

KOBİ'LERDEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Araş.Gör. **Ufuk ALPŞAHİN AKSOY****
Prof. Dr. Adem ÇABUK*

ÖZET

Ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörler arası farklılıklar nedeniyle KOBİ tanımlamalar› ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve hatta bölgeden bölgeye değişebilmektedir. Avrupa Komisyonu'nun KOBİ tanımlamasına göre ‐Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ): 250 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık satış hacmi 40 milyon EURO' yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon EURO' yu geçmeyen, sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, "küçük ve orta büyüklükteki işletme" tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir.‑

Dünya'da KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı % 95' in üzerindedir. KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemli rolleri; ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama, yeni iş olanakları yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme, bölgesel kalkınmayı hızlandırma olarak sıralanabilir. Ekonomik ve sosyal sistemde, rekabetin korunması, orta sınıfın korunması ve denge unsuru olmaları, sermaye birikimine ve istihdama olumlu katkıları, yeni buluş ve fikirlerin iktisadi bir mal durumuna dönüştürülebilmesi açısından da KOBİ'lerin önemi büyüktür.

KOBİ'ler ülke ekonomisi ve sosyal yapısının temel taşı olmalarına karşın kurumsallaşamamaktan kaynaklanan sorunlar yaşamaktadırlar. Kurumsallaşamamanın getirdiği bu sorunlar, yönetim, planlama, karar alma, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon ve sistematik yapı sorunları şeklinde sıralanabilir.

KOBİ'ler kurumsallaşamamaktan kaynaklanan bu sorunlarla çeşitli yöntemler kullanarak mücadele etmeye çalışmaktadırlar. Kullanılan farklı yöntemlerin yanında toplam kalite yönetimi uygulamaları KOBİ'lerin kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlamakta ve mesafe kat etmelerine neden olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin öngördüğü sistemler uygulandıkça, paralelinde kurumsallaşma da sağlanmaktadır.

** Balıkesir Ün. Bandırma İ.İ.B.F. Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D.

* Balıkesir Ün. Bandırma İ.İ.B.F. Muhasebe ve Finansman A.B.D.

Bu çalışmada, KOBİ'lerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsallaşmaya sağladığı katkılar analiz edilerek değerlendirilecektir.

Anahtar Sözcükler: KOBİ, Toplam Kalite Yönetimi, Kurumsallaşma

THE EFFECTS OF TQM APPLICATIONS ON INSTITUTIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

ABSTRACT

The definitions of SME's change from sector to sector, from country to country and even from region to region because of development levels of countries and differences among sectors. The EU defines SME's as businesses employing less than 250 employees with maximum annual sales volume of 40 million \$. Moreover, SME's permanent capital should not exceed 27 million € and any other enterprise should not possess the ownership of a quarter or more of its capital or shares.

The number of SME's constitutes more than 95 % of the businesses in the World. SMEs have importance in economies and economical development because of their dynamic structure and flexibility that will allow them to respond to changes in their business environments and economical fluctuations. Their flat organizational structure enable SME's to take advantages of new business ventures and various others opportunities while getting away from negative consequences of threats with no or minimal damage. Additionally, they usually produce more innovative ideas and products, provide employment opportunities in the region they are established and contribute to Gross National Productivity of the nation in general.

Although SME's have big importance, they have problems because of not having institutionalization structure. These problems are management, planning, decision process, communication, hierarchy, human resources, organisation and problems of systematic structures.

SME's try to struggle with all these problems which occur because SME's don't have a institutionalization structure. There are many ways to struggle with these problems and most of them are useful but TQM has a big importance because, it provides very important benefits for institutionalization. While TQM is being applied, SME's can get improvement towards institutionalization. In this study, the profits of TQM for institutionalization will be analysed.

Keywords: SME's, Total Quality Management, Institutionalization

1. GİRİŞ

Global ölçekte, işletmeler ile ilgili yapılan değerlendirmelerin ortaya çıkardığı tablolar, KOBİ'lerin dünya ekonomisinin belkemiği durumunda olduğunu açıkça gözler önüne sermektedir. KOBİ'ler, ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olup, ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik yeniliklere uyum konusunda da önemli rolleri bulunmaktadır. KOBİ'lerin, içinde buldukları ekonomiler için bir avantaj ve esneklik sağlamaları ilk bakışta ekonomik ömürlerinin uzun olduğu düşüncesini doğursa da, veriler bu kanının aksini işaret etmektedir. Aile şirketi olarak faaliyet gösteren KOBİ'lerin daha sonra da değineceğimiz gibi sadece % 3' ü 4. kuşağa ulaşabilmiştir¹. Türkiye' deki durum incelendiğinde, en eski aile şirketlerinde 4. kuşak iş başındadır.² KOBİ'lerin yaşam sürelerinin kısalmasında etkili olan sorunlar irdelerken, ekonomik göstergelerdeki olağan dışı kırılmaları göz önüne almazsak, kurumsallaşamama en temel neden olarak görünmektedir. KOBİ'lerin hızla artan bir ivme ile toplam kalite yönetimi gibi, ISO 9000 gibi, alternatif yönetim sistemlerini uygulamaya çalışmalarında, kurumsallaşma yolunda bu metodolojilerin kılavuzluğundan yararlanma gereksinimi duymalarının önemi büyüktür.

