian- Gallear, 19:125);

-İşletmelerin rekabet yeteneklerini güçlendirmeleri, büyük ve küçük işletmeler için aynı derecede zorunluluk haline gelmiştir. Pazarlardaki rakip işletmelerin sayısındaki artış artık işletmelerin stratejik doğrultularını formüle ederken, deneme yanılma yöntemini kullanarak kaynaklarını israf etmelerine ve düşük kaliteli mal ve hizmet üretmelerine izin vermemektedir. İç ve dış rekabetin artık kalitesiz mal ve hizmete tahammülünün olmaması, dolayısıyla KOBİ’lerin yaşamaları için ürün, hizmet ve insan kalitesinin önemini kavramaya başlamaları,

-Büyük ölçekli firmaların yapılarının esnek olmaması, hızlı hareket edememeleri dolayısıyla hizmet (Bilgi İşlem, Pazarlama, Personel Hizmetleri, Finans gibi) ve üretim bölümlerinin bünyelerinden kopup şirketleşerek orta ölçekli firma sayısının artmasına yol açması,

-Büyük ölçekli firmaların, asli faaliyetleri dışında kalan mal ve hizmetleri kendi bünyelerinde üretmek yerine KOBİ'lerden (outsourcing) sağlama isteklerinin artması,

-İç ve dış kaynaklı anlaşmalar ile yönetmeliklerin KOBİ'lere de getireceği yükümlülükler nedeniyle, ithalat, ihracatta etkinliklerinin artması,

-Devlet teşvikleriyle çeşitli kuruluşlarca verilen danışmanlık hizmetlerinin artması sonucunda artan bilgi ve deneyimlerinin getirdiği ve getireceği faydalar,

-Pazarlarda rekabetin yoğunlaşması büyük işletmelerin arz sağlayıcısı olmak isteyen KOBİ'lerin, kaliteli mal ve hizmet üretmek zorunda olan büyük işletmelerden gelecek kalite baskısı ile karşılaşması TKY'yi uygulamaya yönelmelerine yol açmaktadır. TKY arz sağlayıcı işletmeler ile girdi teslim alan işletmeler arasında güçlü bağların kurulmasını sağlayan ve taraflar arasında iletişimi güçlendiren bir ortam sağlamaktadır.

KOBİ'lerin ürün kalitesi konusundaki yetersizlikleri büyük işletmelerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, büyük işletmeler girdi sağlayıcılarını gözden geçirmekte ve daha iyi koşullarda daha yüksek kaliteli girdi sağlayan birkaç KOBİ ile iş yapmaya karar verebilmektedir. Dolayısıyla TKY KOBİ'ler için ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini iyileştirmenin bir yolu olmanın ötesinde, ayakta kalmak için de bir anahtardır (Quazi, Padibjo, 1997:384-391). Özellikle küçük işletmelerden müşteriler ve büyük işletmeler artan şekilde ISO 9000 sertifikası elde etmelerini talep etmekte ve hatta şart koşmaktadır (Brown, Wiele, Loughton, 1998:273). Dolayısıyla KOBİ'lerin TKY uygulamasına başlamalarındaki motivasyonları anlamak için onların endüstri arz zinciri içerisindeki konumuna ve sektörün yapısına göre değerlendirmek gerekmektedir (Boon, Ram, 1997:21).

KOBİ'lerin TKY'yi dikkate almalarının önemine yönelik iki neden sunulmaktadır. Bunlar (Ghobadian-Gallea,1997:124); (a) Büyük işletmeleri ana faaliyet konularına odaklaşması yaygın şekilde dış kaynaklardan temin (outsourcing) uygulamalarına neden olurken büyük firmalar artan bir şekilde geniş bir mal ve hizmet yelpazesi için KOBİ'lerle bağımlı olmaktadır. (b) Global pazarlardaki artan rekabet büyük işletmelerin çoğunluğunu KOBİ'lerin oluşturduğu arz sağlayıcı işletmeler ağına (network) güvenmelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, büyük işletmelerin kalite iyileştirme programlarının başarısı çoğunluğunu kaliteli mal ve hizmet sağlayan KOBİ'lere bağlıdır. Bu nedenle büyük işletmelerin kendilerine girdi sağlayan işletmelerin TKY'ye yönelmelerini teşvik etmeleri rasyonel bir davranıştır.

Belirgin bir rekabet üstünlüğünün kazanılmasında kalite göreceli olarak daha fazla önem taşımaktadır. TKY uygulaması, üstün mal ve hizmet kalitesine ulaşmanın yanında işletmelerin rekabet pozisyonlarında da gelişmeye yardım edecektir. KOBİ'ler TKY felsefesini benimseyerek rekabet pozisyonlarını iyileştirebilirler. Büyük işletmelerin kalite iyileştirme çabalarının başarısı

genellikle kendilerine arz sağlayıcı rolünü oynayan KOBİ’lerin kalite iyileştirmedeki başarısına da bağlıdır.

