

## BÜYÜME SÜRECİNDEKİ KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI: NEVŞEHİR UN SANAYİİ ÖRNEĞİ

Şevki ÖZGENER\*

### ÖZET

Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ), ekonomik canlanma, yapısal değişim, istihdam yaratma ve teknolojik gelişmelere uyum konusundaki rolleri nedeniyle ülke ekonomileri için vazgeçilemez unsurlardır. Küresel rekabet ortamında KOBİ'lerin ayakta kalabilmelerini sağlamak ve rekabet gücünü arttırmak için yönetim ve organizasyon becerilerinin iyileştirilmesinin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle, yönetsel ve örgütsel alandaki sorunların ve nedenlerinin tespitine yönelik daha fazla araştırmaya gereksinim duyulmaktadır.

Bu araştırmada Nevşehir un sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyüme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin yönetim tarzı, personel tedariki ve eğitimi, organizasyon yapıları, planlama becerileri, yetki devri, karar verme, kurumsallaşma, kalite anlayışı ve büyüme konusundaki eğilimlere ilişkin bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** KOBİ, Yönetim Sorunları ve Organizasyon.

### GİRİŞ

Nevşehir un sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler, yöresel kalkınma ve istihdama katkıda bulunmaları nedeniyle, Nevşehir ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Küreselleşme ve teknolojideki hızlı gelişmeler un sanayiindeki işletmelere bir taraftan yeni fırsatlar yaratırken, diğer taraftan, onları bir takım sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Günümüzde söz konusu işletmeler, hızlı teknolojik gelişmeleri takip edebilmek, yeni pazarlara açılabilme, nitelikli elemanları istihdam etmek, etkin kalite ve rekabet yönetimi stratejilerini belirleyebilmek, örgütsel ve yönetsel becerileri iyileştirebilmek için yeniden yapılanma gereksinimi duymaktadırlar. Ayrıca, bu işletmelerin, aynı anda birçok işletme fonksiyonunu ifa eden sahip yöneticiler tarafından yönetilen KOBİ niteliği taşıması, yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde durmayı daha da önemli hale getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Nevşehir ilinin ekonomik performansının artırılabilmesi için gerekli dinamizme sahip un sanayiindeki işletmelerin büyüme sürecinde karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını ve bunların kaynaklarını tespit etmek ve çözüm önerileri ortaya koymaktır.

---

\* Yard. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İİBF, İşletme Bölümü

Makalenin geliş tarihi: Mayıs 2003, kabul tarihi: Eylül 2003

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Son yıllarda Türkiye’de büyüme sürecindeki KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Ayrıntılı bilgi için bkz. Koçel, vd., 1993; Arslan, 1993: 67-78; Conkar, 1994: 199-226; Akın, 1995; Börü, 1997: 177-186; Dikmen, 1997: 83-99; Aslan, 1998: 66-75 ve Doğan, 2001:8). Ancak, gıda sektörünün alt bir dalı olarak un sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu çalışmada Nevşehir un sanayiindeki işletmelerin büyüme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır.

KOBİ’lerde büyüme konusuna değinmeden önce, KOBİ’lerin tanımı üzerinde kısaca durmakta fayda vardır. KOBİ’lerin, büyük işletmelerden farklı sorunlarla karşı karşıya bulunmaları ve ekonominin temel dinamiğini oluşturmaları yönüyle tanımlanması gerekmektedir. KOBİ’ler tanımlanırken onları büyük işletmelerden ayırt edici özelliklerin vurgulanması görüşü genelde ağırlık kazanmaktadır. Bu bağlamda ayrıca küçük işletme ve orta boy işletme ayırımına da gidilmektedir.

Küçük işletmeler, sahipleri tarafından yönetilen yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş, daha çok yerel faaliyetlerde bulunan ve büyümesini genelde iç kaynaklarla finanse edebilen işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir (TÜGİAD, 1995:2).

KOBİ’lerin tanımı, ekonominin büyüklüğüne bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. KOBİ’leri tanımlarken bazı nitel ve nicel kriterler esas alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Uludağ ve Serin, 1991: 14 ve Koçel, vd., 1993:12):

**-Nitel kriterler:** İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu içerisinde nispeten küçük bir paya sahip olması, işletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, girişimcinin işletmede fiilen çalışması, bağımsız yönetim (genelde işletmenin sahibi aynı zamanda yöneticisidir) ve modern yönetim tekniklerini uygulamada yetersizlik.