2. KOBİ TANIMI, GÜÇLÜ YÖNLERİ VE SORUNLARI

2.1. Tanım

Ülkelerin kalkınma düzeyleri ve sektörler arası farklılıklar nedeniyle KOBİ tanımlamaları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve hatta bölgeden bölgeye değişebilmektedir. Avrupa Komisyonu'nun KOBİ tanımlamasına göre "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ): 250 kişiden az işçi çalıştıran, yıllık satış

¹ Arman Karam, (2003), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**. İstanbul : Sistem Yayıncılık, s. 5

² Ebru Karpuzoğlu, (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, 1, s. 44

hacmi 40 milyon EURO' yu geçmeyen veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon EURO' yu geçmeyen, sermayesinin ya da hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi, "küçük ve orta büyüklükteki işletme" tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir."³

Dünya'da KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı % 95' in üzerindedir.⁴ Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler incelendiğinde, toplam işletme sayısının % 99,78' ini KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin oluşturduğu görülmektedir.⁵

2.2. Güçlü Yönleri

KOBİ' lerin ekonomilere katkıları sadece belli kriterler bazında sınıflandırmada çoğunluğu oluşturmaları değildir. KOBİ' lerin önemini kavrayabilmek için, global ölçekte, ekonomilere katkıları ve güçlü yönlerini ele almak gereklidir. KOBİ' lerin ekonomilere katkıları ve güçlü yönleri, ekonomiye dinamizm kazandırma, istihdam sağlama ve bölgesel kalkınmayı hızlandırma, yeni iş olanakları yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme, rekabetin korunmasını sağlama, orta sınıfın korunması ve denge unsuru olma, sermaye birikimine olumlu katkı sağlama, yeni buluş ve fikirlerin iktisadi bir mal durumuna dönüştürülebilmesini sağlama, mesleki eğitim alanında okul işlevi görme ve üretim faktörlerindeki mülkiyetin topluma yaygınlaştırılmasını sağlama olarak belirtilebilir.

Ekonomiye Dinamizm Kazandırma: Esnek bir üretim yapısına sahip KOBİ' lerin, değişimlere hızlı ayak uydurabilmesi ve piyasaya zamanında girebilmesi, binlerce işçi çalıştıran entegre üretim tesisleri ile karşılaştırıldığında ekonomide ciddi bir dinamizme olanak sağlamaktadır.

³ KOSGEB, (2002), **KOBİ Rehberi**. 1. Baskı. Ankara, s.3

⁴ Muhittin Şimşek, (2002), **Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazlar**. İstanbul : Alfa Yayınları, S.17

⁵ KOSGEB, a.g.e., s.5

İstihdam Sağlama ve Bölgesel Kalkınmayı Hızlandırma: Global ölçekte ele alındığında, KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki payı, ele alınan ülkeler içinde en düşük paya sahip İngiltere'de % 36, en yüksek paya sahip İtalya'da ise % 83'dür.⁶ AB ülkeleri ortalaması ise % 71,48'dir.⁷ KOBİ'ler kriz dönemlerinden ve siyasi dalgalanmalardan esnek yapıları gereği büyük ölçekli işletmeler kadar etkilenmezler. Dar da olsa kendi çevrelerinde iktisadi faaliyetlerini sürdürürler. Özellikle küçük yerlerde kurulan KOBİ'ler insanlara yaşadıkları toplumdaki kopmadan iş olanağı sağladığından göçü de engeller.

Yeni İş Olanakları Yaratma, Esneklik Ve Yenilikleri Teşvik Etme: Kuruluş sermaye miktarının düşük olması, birçok kişinin kendi alanında teşebbüse girişme olanağı bulmasını ve dolayısıyla girişimcilik yeteneklerine sahip olanların iş yaşamını atılmalarını sağlamaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin kendi üretim süreçlerinin (entegrasyonun) bir kısmını "taşeron" niteliğinde KOBİ'lere devretmesinin nedeni de, KOBİ'lerin bu esnek yapısıdır. Ölçek ekonomilerindeki standart malların yerini, kısa serili, talep / esnek arz eğiliminin hakim olduğu çeşit ekonomisi almaktadır. Bu tür bir üretim anlayışı da KOBİ'lerin yapısına uygun düşmektedir.