KOBİ’ler için TKY’nin önemi ve uygulanması büyük işletme müşterileri ile olan ilişkileriyle sınırlandırılmaz. TKY’nin başarılı şekilde uygulanması, KOBİ’lerin kuruluş ve büyüme dönemlerinden olgunluk aşamasına etkin bir şekilde geçebilmelerine de yardım eder. Bunun nedeni TKY uygulaması ile KOBİ’lerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine, düşük maliyetli, yüksek kaliteli, mal ve hizmetler sağlayacak şekilde daha etkin iş süreçlerine kuvvetlice odaklaşmasıdır. KOBİ’lerin doğasındaki girişimci yeteneği ile birleşen TKY uygulamalarının yararları onları pazarlarda daha güçlü yaparken büyümeden olgunluk dönemine geçişteki engelleri aşmalarına yardım edebilecektir (Ghobadian-Gallear,1997:125).

TKY’nin KOBİ’lerde yaygınlaşmasını, bu işletmelerin kalite iyileştirme faaliyetlerinde önemli düzeyde yardımcı olacaktır. KOBİ’lerde kalite krizine yol açan başlıca sorunlar, KOBİ’lerde TKY uygulama gereğini ortaya koymaya yeterlidir. KOBİ sahipleri - yöneticileri işletmelerinin rekabet güçlerinin artırılmasında TKY ile gerekli değişimi sağlayabileceklerdir. KOBİ’lerde personel sayısının büyük ölçekli işletmelere göre az olması KOBİ’lerde iletişim ve katılımı artırabilmektedir. KOBİ’lerin müşterileriyle yakın ilişkide olmaları müşteri tatminine, müşteri tercihlerine ulaşma açısından bir avantaj olarak kabul edilebilir. KOBİ’lerde hiyerarşik basamakların azlığı ve esnekliği, informal ilişkilerin yoğunluğunu azaltmakta ve karar vermede katılımı kolaylaştırmaktadır.

4.1. İşletme Büyüklüğü ve TKY

KOBİ’ler, büyük bir işletmenin küçük ölçeklisi olanı değildir (Welsh, White, 1981:32). Çoğunlukla örgüt büyüklüğü ile TKY doğasındaki özellikler birbirinden bağımsız olarak görülmelidir. TKY’nin temel özellikleri ile örgüt büyüklüğü ilişkisi aşağıdaki şekil üzerinde incelemek mümkündür (Ghobadian-Gallear,1997:136).

Toplam Kalite Yönetiminin Gereklere / Özellikleri	KOBİ'ler	TKY'nin İşletme Büyüklüğünü Etkilemeyen Özellikleri	BÜYÜK İŞLETMELER
Üst yönetim, kalitenin örgüt içinde herkesin sorumluluğunda olduğuna ve kalite liderliğinin üst yönetimden başladığına inanır.			
Planların ve yöneticilerin kalite zinciri			
Bütün düzeylerde standartlar, roller ve amaçlar açık ve disiplinli			
Karar alma mümkün olan en alt düzeylere bırakılmıştır. (Empowerment-Güçlendirme).			
Etkin ve açık iletişim kanalları vardır.			
Sürekli iyileştirme kültürü			
Değişime direnç			
İnsana değer verme			
Katılımı teşvik ve davet eden açık kültür			
Eşgüdüm içinde çalışma			
Hatalar cezalandırılmaktan ziyade, öğrenme sürecinin bir parçası olarak görülür.			
Çalışanlar kaliteyi iyileştirme doğrultusunda gösterdikleri olumlu çabaların tanınacağını bilirler.			
Örgütle ilgili korkuları yok etme			
Takım çalışması teşvik edilir.			
Çalışanlar işlerinin kalitesinden kendilerinin sorumlu olduğunu bilirler.			
Eğitime yüksek tutarlarda para harcanır.			
Şikayetler problemleri önlemek ve öğrenme için bir fırsat olarak kabul edilir.			
Arz zinciri ve faaliyetlere disiplinli yaklaşım aracılığıyla maliyetlerin kontrolü			
Örgüt çapında duyarlılık			
Fonksiyonel bütünleşme			
Ayrılmaz öğeler olarak, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve kalite aracılığıyla sürekli iyileştirme için kesintisiz bir arayış.			
Süreç odaklılık			
Yenilikçilik			

Kaynak: Ghobadian-Galleary,1997:136.

Genel olarak TKY'nin yapısal özellikleri ile KOBİ'lerin yapısal özellikleri arasında büyük bir ilişki vardır. Dolayısıyla KOBİ'ler TKY'nin uygulanmasına daha uygun bir ortam oluşturmaktadırlar. KOBİ'lerde TKY uygulanmasının önündeki temel engel, üst yönetimin bunun farkında olmaması, işletme sahibi yöneticilerin kendi davranış ve yönetsel tarzlarını değiştirememeleri ve kaynak kıtlığı olarak görülmektedir.