**-Nicel kriterler:** Personel sayısı, sermaye, üretim miktarı, aktifler toplamı, makine parkı, pazar payı, kâr, kullandıkları enerji miktarı, satış hacmi.

Bu kriterler sayıca daha da artırılabilmesine rağmen, ortak bir tanımın yapılmasında bir tek kriter yeterli olmamaktadır. Birden fazla kriterin kullanıldığı tanımlar da bazen çok karmaşık olup, ihtiyaca cevap verememektedir. KOBİ’lerin tanımlanmasında genelde sermaye ve işgören sayısı kriterleri dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda, KOSGEB (Küçük ve Orta Boy İşletmeleri Geliştirme Başkanlığı) 1-50 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmelerini küçük işletme, 51-150 işgören çalıştıran imalat sanayi işletmelerini ise, orta boy sanayi işletmeleri olarak tanımlamaktadır (Çolakoğlu, 2002:7).

KOBİ’lerde büyüme önemli bir süreçtir. Büyüme, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarında meydana gelen niceliksel ve niteliksel değişimler ve gelişmeler olarak tanımlanabilir. Büyüme sürecinde KOBİ’ler birçok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik bütünleşmeler ve hızlı gelişen bilgi teknolojileri,

başarılı bir şekilde büyümek isteyen işletmelerin sürekli bir dinamizm içinde olmasını zorunlu hale getirmektedir. Gelişen bir ekonomide büyüme, sağlıklı ve başarılı işletmeler için normal bir süreçtir. İşletmelerin çoğu küçük boy işletme olarak faaliyete başlamakta ve zaman içerisinde çeşitli aşamalardan geçerek belli bir büyüklüğe ulaşmaktadırlar (Koçel, vd., 1993:9).

Büyüme, maliyetlerin minimize edildiği üretim düzeyine kadar sürdürülmedir. Bir çok girişimci, işletmesini kurduğu günden itibaren büyüme tutkusuyla yaşamaktadır. Bu girişimciler için temel hedef büyüme, büyüme tutkusuna karşın, kendilerince mantıklı sebeplere dayanarak sürekli küçük kalmak isteyen işletmeler ve girişimcilere de rastlanmaktadır (Akın, 1995:17-23). KOBİ'ler bağlamında kaçınılmaz olan büyüme sürecinde işletmelerin büyüme planları yapmaması, nitelikli eleman ve yönetici eksikliği, yerel girişimcilerin deneyimsiz ve yeni iş alanları konusunda eksik bilgiye sahip olması, düşük satışlar, yüksek faaliyet giderleri, sermaye yetersizliği, stoklama sorunu, alacakların tahsilatındaki güçlükler, verimsiz çalışma, standartlaşmamış ve düşük kalitede üretim, kaliteli hammadde tedarikinde yaşanan sorunlar, gereksiz sabit varlıklar ve hepsinden önemlisi hatalı kuruluş yeri seçimi gibi sorunlar büyümenin önündeki engellerdir. Sözkonusu engellere ilaveten, ulaşım ve taşıma maliyetlerinin yüksek olması da, zaten sınırlı pazar payına sahip olan un sanayiindeki işletmelerin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştırmaktadır.

KOBİ'lerde girişimci doğrudan faaliyetlere katılmakta, çoğu zaman hem işinin başında işgörenlerle birlikte üretimde bulunmakta, hem hammadde alımı ve pazarlamayla ilgilenmekte hem de banka, vergi, sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır. Ancak, işletme ölçeği büyüdükçe girişimcinin her konu ile bizzat ilgilenmesi güçleşmektedir. Bu nedenle, girişimci önce üretim sürecindeki işini işgörenlere devretmekte ve kontrol görevini üstlenerek, katkısını daha üst konumlara çıkarmaktadır. Yani işletmede daha çok genel yönetim işlevlerini üstlenmektedir. Ancak, KOBİ'lerde tepe yönetiminde iş bölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek çoğunlukla tercih edilmeyen bir davranış biçimidir. Girişimcinin piyasa hakkındaki bilgiyi toplama ve değerlemedeki yetersizliği, nitelikli personel istihdamından kaçınması, yetki devretmemesi ve başka yönetici istememesi, KOBİ'lerde yanlış kararların alınmasına ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır (Börü, 1997:177).