Rekabetin Korunması: Serbest Pazar ekonomisinin kurallarının tam olarak işletilmeye çalışıldığı ülkelerde, ekonomik birlikliklerin (kartel, tröst vb) çalışmalarına sınırlandırmalar getiren yasalar (anti tröst yasaları) mevcuttur. Bu yasaların rekabeti koruma açısından önemi büyüktür. Fakat rekabeti korumanın iyi ve kolay yolu, yeni işletmelerin pazara girişini sağlamak ve desteklemektir. Bu da ancak KOBİ'lerin varlığı ile gerçekleşebilir.⁸

⁶ Muhittin Şimşek, (2002), a.g.e, S.17

⁷ KOSGEB, a.g.e, s.5

⁸ Oktay Alpugan, (1998), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu Ve Yönetimi**. Ankara : Özgün Matbaacılık, s. 26

Orta Sınıfın Korunması ve Denge Unsuru Olmaları: KOBİ' ler toplumda orta sınıf oluşturarak sosyal ve ekonomik yönden denge unsuru olurlar. Bunun nedeni orta sınıfın güçlenmesinin, sınıflar arası gelir dağılımını daha adil hale getirmesinden dolayıdır. Dengeli gelir dağılımı, sosyal huzur, bölgeler arası gelir dengesinin oluşması gibi toplumsal barışı destekleyici yapılanmalara neden olur. Orta sınıfın yoğun olduğu toplumlar, sosyolojik açıdan sağlıklı kabul edilmektedir.⁹

Sermaye Birikimine Olumlu Katkıları: KOBİ' ler aileden ya da yakın çevreden sağlanan kaynakla kolaylıkla kurulabilir. Aile birikimlerinin yatırıma dönüşmesi açısından KOBİ' ler yararlı bir işlevi yerine getirir. Yöresel sermayenin ve girişimcinin kaynaklarını yararlı ve verimli biçimde kullanmasını sağlar.¹⁰

Yeni Buluş Ve Fikirlerin İktisadi Bir Mal Durumuna Dönüştürülebilmesi: KOBİ' ler bir düşünceyi yaşama geçirmek, geçmiş deneyimlerden yararlanmak, yeni ürünler ve tasarımlar sunmak ya da yeni teknolojiler üretmek için kurulurlar. Yeni düşüncelerin yaşama geçirilmesinin en kolay ve uygun yolu KOBİ' lerdir.

Ek olarak, KOBİ' lerin, özellikle AB ülkelerinde tespit edilen katkıları, mesleki eğitim alanında okul işlevi görmeleri ve üretim faktörlerindeki mülkiyetin topluma yaygınlaştırılmasını sağlamak olarak belirtilebilir.

2.3. Sorunlar

KOBİ' ler ülke ekonomisi ve sosyal yapısının temel taşı olmalarına karşın daha önce de belirttiğimiz gibi, uzun ömürlü olamamaktadırlar. KOBİ' lerin sistem sorunları ele alındığında temelinde bu sorunların kurumsallaşamamaktan kaynaklandığı açıkça görülmektedir. KOBİ' lerin kurumsallaşamamalarının yarattığı

⁹ Orhan Küçük Ve Hasan Tutar, (2003), *Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara : Seçkin Yayıncılık, s. 211

¹⁰ Orhan Küçük Ve Hasan Tutar, A.G.E., S.212

en temel sorun, yönetim sorunudur. Planlama, karar alma, iletişim, örgüt hiyerarşisi, insan kaynakları, organizasyon ve sistematik yapı ile ilgili sorunlar aslında profesyonel bir yönetim anlayışının ve sisteminin olmamasından kaynaklanmaktadır.¹¹ KOBİ'lerde yönetim sorunları şu şekilde sıralanabilir:

- Plansızlık
- Profesyonelleşememek
- İletişim sorunları
- Organizasyon şemasının olmaması, yapılanma sorunu
- Dokümanite edilmiş görev tanımlarının olmaması, sorumluluk ve yetki dağılımlarının planlı düzenlemelerle yapılmaması.
- Uzmanlığa ve deneyime göre bilimsel temelli bir görevlendirme yapılmaması, her adamın her işi yapabildiğinin varsayıldığı bir çalışma ortamı
- Aile üyeleri arasındaki iletişim sorunları
- İnsan kaynaklarına yeterli önemin verilmemesi
- Çalışanlar ile aile bireyleri arasındaki ilişkilerin profesyonel düzeyde olmaması, ilişkilerin kurumsal bir kimlik kazanamaması
- Karar süreçlerinde örgüt hiyerarşik yapısının göz ardı edilerek, aile içi hiyerarşik yapının işlenmesi
- Yüksek iş gücü devri
- Şirket sahibinin / kurucusunun şirketin bütününe ilgilendiren kararları tek başına alması
- Yakın denetime ağırlık verilmesi, kontrollerin sistematik değil bireysel yapılması
- Çıkar çatışmaları
- İş akışını düzenleyen dokümantasyonun olmaması
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması

¹¹ Canan Çetin, (1996), **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ'ler ve Bunların Özendirilmesi**. İstanbul : Der Yayınları, s:156

- Eski alışkanlıklara bağlılık: çekirdekten yetişme bireylere öncelik vermek, uygun bulunduğu aile bireyleri ya da yakın çevresini, yeterlilik ve yetkinliklerini değerlendirmeden işe almak
- Harcama kontrollerinde aile bireylerinin harcamalarının dikkate alınmaması
- Olağan dışı durumlarda aile bireylerinin profesyonel yöneticiyi/yöneticileri dışlayarak karar almaları
- Çatışmaların yönetilememesi
- Aile içi ilişkilerle şirket içi ilişkilerin karışması

Kurumsallaşamamanın getirdiği yönetim sorunlarının şirket sahipleri ve profesyonel yöneticilerin sisteme ve birbirlerine bakışı açısından değerlendirilmesi de gereklidir. KOBİ niteliğindeki işletme sahipleri profesyonel yöneticilerin işin patronu gibi davranmadığını, işi sahiplenmediğini, mesaiye bağlı kaldığını, -karar süreçlerini de hiyerarşik yapıyı gözeterek işlettiğinden- hızlı hareket edemediğini, karlılığı arttırmadığını ve sonuca değil araçlara odaklandığını belirtmektedirler. Profesyonel yöneticilerin şirket sahipleri ile ilgili eleştirileri ise aşağıda sıralanmıştır.¹²

- Çekirdekten gelmenin getirdiği olumsuzlukları atamamak
- Yetki devrine yanaşmamak
- Günü kurtarmaya çalışmak
- Aile dışından kişilere ve profesyonel yöneticilere güvenmemek
- Aile içi sorunları işe yansıtma
- İnsana yatırım yapmamak
- Hem çalışanların hem de kendilerinin mesleki ve kişisel gelişimini önemsememek
- Ani kararlar almak
- Her şeyin para ile yapılabileceğine inanmak

¹² İlhami Fındıkçı, (2004), “Aile Şirketleri Kurumsallaşma Telaşında”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. 1, S. 681

- Aile üyeleri arasındaki geçimsizlik ve uyumsuzluk
- Yasalara, yönetmeliklere uyum göstermemek
- Uzmanlıktan yararlanamamak
- Her şeyi bildiğini varsaymak
- Liderliğin zayıf olması
- Standartları, hiyerarşiyi kabullenememek

3.KURUMSALLAŞMA TANIMI VE KURUMSALLAŞMAMA NEDENLERİ

3.1. Kurumsallaşma Tanımı

KOBİ'lerin uzun vadede varlığını sürdürebilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması, güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerini güçlendirmesine bağlıdır. Fakat böyle bir analiz ancak objektif, bilimsel ve sürekli bir veri üretme, değerlendirme, karar alma, uygulama, önleme sistemi ile olanaklıdır. Böyle bir sistem de ancak kurumsal bir yapı içinde kurulabilir. Zira KOBİ'lerin sorunları ele alınırken, karar süreçlerindeki uygunsuz durumlar belirtilmiştir. Bu durumun en çarpıcı yanı, karar alıcının kendi uygun gördüğü, kısa vadeli verileri, sadece kendi görüş, deneyim ve birikimlerini kullanarak karar almasıdır. Bu noktada kurumsallaşmanın kısa bir tanımını vermek gerekir. Kurumsallaşma, “*Bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.*”¹³ Bu durumda kurumsallaşma, amaçlara

¹³ Ebru Karpuzoğlu, (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 1, S. 45

uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını oluşturmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların dağıtımını gerektirmektedir.¹⁴

3.2. Kurumsallaşamama Nedenleri

KOBİ'lerin kurumsallaşamaması ve buna bağlı olarak da istenen gelişmenin sağlanamamasının nedenleri ise, finansal yapı, rekabet koşulları, yasal uygulamalar ve aile işletmelerine özgü birinci kuşak neslin geleneksel misyonlarına bağlılıkları olarak gruplandırılabilir. KOBİ'lerde, uzun dönem finansal kaynakların yokluğu ya da eksikliği kurumsallaşamamanın önünde bir engel olarak görülebilir. Çekirdekte yetişen ve şirket yönetimince yeterli bulunan kişilerin çalıştırılması nedeniyle işletme süreçleri bazında teknik uzmanlık yetersizliğinin doğması da kurumsal bir yapı kurmada önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşmanın önündeki engellerden biri de KOBİ'ler arasında sınırlı işbirliğinin olması ve taşeronluktan kaynaklanan yoğun ve baskıcı rekabet koşullarıdır. KOBİ'lere dönük, bankacılık, eğitim ve girişimci desteği gibi kurumsal ve endüstriyel hizmetlerdeki yetersizlik, yeni uygulamalarla aşılmaya çalışılsa da bu uygulamaların tarihi oldukça yenidir. Dolayısı ile bu destekten yoksun kalan KOBİ'lerin kurumsallaşması önünde bir engel daha oluşmuştur. Yasal mekanizmanın işlevsel olmaması ya da yetersiz kalması KOBİ'lerle ilgili düzenlemelerin ve KOBİ'lerin işleyişinin önünde bir engeldir. Buna ek olarak, aile işletmesi niteliğindeki KOBİ'lerde aile içi ilişkiler, birinci kuşağın misyonlarına ve geleneksel değerlerine bağlılığı da kurumsallaşma önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Birinci kuşak aile bireyleri değişime ayak uydurmakta zorlanmakta ve sıkı sıkıya bağlı oldukları geleneksel değerlerin sürekli başarı için bir anahtar olduğunu düşünmektedirler.