4.2. TKY'nin KOBİ'lere Sağlayacağı Faydalar

•TKY uygulamasının başarısı için tepe yönetiminin liderliği önemlidir. KOBİ'ler bu açıdan önemli bir avantaja sahiptir, çünkü KOBİ'lerde sahip yönetici ya da genel müdür organizasyon içerisinde görünür durumda olup, kalitenin önemini kolaylıkla vurgulayabilir.

•KOBİ'lerde çalışanlar işlere daha fazla, ürünlere, müşterilere, rakiplere daha yakındır, bu durum artan bir sorumluluk ve pazara duyarlılık sağlar.

•KOBİ'lerde kişisel gelişimi destekleyen bir ortam oluşturulmak, çalışanların işlerini genel işletme amaçlarına uygunluğunu göstermek, işi geliştirme ve genişletme konusunda yeni fikirleri geliştirmeye teşvik etmek daha kolaydır.

•KOBİ'lerde karar alma sürecinin uzunluğu daha az yönetim katmanı nedeniyle daha kısadır. KOBİ'lerde az sayıdaki karar alıcı nedeniyle karar alma gücü daha fazla yoğunlaşır. Çalışanlar arasındaki iletişim ve koordinasyonun büyük işletmelere göre daha kolay olması, çalışanların yöneticilere kolayca ulaşabilmesi çok fonksiyonlu faaliyetlere organize olmayı kolaylaştırır.

•KOBİ'lerde çalışanlar genellikle işletmenin genel karlılığı konusunda bir sorumluluk ve duyarlılık duygusuna sahiptirler ve işiyle işletmeyi geliştirmeye yönlendirilebilmeleri kolaydır. Çünkü sonuçlar kendilerini direkt etkileyebileceğinin farkındadırlar ve çalışanlar çabalarının gözle görülür sonuçlara dönüştüğünü kolaylıkla gözlemleyebilirler.

•Genel olarak KOBİ'ler tek bir işletme olarak faaliyette bulunmaları, dağınık olmamaları, nedeniyle TKY'nin uygulamasını kolaylaştırmaktadır.

4.3. KOBİ'lerin TKY Uygulamalarında Zayıf Yönleri

KOBİ'lerde, işletme sahibinin ya da genel müdürün kişiliği örgüt kültüründe baskın olma eğilimindedir. Çok sayıda küçük işletme sahibi formal bir eğitime sahip değildir. Bu durum da işletmede katılığa ve esneksizliğe yol açmaktadır. Kendisini TKY felsefesine adanmış olduğunu samimiyetle ifade eden bir yöneticinin bile farkında olmadan etkin bir klasik yönetim uygulayıcısı olduğu görülebilmektedir.

•KOBİ'lerde yönetici sayısının azlığı, onları değişik fonksiyonlarda sorumluluk yüklenmesini gerektirir ve genel olarak KOBİ'lerde kısa dönemli yönetim bakış açısı yaygındır.

•KOBİ'lerde bazı işler elimine edildiğinde çalışanları işten çıkarmanın yerine yeniden eğitilmesi daha zordur. KOBİ'lerin düz organizasyon yapısı, çalışanları kısa ve orta dönemli kariyer amaçlarının belirlenmemesi nedeniyle şaşkınlık içinde bırakmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler yüksek kaliteli personel bulmakta zorluk çekmektedirler.

•KOBİ’ler genellikle ISO 9000 gibi standart kalite yönetim sistemleri belgelerini edinmek için üzerlerinde bir baskı hissetmektedirler. Bu standartların gereklerini yerine getirmek KOBİ’ler için aşılması güç bir engel olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu standartların gereklerini yerine getirmek, kriterlerin karşılanması için zorunlu önlemlerin alınması ve başarılması için yönetimin motivasyonunu zorunlu kılmaktadır. Bunun da ötesinde gerekli teknik ve insan kaynaklarını satın alınması ya da edinilmesi zorunluluğu vardır.

•KOBİ’lerde yeni süreçlerin ve prosedürlerin başlatılmasına genellikle direnç daha fazla olabilmektedir. Bu olgunun varlığı ISO 9000 gibi kalite sistemini başlatmaya kalkışan KOBİ’lerin sorunlarını artırabilmektedir.

•Kaynakların kıtlığı KOBİ’lerin karşılaştıkları en önemli dezavantajlardan birisidir. KOBİ’ler uzman bilgi eksikliği, kararların alınmasında temel oluşturacak dışsal bilgilerin yetersizliği, sermaye eksikliği gibi sorunlardan yakınlıktadırlar.