KOBİ'lerde hiyerarşik yapıdaki karar ve icra organlarının önemli bir kısmı aile bireylerinden oluşmaktadır. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık hale gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme sahibinin ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Ayrıca, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, işletme-çevre ilişkilerinin önem kazanması ve organizasyon yapılarının karmaşık hale gelmesi nedeniyle zaman ve bilgi düzeyi açısından girişimci yetersiz kaldığından işletmelerde başka yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Değişimi kavrayacak ve değişime yaratıcı tepkide bulunabilecek uzman kişiler arasından seçilen ve işletmelerde karar organı işlevini üstlenen bu yöneticiler, "profesyonel yönetici" olarak adlandırılmaktadır.

Girişimcilerin profesyonel yöneticilere yer açamamaları durumunda, büyüme sürecinde pek çok fırsat kaçırılabilir veya ele geçen fırsatlar uygun şekilde değerlendirilmeyebilir.

## II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmanın ana kütesini Nevşehir yöresindeki un sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Nevşehir Ticaret Borsası'ndan edinilen veriler dikkate alındığında, Nevşehir un sanayiinde toplam 54 işletme (fabrika) faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerden 5 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı kapandığından, anket formu 49 işletmeye ulaştırılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette kapalı ve açık uçlu soruların yanı sıra 5'li Likert ölçeği esas alınarak hazırlanan sorularla bilgi toplama yoluna gidilmiştir. Anketlerin uygulaması anketör vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Sonuçta, işletmeler tarafından cevaplandırılmış değerlendirilebilir 29 anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin ana kütle temsil etme oranı %59 düzeyinde gerçekleşmiştir. Benzer nitelikteki çalışmalar dikkate alındığında bu oran tatmin edicidir (Coşkun, vd., 2001:431-439).

Araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS for Windows 9.05 paket programından yararlanılmış ve veriler sistematik bir şekilde değerlendirilmiştir. Ayrıca, araştırmada anket vasıtasıyla elde edilen verilerin yanı sıra işletmelerin yöneticileriyle yapılan planlı görüşmelerden elde edilen bilgilerden de yararlanılmıştır.

## III. ARAŞTIRMA BULGULARI

### A. İşletme Profiline İlişkin Temel Bilgiler

Araştırmaya katılan 29 işletmeden %20,7'si 1980 öncesinde, %24'ü 1981-1990 yılları arasında ve %55,2'si 1990 sonrası kurulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin Nevşehir ilindeki yerleşim birimlerine göre dağılımları Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo-1:** İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Yerleşim Birimlerine Göre Dağılımı

	<b>f</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Avanos (Mahmatlar, Kalaba, Çalış ve Topraklı)	21	72,5
Nevşehir	3	10,3
Hacıbektaş	3	10,3
Gülşehir	2	6,9
<b>TOPLAM</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

İşletmelerin Avanos ve çevresinde (%72,5) yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu işletmelerin hukuki yapısı, Limited şirket (%44), Anonim şirket (%37,9) ve Komandit şirket (%17,2) şeklindedir.

İşletmelerin istihdam yapısı ile ilgili bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo-2:** İşletmelerin İstihdam Yapısı

<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde(%)</b>
5 ve aşağısı	6	20,7
6 ile 10 arası	13	44,8
11 ile 25 arası	9	31,1
26 ile 50 arası	1	3,4
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %20,7’si 5 ve daha az, %44’ü 6-10, %31,1’i 11-25 ve %3,4’ü 26-50 arasında personel istihdam ettikleri anlaşılmaktadır. İstihdam ettikleri personel sayısı göz önüne alındığında, bu işletmelerin tümü Küçük ve Orta Boy İşletme (KOBİ) niteliğindedir. Un sanayiindeki işletmelerin çoğunlukla 6-10 arasında personel istihdam ettikleri görülmektedir.