¹⁴ Arman Kırım, (2003), Aile Şirketlerinin Yönetimi. İstanbul : Sistem Yayıncılık, S. 11

4. TOPLAM KALITE YÖNETİMİ VE KOBİ'LERİN KURUMSALLAŞMASINA SAĞLADIĞI KATKILAR

4.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

KOBİ' ler, sonuçları ve nedenlerini irdelediğimiz kurumsallaşamama durumu ile mücadelede çeşitli yöntemleri benimsemektedirler. Kullanılan farklı yöntemlerin yanında toplam kalite yönetimi uygulamaları KOBİ'lerin kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlamak ve mesafe kat etmelerine neden olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin öngördüğü sistemler uygulandıkça, paralelinde istikrarlı bir gelişme ve kurumsallaşma da sağlanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin KOBİ'lerin kurumsallaşmasındaki olumlu katkıların incelemeden önce toplam kalite yönetiminin tanımına değinmekte yarar vardır. Toplam kalite yönetimi içinde, onlarca tanım vermek olanaklıdır. Toplam kalite yönetiminin yaygın olarak kabul gören tanımlarına göre, toplam kalite yönetimi, *“Rekabet avantajı kazanabilmek için örgütsel kültürün tüm unsurlarının geliştirilmesine yönelik bütünlük çabalarıdır”*¹⁵ ve *“Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir”*¹⁶

Toplam kalite yönetimi KOBİ'lerin yapısı gereği sahip oldukları dinamizm, yeniliklere ayak uydurabilme gibi daha önce belirttiğimiz avantajlarının güçlendirilmesinde de önemli bir rol oynar. Temel ilkelere örnek olarak: sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle

¹⁵ Charles Zabada, Patrick Rivers Asubonteng Ve Munchus George, (1998), “Obstacles To The Application Of TQM Quality Management In Health-Care Organizations”, **TQM**, Vol.9, No.1, 57

¹⁶ Ufuk Alpşahin Aksoy, (2005), **“Çağdaş Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Organizasyon Yapılarına Etkisi Ve Örnek İşletmelerde Organizasyonel Değişimin Boyutlarının Tespiti”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F., S.27

yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi, kurumsal sosyal sorumluluk verilebilir.¹⁷

4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Kobi'lerin Kurumsallaşmasına Sağladığı Katkılar

Toplam kalite yönetiminin KOBİ'lerin kurumsallaşmasına en temel katkısı yönetim anlayışının kökten değiştirilmesidir. Birçoğu geleneksel iş yapma tarzlarına sıkı sıkıya bağlı, ataerkil düzenin, sorgusuz bağlılık ve sözlü iletişimin geçerli olduğu KOBİ'lerde, yönetim anlayışını masaya yatırarak, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaya çalışmak, KOBİ üst yönetimlerinin kurumsallaşmanın gerekliliğine kesin olarak inanmış olmasını gerektirmektedir. KOBİ yöneticilerinin güçlü katılımının, kurumsallaşma süresi ve maliyetlerinde etkili olan en önemli unsur olduğu işaret edilmektedir.¹⁸

Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile KOBİ'ler sadece kendi memnuniyetleri için değil, paydaşlarını memnun edecek sonuçlar elde etmek içinde çaba göstermektedirler. Böylece toplam kalite yönetimi, sadece KOBİ'lerin kendisinin değil doğrudan ya da dolaylı etkilediği tüm ekonomik bileşenlerin de gelişimini sağlamaktadır. Bu durum KOBİ'lerin çevresi ile güçlü bir iletişim kurmasını gerektirdiğinden, KOBİ'ler çevresel değişimlerden zamanında ve doğru olarak haberdar olabilmektedirler. Orta ve uzun vadeli planlamada, olağan dışı durumların önceden saptanmasında, rakiplerin/ürünlerinin izlenmesinde, eğilimlerin anlaşılmasında çevre ile kurulan güçlü iletişimin önemi büyüktür. Toplam kalite yönetimi, çevreden toplanan tüm verilerin, anlamlı bilgi haline getirilmesi ve karar süreçlerinde kullanılmasını sağlamaktadır.