•KOBİ’ler formal gözden geçirme prosedürlerini geliştirmede güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

•KOBİ’lerin kendi aralarında etkileşim ve bilgi paylaşımı zayıftır. Sistematik olmayan yönetim biçimi ile birlikte, pazar araştırması genellikle tesadüfidür ve dış kaynaklardan gelen potansiyel faydası yüksek bilgiler genellikle ihmal edilmektedir.

4.4. TKY Açısından KOBİ’lerin ve Büyük İşletmelerin Karşılaştırılması

Literatürde TKY kavramıyla uygulamaları genellikle büyük işletmeler temelinde tartışılmakta ve tanımlanmaktadır. Yeni bir yönetim modeli olan TKY’nin uygulanması işletmelerde köklü değişimleri gerektirmektedir. TKY’nin başarısı dikkatli bir planlamayı gerektirmektedir.

Büyük işletmeler ile KOBİ’ler arasındaki TKY’nin planlanmasında ve uygulanmasında etkisini gösteren yapısal farklılıklar (KOBİ’ler daha büyük işletmelerin proto tipi değildir, aralarında yapı, politika oluşturma prosedürleri, kaynakların kullanımı bakımından bir çok ayırıcı faktör vardır.) nedeniyle büyük işletmelerdeki TKY uygulamalarında bazı değişiklikler yapılmadan KOBİ’lerde uygulanması mümkün değildir. KOBİ’ler ve büyük işletmeler arasındaki TKY’nin dizaynı ve uygulamaya geçirilmesi konusundaki farklılıkları, yapı / prosedürler / davranışlar / süreçler / insanlar / iletişim açılarından incelemek mümkündür (Ghobadian-Gallea,1997:128);

•Yapı Açısından: Büyük işletmelerde çok sayıda yönetim basamağını içeren bir hiyerarşi, iş etkinliklerinin açık ve yaygın fonksiyonel bölümlenmesi, yüksek derecede uzmanlaşma, katı bir örgütsel yapı ve bilgi akışı, ürün ve hizmet teslim noktasında üst yönetim oldukça uzak, üst yönetimin görünürlüğü sınırlı, çok sayıda çıkar grubu, işletme çevresindeki değişmelere yavaş uyum, düşük oranlı yenilikçilik, kültürel çeşitlilik söz konusudur. KOBİ’lerde ise bir kaç yönetim basamağını içeren düz bir yapı, sınırlı ve açık olmayan iş etkinliklerinin bölümlenmesi, düşük derecede uzmanlaşma, esnek yapı, bilgi akışı, teslim

noktasına üst yönetimin yakınlığı, üst yönetimin görünürlüğü yüksek, çok az sayıda çıkar grubu, işletme çevresindeki değişmelere hızlı uyum, yüksek oranlı yenilikçilik, kültürel birlik söz konusudur.

•Prosedürler Açısından:Büyük işletmelerde, faaliyetler ile etkinlikler formal kural ve prosedürlere tabidir. Yüksek derecede standartlaşma ve formalleşme, sistem odaklı, katı ve değişimlere göre kolay değiştirilemeyen süreçler, olgulara dayalı karar alma oranı yüksek, bölümsel karar alıcılar söz konusudur. KOBİ'lerde ise faaliyetler formal kural ve prosedürlere tabi değildir. Düşük dereceli standartlaşmayla formalleşme, insan odaklı, esnek ve kolayca yeniden düzenlenebilir süreçler, sezgilere dayalı karar alma oranı yüksek, az sayıda karar alıcılar söz konusudur.

•Davranışlar Açısından:Büyük işletmelerde, genellikle katı kuralcı güçlü bölümsel/ fonksiyonel düşünce yapısı hakimdir. Kültürel katılık, bireysel faydacı davranışlar ve faaliyetler baskındır. KOBİ'lerde ise genellikle organik, bölümsel/fonksiyonel olmayan düşünce yapısı, işletme bazında düşünme, değişken kültür, karşılıklı dayanışma egemendir. İşgörenlerin davranışları işyeri sahibinin bakış açısı tarafından etkilendiği bir yapı söz konusudur.

•Süreçler Açısından: Büyük işletmelerde, uzun karar alma zincirleri, kompleks planlama ve kontrol sistemleri, kesin ve formal stratejik süreçler ile kontrol odaklılık söz konusudur. KOBİ'lerde ise kısa karar alma zincirleri, basit planlama ve kontrol sistemi, sezgisel stratejik süreçler, sonuç odaklılık söz konusudur.

•İnsanlar Açısından: Büyük işletmelerde profesyonel ve teknokrat ağırlıklı kişisel yetki hakim olup bireysel yaratıcılık engellenmektedir. İhtiyaç duyulan insan kaynaklarına ve finansal kaynaklara ulaşma kolaydır. Planlı ve büyük çaplı iş eğitimiyle personel geliştirme programları yaygın, sendikalaşma oranı yüksek, değişime karşı katı bir direnç söz konusudur. KOBİ'lerde ise kişisel yetki genellikle yüksektir, bireysel yaratıcılık teşvik edilir, girişimci ve öncü bireyler ağırlıklıdır. Finansal kaynaklar ve insan kaynakları yetersiz, sendikalaşma oranı düşük, değişime karşı önemsiz derecede direnç söz konusudur.