### **B. İşletme Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler**

Ankete cevap veren yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı dikkate alındığında, tamamının erkek olduğu tespit edilmiştir. Bu yöneticilerin % 6,6’sı 25 ve aşağısı, %51’7’si 26-35, %31,1’i 36-50 ve %10’u 50 ve üzeri yaş grubuna girmektedir. Yöneticilerin çoğunlukla 26-35 yaş grubunda oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri dikkate alındığında, %27’sinin ilköğretim, %48,2’sinin lise ve dengi okul, %17’sinin yüksekokul ve %6,9’unun ise, lisans eğitimi almış oldukları gözlenmektedir. Yöneticilerin genelde lise ve dengi okul düzeyinde eğitim almış oldukları (%48,2) anlaşılmaktadır. Yani, üniversite düzeyinden daha aşağı bir eğitime sahip oldukları ifade edilebilir.

Anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonu dikkate alındığında, cevaplayanların %69’u işletmenin sahibi, %17,2’si müdür, %6,9’u müdür yardımcısı ve %6,9’u diğer yönetici personelden oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğunun işletme sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Hiyerarşik yapıdaki temel karar ve icra organlarının önemli bir kısmı aile üyelerinden oluşan bu işletmelerdeki yönetim, literatürde “ailesel yönetim” olarak adlandırılmaktadır (Akdoğan, 2000: 32). Bütün gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi aile işletmeleri Türkiye ekonomisinde de önemli bir yer (%85) tutmaktadır (Balcı, 2002:63). Yapılan benzer araştırmalar dikkate alındığında, Türkiye’deki işletmelerin %71’inin sahibi aynı zamanda yöneticisi olmaktadır. Hatta, İTO’ya kayıtlı işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin %80’inden fazlasında sahipler ile yöneticilerin aynı kişi olması, bu yargıyı destekler mahiyettedir (Akın, 1995: 24). Bu çalışmada da, aile işletmelerinin Nevşehir ekonomisine önemli bir katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Anketi cevaplayan 29 girişimciden %55,2’si işini kurarken daha önce deneyim sahibi olduğunu belirtirken, geri kalanların %44,8’i ise, bu alanda daha önce herhangi bir iş deneyimine sahip olmadığını ifade etmiştir. İşinde daha önceden

deneyimli olduklarını belirten girişimcilerin iş deneyimini kazanma şekli ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo-3:** Girişimcilerin İş Deneyimini Kazanma Biçimi

	<b>f</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kendi işimi yapma konusunda ailemden dolayı bilgi sahibiyim.	10	62,5
İlk iş deneyimim farklı bir sektörde oldu.	3	18,7
Daha önceki ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	1	6,3
Bu sektörde başkasının yanında işgören olarak çalıştım.	2	12,5
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

### **C. İşletmelerin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları**

Yönetim, belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür (Eren, 1993:3). Yönetim sürecinin çok çeşitli yönleri bulunmakla beraber özellikle üretici işletmeler açısından yönetim tarzı, eğitim, personel yönetimi ve tedariki, organizasyon, planlama, kurumsallaşma, yetki devri, karar verme, yasal mevzuatın takibi ve bürokratik engeller, bilgi eksikliği, koordinasyon eksikliği gibi alanlarda oldukça önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulan yönetim ve organizasyon ile ilgili sorunlar aşağıda ayrıntılı olarak analiz edilmektedir.

**-Yönetim Tarzı:** KOBİ'lerde yönetim tarzı, amaçlar, varsayımlar ve değerler sahip yönetici tarafından ortaya konmakta ve şekillenmektedir. Dolayısıyla işletme içerisinde yöneticinin kararlılığı ve hırsı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletmenin büyümesinde önemli rol oynamaktadır. KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı avantajları olduğu gibi, dezavantajları da vardır. Bunların en önemlisi, işletme fonksiyonları çeşitlenip karmaşık hale geldiğinde, sahip yöneticinin yetersiz kalmasıdır (Börü, 1997:177). Bu durumda yönetici, muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansal uzman, üretim teknisyeni vs. rolleri oynamak durumundadır. Pek çok sahip/yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe her zaman sahip olamamaktadır. Bu nedenle, pek çok işletme başarısız olmaktadır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğu işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yetki devretmemesi nedeniyle kapanma veya bağımsızlığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Un sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerde tüm kararların tepe yönetimi tarafından verildiği merkezci (otoriter) yönetim anlayışı (%62'1) hakimdir. Merkezci anlayışın hakim olmasının en önemli sebeplerinden birisi, bu işletmelerin yaklaşık olarak %90'ının küçük aile işletmesi olarak faaliyet göstermesidir. Benimsenen