¹⁷ Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, (2003), Efqm Modeli-Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler. İstanbul : Kalder, S.5

¹⁸ İbrahim Kavrakoğlu ve Melike Balkır, (1999), **ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail**. İstanbul : Kalder Yayınları, S.29

Toplam kalite yönetimi, KOBİ'lerin sürdürülebilir müşteri değeri yaratmasını da sağlamaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile, KOBİ'ler müşterilerini tanımak, yakın bir biçimde anlamak, müşteri bağlılığını sağlamak, onu elde tutmanın ve pazar payı kazanmanın en üst düzeye çıkarılabilmesi için, güncel ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve beklentilerine duyarlı olmak için çaba göstermektedirler. Toplam kalite yönetimi, müşteri duyarlılığının etkililiğini arttırmak için, uygun olan durumlarda müşterilerin kısımlandırılmasını (sınıflara ayırılması), rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini, onların rekabetteki farklılıklarının anlaşılmasına çalışılmasını, müşterilerin gelecekteki beklenti ve gereksinimlerinin etkili biçimde öngörülme çalışılmasını ve bunların karşılanmasını, hatta aşılabilmesi için bugünden harekete geçilmesini öngörmektedir. Bu durumda, KOBİ'lerin hiyerarşi piramidi tersine çevrilmekte, tepeden inme kararların yerini, müşteri ve pazar verilerini karar süreçlerinin temel girdisi kabul eden süreçler almaktadır. Müşterilerin deneyim ve algılamalarının izlenmesi ve gözden geçirilmesi, işlerin uygun gitmediği durumlarda çabuk ve etkili karşılık verilmesini, tüm müşteriler ile mükemmel bir ilişki kurulması ve sürdürülmesini sağlamaktadır.

Toplam kalite yönetiminde liderlik, amaç birliği, amaçların tutarlılığı temeldir. KOBİ'lerin sorunlarını ele alırken değinilen “yönetim sorunları” toplam kalite yönetiminin liderlik ve yönetime bakışı ile aşılmaya çalışılmaktadır. Toplam kalite yönetimi, yönetici yerine lider sözcüğünü kullanmaktadır. Ve toplam kalite yönetimi uygulayan KOBİ'lerde yöneticiler, amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyon sahibi ve esinlendirici bireyler olmak durumundadır. Toplam kalite yönetimi ile birlikte KOBİ'lerdeki, geleneksel yönetim anlayışı ve klasik yönetici, yerini, açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderlere bırakmaktadır. Bu liderler işletmedeki diğer liderleri de, çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirmekte ve motive etmektedirler. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile KOBİ'ler bağlı oldukları “aile kültürünü ve değerlerini” aşarak, seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve alt yapıyı kurmak için çaba göstermektedirler. Toplam

kalite yönetimi, liderlerin, çalışanları daha iyiye yönlendirmesini, kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluşturmasını öngörmekte ve ilkeleri ile de bu altyapıyı oluşturmaktadır. KOBİ' lerde yaygın olarak görülen, tek başına karar alan yönetici davranışının aksine, toplam kalite yönetiminde, liderler, paydaşlarını tanımakta ve iyileştirme çalışmalarını onlarla birlikte yürütmektedirler. Liderler, toplam kalite yönetimi ile, çevre ile kurulan iletişimin sayesinde, hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına işletmelerin yönünü adapte edebilme becerisini gösterebilmekte ve kuruluş çalışanlarını da beraberlerinde götürebilmektedirler. Toplam kalite yönetiminin liderliğe bakış açısı ile KOBİ' lerde yönetici profili değişime zorlanmakta ve tek adamlıktan, takım liderliğine geçiş yapılmaktadır.

KOBİ' lerde, yöneticinin kendi bilgi, deneyim ve öngörülerine dayanarak ve güvenerek karar alması demek olan karar süreçleri, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile kararların, güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performans, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performansına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınması durumuna dönüşmektedir.

KOBİ' lerdeki geleneksel anlayışın aksine toplam kalite yönetimi, işletmelerin birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetilmesini sağlamaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi, KOBİ' lerde, toplam kalite yönetimi öncesi, şirket sahibinin ve ortakların beklenti ve gereksinimlerine göre şekillenen iş akışları ve hedefler, toplam kalite yönetimi sonrası, tüm paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas almakta ve süreçlerini bunları karşılamak üzere tasarlanmaktadır.¹⁹ Paydaşları ile ilgili sürekli doğru veri alışverişinde olan KOBİ' ler, böylece, orta ve uzun vadeli, istikrarlı ve isabetli planlar

¹⁹ Ahmet Kovancı, (2001), **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**. İstanbul : Sistem Yayıncılık. s. 303.

yapabilmekte, risklerini sağlam performans ölçümlerine göre belirleyebilmekte ve etkili biçimde yönetebilmektedirler.