•İletişim Açısından: Büyük işletmelerde geniş kapsamlı etkinlikler, yaygın dış iletişim, çok sayıda tüketici geniş müşteri tabanı söz konusudur. KOBİ'lerde ise dar kapsamlı etkinlikler, sınırlı dış iletişim, normal olarak sınırlı sayıdaki tüketiciye dayalı dar müşteri tabanı söz konusudur.

İşletme büyüklüğünün, örgütsel davranışı etkilediği genellikle kabul edilen bir olgudur. Büyük işletmeler koordinasyonu sağlamak amacıyla örgütsel davranışların formelleştirilmesine güvenirlir. Bu nedenle büyük işletmelerde uzmanlaşmanın, standartlaşmanın ve formalleşmenin düzeyi büyük bir olasılıkla yüksek olacaktır. Diğer yandan KOBİ'ler ise daha çok organik bir yapıya sahiptirler. Bu yapının gözlemlenebilen her özelliği standartlaşmanın yokluğu, rahat ve informal çalışma ilişkilerinin varlığıdır. Bürokratik yapı istikrarlı ortamlarda çalışan örgütler için yararlı iken, ayakta kalmanın yenilikçilik ya da

yeni durumlara hızla uyma yeteneğine bağlı olduğu değişken ortamlarda aynı faydayı sağlayamamaktadır (Ghobadian-Gallear,1997:127).

KOBİ’ler normal olarak stratejik önemdeki tek bir yöneticinin idaresinde faaliyet göstermektedirler. Büyük işletmelerde fonksiyonların, işgücünün ve kontrol alanlarının bölünmesi yetki hiyerarşisine yol açmaktadır. Bu nedenle, stratejik önemdeki yöneticilerle, günlük faaliyetleri yöneten, yürüten yöneticiler arasında bir çok yönetim katmanı vardır. Bu durum, büyük işletmelerde tepe yöneticilerin teslim noktasından oldukça uzak olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla tepe yönetimi genellikle operasyonel sorunları, müşteri ihtiyaçlarını, kalite konusundaki yetersizlikleri; teslim noktasındaki mevcut durumları yaşamadıkça ve nokta gözlemleri yapmadıkça, kavrayamayabilir. Yetki hiyerarşisinin diğer bir sonucu da karar alma sürecinin parçalara bölünmesi, bütünlüğünü kaybetmesidir. KOBİ’lerde ise karar alma sürecinin merkeziliği, yöneticinin ya değişime karşı temel engel oluşturucu ya da değişim için temel ateşleyici olabileceği anlamına gelmektedir.

KOBİ’lerin basık örgütsel yapısı esnek bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Hiyerarşi zincirinin yokluğu, üst yönetime çalışanlarla güçlü kişisel ilişkiler sağlama olanağı sunma ve yönetebilme potansiyelini artırma imkanı verir. Örgütün büyüklüğü, iletişim sürecinin karmaşıklığını ve yönetilmesini etkilemektedir. Çok yönlü, yüz-yüze iletişim KOBİ’lerde bir normdur. Faaliyetlerin çapı, yenilikçiliğin yayılması, çalışanların ortak geçmişleri ve sayısı, işgücü devir oranı, örgütün yapısı, kültürü gibi faktörlerin etkisi, KOBİ’lerle büyük işletmelerde farklıdır.

TKY uygulamalarına geçiş çalışmaları sürdürülen KOBİ’lerin önemli bir çoğunluğunda beklenen sonuç elde edilememektedir. KOBİ’lerde TKY’nin başarısını olumsuz etkileyen faktörler ise (Türkmen, 1997:29-38) ;

•KOBİ’ler TKY ilkelerini benimsemeye yavaş davranmaktadırlar. KOBİ’lerde işgören geliştirme ile eğitime sınırlı ve informal bir yapı gösterir.

•Tek başına Kalite Çemberleri uygulamaları nihai amaç olarak görmek, Tam Zamanında Üretimi varolan sistemi geliştirip değiştirmeden uygulamaya çalışmak ya da ISO 9000 Standartı belgesini almayı yeterli görmek, süreç geliştirilmesinin sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmesi ile yönetim süreçlerinin de geliştirilmesinin göz ardı edilmesi, kişiler veya birimler arasında rekabetin olmasının iç iletişimi ve bilgi akışını engellemesi gibi durumlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir.