yönetim anlayışına bağlı olarak, işletmelerde baskın olan yönetici tipinin “sahip yönetici” (%89,7) olduğu gözlenmektedir. Bu işletmelerin yalnızca %10,3’ünde profesyonel yönetici istihdam edildiği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletme yöneticilerinin en büyük değeri pazarlama fonksiyonuna yüklemesi (%45) ve sorunların üst yönetimden kaynaklanmadığını düşünmesi (%64) profesyonel yönetim anlayışının benimsenmediğinin işaretlerini vermektedir. Araştırma sonuçlarından anlaşıldığı gibi, KOBİ’lerde her işi kendi görüp, kontrol altında tutmaya alışmış işletme sahibi, işletme büyüdükçe etkisizleşen bu tek adam yönetiminden vazgeçmeye kolay kolay razı olmayacaktır. Halbuki, KOBİ’ler büyüme sürecinde çok fazla eğitilmiş yönetici personele gereksinimi duyacaklardır. Aslında, bir işletmenin büyümesini sınırlayan ve belirleyen en önemli faktör işletmenin yönetim kapasitesidir. İyi organize olmayan, büyüme isteğine rağmen geleneksel yönetim uygulamalarını değiştirmeyen temel kararda tek kişiye (patron) bağlı kalan ve karar yetkisini diğerleriyle paylaşmayan, dolayısıyla sinerji yaratmayan işletmelerin sermayesi, satış miktarı, karı, pazar payı vs. artsa bile, yönetim sürekli olarak büyümeyi sınırlayıcı rol oynayacaktır. Bu nedenle işletme sahiplerinin daha ileri görüşlü ve bilinçli olmaları gerekmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları genel olarak işletme sahiplerinin profesyonel yöneticilerde deneyim ve ehliyet, sorumluluk bilinci, iletişim yeteneği, eğitim düzeyi ve güven duygusu aradıklarını ortaya koymaktadır.

**- Organizasyon Sorunları:** Organizasyon, belli amaçlara ulaşmak üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2001:137). Organizasyon yapısı ise, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği formel haberleşme kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formel (resmi veya biçimsel) organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Organizasyon şeması böyle bir yapıyı gösterir. Öte yandan, kendiliğinden gelişen ilişkiler sonucunda oluşan katı iş bölümü içermeyen, karşılıklı güvене dayalı ve sözlü kurullarla çalışan organizasyon yapısına da informal ya da biçimsel olmayan organizasyon adı verilir. Bu ilişkiler organizasyon şemasında gösterilemez (Özgen ve Doğan, 1999:43-54). Şayet, formel organizasyon tarafından öngörülen ilişkiler ile informal organizasyonda kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler ya da çatışmalar yoksa, formel yapı planlanan şekilde işleyebilir. Yöneticiler informal organizasyon üzerinde hassasiyetle durmalı, kesinlikle bu ilişkileri engellemeye çalışmamalıdır.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında, un sanayiindeki işletmelerin büyük bir kısmı (%93) kumanda organizasyon (yönetici-yardımcı) yapısını benimsemiştir. Bu işletmelerin sadece %7’si kumanda-kurmay tipi organizasyon yapısını (yönetici-yardımcı-danışman-uzman) benimsediklerini ifade etmişlerdir. Bu eğilim büyümenin doğal bir sonucudur. Organizasyon yapısı ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo-4:** İşletmelerin Organizasyon Yapısı ile ilgili Araştırma Sonuçları

	<b>f</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Bir organizasyon şemasının geliştirilememesi nedeniyle, işletmedeki yetki ve sorumluluk dağılımı dengeli ve açık değildir (a)	17	58,6
İşletmede işbölümü ve uzmanlaşma yetersizdir (b)	5	17,3
İşletmenin temel politikaları belirlenmiştir (c)	2	6,9
İşletmede organizasyon şeması çizilmiştir (d)	2	6,9
a+b	3	10,3
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4'te görüldüğü gibi anketi cevaplayan işletmelerin sadece %7'si bir organizasyon şemasına sahip olduğunu belirtmiştir. Bir organizasyon şemasının geliştirilememesi nedeniyle, yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli ve açık olmadığını belirten işletmelerin oranı %69'dur. Organizasyon içerisinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi, ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