KOBİ' lerde kurumsallaşamamanın getirdiği olumsuzluklardan biri de eğitime ve gelişime önem verilmemesi durumudur. Toplam kalite yönetiminin, çalışanların katkısını, onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarma amacı, KOBİ' lerde eğitime ve gelişime verilen önemin artmasını sağlamaktadır. KOBİ' ler toplam kalite yönetimi uygulamaları ile, belirledikleri, politikalar, stratejiler, hedefler ve planlarını yaşama geçirebilmek için çalışan yetkinliklerinin belirlemektedirler. Süreçlerin her aşamasında görev alacak çalışan için görev tanımları hazırlanmakta, sorumluluklar ve yetkiler belirlenmektedir. Çalışanların kalite hedefleri doğrultusunda sahip olmaları gereken yetkinlikler açıkça tanımlanmakta ve bu kriterlere göre seçim, işe alma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar, değişen koşullara göre, sürekli aktif ve olumlu bir biçimde desteklenmektedir. Kişisel gelişimin, bireylerin kendi potansiyellerinin tümünün farkına varmalarına ve kullanmalarına ortam yaratacak şekilde, desteklenmesi ve teşvik edilmesi için faaliyetler planlanmakta ve uygulanmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların, kendilerinden gerek operasyonel değişimler gerekse kişisel beceriler bakımından beklenen değişimlerin karşılanması ve onlara uyum gösterebilme bakımından hazır olunmasını sağlamak olmaktadır. KOBİ' lerde geleneksel yönetim anlayışı ile geri plana itilen entelektüel sermaye ve bilgi, toplam kalite yönetimi uygulamaları ile kuruluşun çıkarına kullanılabilir bir nitelik kazanmaktadır. KOBİ' lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olan yüksek iş gücü devri ise, toplam kalite yönetimi sonrası, çalışanların, onların adanmışlıklarının ve kuruluşa bağlılıklarının teşvik edilmesi için geliştirilen gözetme, ödüllendirme ve tanıma yöntemleri ile en aza indirgenmektedir.

KOBİ' lerde aile bireyleri arasında ilişkilerin ve aile değerlerinin temelini oluşturduğu “şirket kültürü ve değerleri” yerini paylaşılmış değerler ile, güven, açıklık ve yetkilendirme kültürüne bırakmaktadır. Aile bireyleri ve diğerleri anlayışı tamamen terk edilmekte, her çalışanın paylaşabileceği, güven duyabileceği ortak değerler oluşturulmaya çalışılmaktadır. Böylece, aile içi çatışmaların süreçlere yansması da engellenmiş olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, KOBİ' lerde teknik altyapının ve uzmanlaşmanın yetersizliği ile şirket sahiplerinin kendi bilgi ve deneyimlerini sürekli yeterli görmesi durumunda değişimi gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme teşvik edilmektedir. Amaç, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme olanaklarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir. KOBİ' lerde aile bireylerinin dokunulmazlığı, performanslarının izlenmemesi, güçlü ve zayıf yönlerini görememelerine, kendini geliştirme için doğru veri elde edememelerine neden olmaktadır. Toplam kalite yönetimi sonrasında, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinininkinden sürekli öğrenmekte, hem iç, hem dış kıyaslamalar yapmaktadırlar. Öğrenmenin, işletmenin her boyutunda en üst düzeyde sağlanması için çalışanlarının sahip oldukları bilginin keşfedilmesi ve paylaşılması adına çaba göstermekte, paydaşların fikirlerini kabul edebilmektedirler.

Toplam kalite yönetimi KOBİ' leri işbirliğini de teşvik etmektedir. Böylece değer katan işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sağlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi sonrasında, KOBİ' ler günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı pazarda, başarının, geliştirilen işbirliklerine bağlı olduğunun farkında olmaktadır. Bu nedenle diğer işletmelerle işbirliği olanakları aramakta, geliştirilmekte ve zayıf yönler bu işbirliği ile güçlendirilebilmektedir.

Toplam kalite yönetimi sonrası KOBİ' ler ne pahasına olursa olsun üretim anlayışını terk ederek kurumsal sosyal sorumluluklarının da bilincine varmaktadırlar. Bu bilinç ile, faaliyet gösterdiği, düzenlenmiş minimum çerçeveyi aşmakta ve toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlamaya ve onlara karşılık vermeye uğraşmaktadırlar. Bu amaçla oluşturduğu işletme kültüründe yüksek düzeyde bir etik yaklaşımı da benimsemektedirler. Bugün ve yarın için, sosyal sorumluluğa ve ekolojik sürdürülebilirliğe önem vermekte ve kurumsal sosyal sorumluluklarını işletme değerleri ile bütünleştirebilmektedirler. Toplumsal fayda sağlayacak projelerde yer alarak toplumun geleceği üzerinde bilinçli ve olumlu etki sağlamaktadırlar.