•KOBİ’lerde tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman/ danışmanla çalışılmaması onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

•KOBİ’lerde astlar tarafından oluşturulan sorun çözme (kalite çemberleri) ya da süreç geliştirme (kaizen) amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı sorunları çözmeleri uzman/mühendisleri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi görülmektedir. Birim

yöneticileri arasındaki rekabetin varlığı birimler arasında bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür. Müdür-şef-baş mühendis gibi orta düzey yöneticiler ile mühendis ve uzmanlar arasında yönetsel erkin paylaşımı ya da yükselme hırsı nedeniyle bir rekabetin varlığı TKY'nin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

•Personel devrinin yüksek olduğu, en küçük bir sorun karşısında işçi çıkarmalarının yoğun olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürelerde çözümlenemediği, toplu pazarlıkların genellikle grevlerle noktalandığı, endüstriyel ilişkilerin iyi olmadığı işletmelerde çalışanların katılımının sağlanması mümkün değildir. Ayrıca işletmede taşaron kullanım eğilimi yüksek ise TKY uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir.

•KOBİ'lerde stratejik yönetim alışkanlığı yok denecek kadar düşüktür. Stratejik yönetim perspektifi bilgiye dayanmaz ve bu nedenle yönetime için yön gösterici bir rol oynamamaktadır.

4.5. KOBİ'lerde TKY Uygulamasının Asgari Koşulları

KOBİ'lerin TKY'ye adım atarken, doğru "asgari" lere odaklanmasının önemi büyüktür.

•Organizasyon kaynaklarını yönlendirmede hakim grup olan "Üst Yönetim" TKY uygulamalarını sahiplenmeli, kendi işi olarak yapmalıdır. Üst yönetimin organizasyonun kaynaklarını TKY'ye doğru yönlendirilmesi, kararlılıkla bu işin arkasında durması gerekir. Bu tarzdaki kararlılığı gösterebilmek için ise "TKY'ye inanç" vazgeçilmez bir unsurdur (Uzer, 1997:49). Bu bağlamda KOBİ'ler seciçi bir avantaja sahiptirler. Çünkü KOBİ'lerde üst yönetimin liderlik fonksiyonu kolaylıkla gözlemlenebilir ve üst yönetim kalitenin önemini vurgulayabilir. Büyük işletmelerde ise üst yönetim liderlik fonksiyonlarının çalışanlar arasında kolaylıkla gözlenmesi için özel bir gayret göstermek zorundadır (Ghobadian-Gallear,1997:132). KOBİ'lerde tepe yönetimi örgütsel değişimin gereğini kavradığında, büyük işletmelere göre daha başarılı olabilmektedirler. Ancak tepe yönetimin kültürel değişim gereğini kavraması KOBİ'lerde oldukça zordur. KOBİ'lerde TKY'nin getirdiği köklü değişim karşısında değişime direnç büyük işletmelere göre daha azdır.

•Sistemler, göz ardı edilmemesi gereken bir asgari şarttır. TKY değişim projesinin, işletme içinde kurulacak bir ekiple mi, yoksa bir yönetim danışmanlığı kuruluşu ile mi gerçekleştirileceğinin belirlenmesinin önemi büyüktür (Uzer, 1997:49).

•TKY'nin başarı ile uygulanmasında kültür belirleyici bir rol oynar. KOBİ'lerin organizasyon yapısındaki dikey ve yatay gözlemlenebilirlik (yalınlık), kalite iyileştirme takımının çalışmalarının organizasyon üyeleri arasında açıkça fark edilmesini sağlayacağı için kalite iyileştirme takımının, işgören katılımını ve bağlılığı artırmaya yönelik çabaları dolaysız ve dolaylı olarak, işletme kültürünü değişimini kolaylaştıracaktır (Ghobadian-Gallear,1997:132). Çalışanların katılım derecesi, TKY uygulamalarının başarı derecesini belirleyen "asgari"lerdendir. Daha sistemlerin kurulması aşamasında

katılım teşvik edilmeli, böylece kurulan sistemlerin organizasyonunun ortama uygun olması güvence altına alınmalıdır. Katılımı başlatmak kolaydır, ancak katılımın kalıcılığını sağlamak zordur (Uzer, 1997:49).

•KOBİ’lerde projelendirme, ödüllendirme ve raporlama prosedürleri büyük işletmelere göre daha basittir. KOBİ’lerde çalışanların işletme ürün ve müşterilerini kendilerine yakın hissetme eğiliminde olmaları, artan bir sorumluluk duygusu ve pazardaki değişime duyarlılık sağlar. KOBİ’lerin az sayıdaki yönetim basamakları ve personel sayısı değişimi hızlandırırken, çalışanların genel işletme amaçlarına katkısını artırmaktadır.