Organizasyon işlevi, işletme hedeflerine ulaşmak için önemli köşe taşlarından biridir. KOBİ'ler daha çok organizasyon yapısı olarak, kökeninin askeri yönetim olduğu ileri sürülen ve organizasyon türlerinin en eskisi olan kumanda organizasyonu kullandıklarından, yetki en üst düzeydeki kişide toplanmıştır (Akın, 1996:58). Büyüme sürecinde KOBİ'leri bekleyen pek çok tehlike vardır. Eğer işletme küçük iken, belli işlevleri yerine getiren işgörenlerin yetki ve sorumluluk dengeleri ayarlanmadığı takdirde, sorunlar ortaya çıkabilir. İşgörenlerin hem üretken hem de işinden memnun olmasını sağlayacak örgütsel koşullar geliştirilmelidir. Organizasyon yapısı oluşturulurken insan faktörü sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Şüphesiz, KOBİ'ler büyüdükçe farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyacaklar ve gereken şartlar doğrultusunda organizasyon yapılarını ayarlayacaklardır. Bu sebeple, KOBİ'ler için standart organizasyon yapıları sunmak gerçekçi olmayabilir.

Anketi cevaplayan işletmelere göre, un üreticileri arasındaki işbirliği de düşük düzeyde (%12) kalmaktadır. Birçok işletmenin karşılaştığı sorunlar aynı olmasına rağmen, birlikte hareket edilememektedir. Un Sanayicileri Derneği temel sorunlara ortak çözüm arama konusunda işletmeleri bir araya getirememektedir. Bu derneğin başarısı, işletme sahipleri arasındaki karşılıklı güven ve açıklığa bağlıdır. Organizasyon eksikliği nedeniyle bu sanayii kolunda belirli standartlar geliştirilememekte ve oto-kontrol mekanizması harekete geçirilmemektedir. Bu nedenle, pek çok KOBİ yöneticisi, bireysel müşterileri ikna etmenin yollarını aramakta, işletmesindeki diğer sorunlar üzerinde düşünmeye zaman ayıramamakta ve gereksiz tartışmaların içine çekilmektedir.

**-Planlama Sorunları:** Ankette verilen cevaplara göre, planlama konusundaki sorunlar en sık karşılaşılan (%80) sorunlardan biri olup, işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak, pek çok KOBİ sahibi veya yöneticisinin planlamanın ne olduğu, daha doğrusu ne olması gerektiği konusunda bir fikri yoktur.



KOBİ'lerde planlamaya gereken önem genelde verilmemektedir. Gerçekte, planlama büyük işletmelere nazaran bu tür işletmelerde daha önemli bir yere sahiptir. Çünkü işletme planlama sonucu ortaya çıkacak hatalarını ortadan kaldıracak yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmadığından veya kaynaklarının tümünü kullandığından iflasın eşiğine gelebilmektedir. “Günümüzde, KOBİ'ler daha kuruluş aşamasında eksik, yanlış ve ucuz bilgi ile işe başlamakta, fizibilite etütleri yeterli bilgiye dayanmadığı için geriye dönüşü imkansız ya da telafisi çok zor olan hatalar yapılmakta, işletmeler uzun süre bu hataları sırtlarında yük olarak taşımaya mecbur kalmaktadır” (Akın, 1995:43).

Aşağıda Tablo 5'te görüldüğü gibi 29 işletmenin hiçbiri bütün işletme fonksiyonlarını kapsayacak bir genel planlama yapmamaktadır. Bu işletmelerin %48,3'ünün finansal planlama ve %58,6'sının üretim planlaması yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu işletmelerin %34,5'i ise, hiç planlama yapmamaktadır.