5.SONUÇ

Çalışmamızda KOBİ' lerin yaşam sürelerini etkileyen nedenleri irdelerken, kurumsallaşma ya da kurumsallaşamamanın önemini vurgulamaya çalıştık. Elbette kurumsallaşamamanın nedenleri irdelenirken, bir kısmının herhangi bir işletmeyi olumsuz etkileyecek nedenler olduğu, bunların yanında bir kısmının da tamamen KOBİ' lere özgü olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin KOBİ' ler tarafından nasıl algılandığı ve nasıl uygulandığı da elde edilecek sonuçları etkileyecektir. İşletmenin mevcut durumuna da bağlı olarak kısa vadede “mucizevi” sonuçlar beklemek yanlış bir tutumdur. KOBİ' lerde toplam kalite yönetimi uygulanırken en sık rastlanan hatalarda biri, kısa vadeli göstergelerde ani iyileşmeler beklenmesidir. Oysa toplam kalite yönetimi, işletmelerin uzun vadede varlığını sürdürebilmelerini amaçlamakta ve işletmeyi uzun vadeli esnek hedeflere odaklanmaya yönlendirmektedir. Dünya da KOBİ' lerin ortalama % 3' ünün 4. kuşağa dek yaşamını sürdürebildiği göz önüne alındığında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının KOBİ' lerin yaşam sürelerinin uzatılmasında çok önemli bir unsur olduğu bir gerçektir.

Toplam kalite yönetimi tanımı ve ilkeleri ile, tüm işletmeler gibi, KOBİ'lerin de en büyük kazanımları açık bir sistem olarak yaşayabilme becerisi ve esnekliği kazanmaktır. Bizim bir cümle ile özetlediğimiz bu kazanım, aslında, işletmenin sahipleri, yöneticileri, paydaşları ile topyekün bir değişim demektir. Sözü edilen sadece süreçlerin değişimi ya da dokümantasyona geçiş değil, kültürün ve anlayışın değişimidir. Birey olarak değişime gösterdiğimiz tepkileri düşündüğümüzde, bir organizasyonun değişiminin ne denli zorlu ve karmaşık bir süreç olduğu belki tahmin edilebilir. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ve uygulama kılavuzlarının, organizasyonun değişime gösterdiği tepkiyi de en aza indirgeyecek yöntemler içermesi, bu tür kılavuz modellerin KOBİ'ler tarafından uygulanmasında önemli bir etkidir.

Toplam kalite yönetimi uygulayan KOBİ'lerde yapılan araştırmalarda, müşteri memnuniyetinin ve pazar payının arttığı, çevrim zamanları ve maliyetlerin azaldığı, tasarım geliştirme ve sunma sürelerinin azaldığı, kalite ve anlayış değişiminin hem KOBİ içi hem de paydaşlar tarafından açıkça algılandığı ve bunun da işbirliklerini sağlamlaştırdığı görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Alpşahin, Aksoy, Ufuk, (2005), “**Çağdaş Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Organizasyon Yapılarına Etkisi Ve Örnek İşletmelerde Organizasyonel Değişimin Boyutlarının Tespiti**” , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F., S.27-35
- Alpugan, Oktay. (1998), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu Ve Yönetimi**. Ankara : Özgün Matbaacılık.
- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, (2003), **EFQM Modeli-Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler**. İstanbul : KALDER, s.5
- Çetin, Canan. (1996), **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, KOBİ' ler ve Bunların Özendirilmesi**. İstanbul : Der Yayınları.
- Fındıkçı, İlhami, (2004) , “Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Telaşında” , **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. 1**, 679-682
- Karpuzoğlu, Ebru (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma” , **T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. 1**, 42-53.
- Kavrakoğlu, İbrahim, Melike Balkır. (1999), **ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail**. İstanbul : Kalder Yayınları.
- Koçum, Arman. (2003), **Aile Şirketlerinin Yönetimi**. İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- KOSGEB. (2002), **KOBİ Rehberi 2002**. 1. Baskı. Ankara.
- Kovancı, Ahmet. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**. İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, Muhittin. (2002), **Ekonominin Lokomotifi KOBİ' lerin Olmazsa Olmazlar**. İstanbul : Alfa Yayıncılık.
- Tutar, Hasan, Orhan Küçük. (2003), **Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi**. Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Zabada Charles, Rivers Asubonteng Patrick Ve Munchus George. (1998), “Obstacles To The Application Of TQM Quality Management İn Health-Care Organizations” , **TQM**, Vol.9, No.1, 57-64