5. Sonuç

TKY’nin etkin şekilde uygulanması köklü bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Günümüzde belirgin bir rekabet gücünün kazanılmasında kalite önemli bir unsur haline gelmiştir. KOBİ’lerde TKY uygulanması, üstün mal ve hizmet kalitesine ulaşmanın yanında işletmelerin rekabet pozisyonlarını da geliştirmeye yardımcı olacaktır. Ayrıca büyük işletmelerin kalite iyileştirme faaliyetlerinin başarısı genellikle kendilerine arz sağlayıcı fonksiyonu yerine getirmekte olan KOBİ’lerin kalite iyileştirmedeki etkinliğine bağlıdır.

Günümüzde işletmeler “ne üretirsem satarım, tüketiciler nasılsa bize mahkumdur” anlayışından kurtularak, müşterinin neyi, nasıl, ne şekilde, ne zaman, hangi fiyatla talep ettiğini bilmek zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti odaklı bir sistem olarak gelişen TKY’ni uygulamak isteyen KOBİ’lerin bir anlayış değişimi geçirmesi gerekmektedir. Bu anlayış değişimi amaçların, ürün-hizmet kalitesinin, yönetimin rollerinin, işgörenlerin rollerinin, tedarikçiler, müşteriler ve genel olarak toplum gibi çevresel öğelerle ilişkilerinin, örgüt yapısına bakışın sürekli değişim ilkesine göre yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

Aile şirketleri niteliğindeki, fonksiyonel ve profesyonellikten uzak yönetim şekilleriyle “tam inisiyatif” kullanma ısrarları, KOBİ’lerin, büyümenin karmaşık trendleri karşısında bocalama ve dağınıklığa yol açmaktadır. “Her şeyi ben bilirim” biçiminde beliren bu tutum, sorunu aşma noktasında başka bir sorunun sarmalında boğulmakta; “ucuza işgücü çalıştırma” ya da yanlış istihdamla kendini gösteren bu temel sorun KOBİ’lerde başarısızlığa yol açmaktadır. Kısaca, KOBİ’lerin yönetiminde “profesyonelleşme” ve “kurumsallaşma eksikliği” bulunmaktadır. Bu durum, KOBİ yönetimini beyni fonksiyon görmeyen ayaklara sahip bir beden haline dönüştürmektedir.

Sonuç olarak “küçük güzeldir” ancak küçüklük kader olmamalıdır.

KOBİ’ler kaliteye ulaşmada TKY’ni bir amaç değil, bir araç olarak kabul etmeleri ön koşuldur. KOBİ’lerde TKY uygulamasının başarısının önünde, iş deneyimi, bilgi eksikliği, finansal ve insan kaynaklarındaki sınırlamalar gibi birçok engeller vardır. Dolayısıyla büyük işletmelerde uygulanan yaklaşımları direkt olarak KOBİ’ler için uygulamak doğru değildir. Sürekli değişim ve gelişme hedefli KOBİ’ler için TKY uzun dönemde getirisi olan bir yatırım olarak görülmelidir.

6. Yararlanılan Kaynaklar

- ACS Zoltan J., Randall MORCK, J. Myles SHAVER (1997), "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective", **Small Business Economics** 9:7-20, 1997.
- ALPUGAN, Oktay (1994), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 1994.
- BOON, Stephen-RAM, Monder (1997), "Implementing Quality in a Small Firm -An Action Research Approach", **Personnel Review**, Vol.27, No.1.
- BROWN, Alan-WIELE t.-LOUGHTON, K. (1997), "Smaller Enterprises' Experiences With ISO 9000", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.15, No.3.
- BURMAN, Richard (1987), **Manufacturing Management Principles and Systems**, Mc Graw-Hill Book Company, U. K.
- CICMIL, Svetlana (1997),"Achieving Completeness Through TQ Principles and Organizational Learning", **The Learning Organization**, Volume 4, Number 1.
- COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES(1995), **Report on The Co-ordination of Activities In Favour of SMEs And The Craft Sector**, Office For Official Publications of The European Communities, Lüksemburg, 1995.
- DİNCER· Ömer (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992.
- DPT (1989), **Küçük Sanayi**, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ö.İ.K. Raporu, Ankara, 1989
- DRUCKER, Peter (1992), **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, (Çv. Fikret ÜÇCAN), Türkiye İş Bankası KültürYayınları, İstanbul, 1992.
- DUPONTEIL· Phillipe (1995) , "AB Politikası ve Teşvik Uygulamaları, Potansiyel İşbirliği Olanakları", **Gümrük Birliğinde KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Smaı İşbirliği Olanakları Semineri**, İTO Yay. No.:95/19, İstanbul, 1995.
- EKİN, Nusret (1996), **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İstanbul Ticaret Odası Yay. No.:96-32, 1996.
- GEYLAN, Ferhan-Tanzer GEREM (1997), "KOBİ'lerde TKY-GİLAN", **6. Ulusal Kalite Kongresi TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite (12 Kasım 1997)**, İstanbul: TÜSİAD Yayını.
- GHOBIAN, Abby -David GALLEAR (1995), "TQM and Organization Size", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17, No.2..
- GÖKBUNAR, Ramazan (1998), **Türkiye'de Yatırımları Teşvik Edici Vergi Politikası ve Avrupa Birliği'ne Uyumu**, DEÜ-SBE, Doktora Tezi, İzmir, 1998.
- GÖKBUNAR, Ramazan (1996), "Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları Politikaları", **Yönetim ve Ekonomi**, 1996, S:1
- HAMILL, Jim (1997), "The Internet and International Marketing", **International Marketing Review**, Vol.14, No 5.
- HARRISON, Bennett (1994),"Küçük Firmalar MİTİ", **California Management Review**, Spring 1994, s.142-158'den çeviren Kurtar TANRIYILMAZ, **Ekonomik Yaklaşım**, 20 Bahar '96, Cilt 7.
- İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (1994),"Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler**, İstanbul: Üniform Yayıncılık.
- KARATAŞ Süleyman (1991), **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta s.85. Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.
- KNIGHT, Gary A., Atilla YAPRAK (1998), "Emerging Patterns of International Business: Implications For Public Policy", **Globalization, The International Firm and Emerging Economics**, 27-31 May 1998, Çeşme.
- KOÇEL, Tamer (1993), **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yay. No.:1993-32, İstanbul, 1993.
- KOSGEB (1993), **Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1997.
- KÜÇÜK ÇOLAK, Ali R. (1997), **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayını, İstanbul, 1997.