**Tablo-5:** İşletmelerin Planlama Yapma Durumu

	<b>f</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Tüm işletme fonksiyonları ile ilgili planlama yapıyorum (İnsan Kaynakları, Pazarlama, Üretim ve Finansal Planlar vs) (a)	-	-
Üretim Planlaması yapıyorum (b)	5	17,2
Finansal Planlama yapıyorum (c)	2	6,9
b+c	12	41,4
Planlama yapmıyorum.	10	34,5
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Planlamada zaman ufku dikkate alındığında, bazı işletme fonksiyonları ile ilgili kısa vadeli planlama (1 yıldan az veya daha çok mevsimlik) yapanların oranı %37,9 iken, uzun vadeli planlama yapanların oranı %27,6'dır. Bu işletmelerin çoğu faaliyetlerinin niteliğine göre, mevsimlik planlama yapmaktadır. İşletmeler mevsimlik faaliyet döngüsünden dolayı genelde ana faaliyet dışındaki alanlarda parasal kaynaklarını değerlendirme yoluna gitmektedir (repo yapma, döviz yatırım yapma gibi). Bu işletmelerin büyük bir kısmı “günü kurtarma” şeklinde bir iş anlayışını benimsemiştir. Dolayısıyla, işletme sahipleri daha çok ellerindekilerini de kaybetmeme düşüncesi üzerine odaklanmaktadır.

Un sanayiinde işletmelerin planlama yapmama nedenleri ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo-6:** İşletmelerin Planlama Yapmama Nedenleri

Planlama Yapmama nedenleri	f	Yüzde (%)
İçinde bulunduğum koşullar planlama yapmayı imkansız kılmaktadır (ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık, mevsimlik koşullar vs).	7	70
Uzun vadeli planlama yapacak uzmana sahip değilim	6	60
Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değilim.	5	10
Un sanayiinin yapısı planlama yapmaya elverişli değildir.	5	10
Planların hazırlanması için harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak görüyorum.	2	20

**Not:** Bu soruda 10 işletme yöneticisi birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermiştir.

İşletmeler bir planlama uzmanı istihdam edilemediklerinden, planlama daha çok işletme sahibi ve ortaklarca yapılmaktadır. Ancak, çoğu zaman girişimciler uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve kabiliyete sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle, KOBİ'lerde genelde uzun vadeli plan yapılamamaktadır. KOBİ yöneticileri/girişimciler kısa, orta ve uzun vadeli planların hazırlanması konusunda harcanan zamanı boşa geçen zaman olarak algılamamalıdır. Çünkü, iş hayatındaki fırsatlar ve tehditler iki dudak arasında kalmayacak kadar kaygan bir zeminde durmaktadır. İşletme sahiplerinin düşündüklerini planlaması gerekmektedir. Rekabetin giderek yoğunlaştığı pazarda başarı için planlama yapmayan bir yönetici, doğal olarak başarısızlık için planlama yapmış olacaktır.

**-İnsan Kaynakları ile İlgili Sorunlar:** Anketi cevaplayan un sanayii işletmelerinde nitelikli personeli (teknik eleman, gıda mühendisi gibi) işletmede tutma sıkıntısı (%73,8) ve yeterli sayıda nitelikli personele sahip olamama (%71,6) en önemli sorunlarından biridir. Ayrıca, bu işletmelerin hiçbirinde yöneticiler ve işgörenlerin performansına yönelik sistematik bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır. Yönetim uzmanları ve danışmanları, bağımsız bir küçük işletmenin yönetimi ile büyük işletmelerdeki yönetimin farklılık gösterdiğini ileri sürmektedirler. Büyük ölçekli işletmeler en alt kademedeki işgörelere kadar kadrolarını nitelikli elemanlarla doldururken, KOBİ'lerde tek bir kişi kafasına uysa da uymasa da pek çok şapkeyi giyip çıkarmak zorunda kalmaktadır (Baumback, 1983:56).

KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin daha ağırlıklı olmasının doğal bir sonucu olarak, insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşımaktadır. Un sanayiindeki KOBİ'lerde genellikle az uzmanlaşmış işgörenler istihdam edilmektedir. Çünkü KOBİ'ler, finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değildirler (Müftüoğlu, 1991:73). Hatta, un sanayiinde yasal zorunluluk olduğu için bazı işletmeler uzman personel (Gıda Mühendisi gibi) çalıştırmak zorunda kalmaktadır.