- LEAVEWORTH, Richard S.-GRANT, E. (1996), **Statistical Quality Control**, The Mc Graw-Hill Companies, INC.
- MONKHOUSE, Elaine (1996), “The Role of Competitive Benchmarking in Small-to Medium-Sized Enterprises”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol.2 No 4, MCB University Press.
- MUCUK, İsmet (1996), **Modern İşletmecilik**, Türkan Kitabevi, İstanbul, 1996.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1997), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar & Öneriler**, İstanbul: EGS Bank Yayınları.
- NAISBITT, John (1994), **Global Paradoks- Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları**, (Çev. Sinem GÜL), İstanbul: Sabah Kitapları, İstanbul,1994.
- OECD(1994),**Taxation and Small Business**, OECD Publication 47047, Paris, 1994.
- OLCAY, Melih,(1997),**Gümrük Birliği Sürecinde Mali Yardımların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Etkisi**, VAKIFBANK Yayını, İstanbul, 1997.
- OUAZI, H.-PADIBJO (1997), “A Journey Towards Total Quality Management Through ISO 9000 Certification”, **The TQM Magazine**, Volume 9, No 5.
- ÖZGEN, Hüseyin, Selen DOĞAN (1998), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı:9, Yıl:3, Nisan 1998.
- PAZARCIK, Orhan(1996), "KOBİ’ler ve Verimlilik Yönünden Modern Yönetim", **Dış Ticaret Dergisi (KOBİ Özel Sayısı)**.
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı-DESİYAP (1983), **Türk Sanayiinin Dünü, Bugünü ve Yarını**, Ankara: Desiyap ,1983.
- TATE, E. Curtis-MEGCINSON, J. R. Lean-SCOTT, C.-LYLE, T. (1975), **Succesful Small Business Manegement**, Dallas: Business Publications, INC.
- TOBB (1993), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı (2000’li Yıllara Girerken Türkiye’nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası)**, TOBB Yay. No.:278/24., Ankara,1993.
- TUNCAY, Can A. (1997), "AB Sosyal Politikasına İlişkin Düzenlemelerin Temel Yapıları", **Avrupa Birliğinin Sosyal Politikaları ve Türkiye Semineri**, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayını, İstanbul, 1997.
- TÜRKMEN, İsmail (1998), “KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi Amaçlı Katılımcı Yönetim ve Örgüt Geliştirme Uygulamaları”, **6. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite**, TÜSİAD & KAL-DER Yayını, İstanbul, 1998.
- ULUDAĞ, İlhan (1996), **Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli**, İTO Yayn No.:1996-42, İstanbul, 1996.
- ULUDAĞ,İlhan-Vildan SERİN (1991), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler-**, İTO Yayın. No.:91-25, İstanbul, 1991.
- UZER, Turgut(1997), “Neden ve Nasıl TKY”, **6. Ulusal Kalite Kongresi-Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite(Tebliğler ve Özgeçmişler)**, İstanbul: TÜSİAD-KALDER Yayını.
- VAKIFBANK (1997), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısı, Bugünkü Durumu ve Geliştirme Koşulları-7**, TESAV-VAKIFBANK Yayını, İstanbul, 1997.
- WELSH, John-WHITE, J. (1981), “A Small Business is Not A Little Big Business”, **Harward Business Review**, July-August-1981.