KOBİ sahipleri çoğu zaman yöneticilik vasfına sahip değildirler. İşgörenlerini yönlendireceklerine, işleri kendileri görmeye kalkarlar. Halbuki, iş-

letmeyi işler hale getirecek olan işgörenlerdir. Bir işletmenin sahibi olmak, yönetici sayılmak için tek kriter olamaz. Hatta, KOBİ'lerde insan kaynaklarının yönetimi "parayı verir, çalıştırırım" düşüncesiyle hafife alınmaktadır. İşletme faaliyetlerinin eşgüdüm içinde yürütülebilmesi için yöneticilerin liderlik yeteneğine sahip olması gerekir.

Organizasyon yapısı oluşturulduktan sonra doğru işe doğru adamı seçmek için kadrolama işlevi önem kazanmaktadır. Gerek KOBİ'lerde gerekse büyük işletmelerde personel programlarına iş analizleriyle başlanmalıdır. İşler tanımlanmalı ve bu işler için gereken nitelikteki elemanlar belirlenmelidir. Bu şekilde tam olarak istediği elemanı bulamasa bile farklı başvurular arasından tercih yaparken elinde fiziki görünüm, eğitim durumu, özel yetenekler, deneyim, genel kültür, ilgi alanları, karşısındakinde bıraktığı izlenim, referanslar, ailevi ve kişisel durum gibi bazı ölçütler bulunacaktır. Yöneticiler bu ölçütlere göre eleman seçimini yapabilecektir. İşletmeye elemanlar alındıktan sonra, artık herkesin oynayacağı rol açıkça belirlenmelidir. Pek çok KOBİ yöneticisinin mümkün olduğunca az kurmay personel istihdam ettiği gözlenen bir başka olgudur.

**Tablo-7:** İşletmelerin Personel Tedariki Kaynakları

<b>Tedariki Yöntemi</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kişisel başvurulardan (a)	14	48,2
İş dünyası ve çevredeki dost ve akrabaların referansı (b),	8	27,7
Eğitim Kurumları (c),	1	3,4
Gazete ilanları (d)	-	-
İş ve İşçi Bulma Kurumu (e)	-	-
Diğer (f)	2	6,9
a+b	4	13,8
<b>Toplam</b>		<b>100,0</b>

Tablo 7'de görüldüğü gibi un sanayiindeki işletmelerin genelde gereksinim duydukları işgörenleri kişisel başvurular (%65,5) ve iş dünyası ve çevredeki dost ve akrabalar (%37,9) vasıtasıyla tedarik ettikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgular dikkate alındığında, gerçekte işletmelerin nitelikli personel arama konusunda yeterince çaba göstermedikleri ve gerekli yerlere başvurma gereği duymadıkları açıkça görülebilir.

Un sanayii işletmelerinde işletme sahibi ile işgörenler arasında doğrudan ve güvene dayalı ilişkiler söz konusudur ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır. Çoğu zaman bunun temelinde aile veya akrabalık bağları yatmaktadır. Bunun doğal bir sonucu olarak, düşük ücret düzeyine rağmen, işgörenler genelde işyerinden memnun ve işe yabancılaşma asgari seviyededir. İşgörenler ile işletme arasındaki bireysel ilişki, konjonktürel dalgalanmalarda da ön plana çıkmaktadır. Ekonomik konjonktürün kötüye gittiği durumlarda, büyük işletmelerin kârlılık durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk başvurdukları yol işgörenleri işten çıkarmaktır. Olumsuz konjonktürel koşullarda bile KOBİ'ler işi yaparak öğrenip yetişmiş olan

işgörenlerini kaybetmek istememektedir. Ancak, bu işletmelerin büyük çoğunluğu mevsimlik faaliyetlerinden dolayı işgören sayısını azaltmakta veya çoğaltmaktadır.

**-Eğitim Sorunları:** Un sanayiindeki KOBİ'lerde çalışan işgörenlerin yaklaşık olarak %40'ı çıraklıktan yetişen elemanlardan oluşmaktadır. Çalışanların (yönetici personel dahil) önlisans ve lisans eğitimi almış olanların oranı yaklaşık olarak %20'dir.

Un sanayiindeki işletmelerin büyük bir kısmında (%55,5) işbaşında ve iş dışında eğitim yapılmamaktadır. Bu işletmelerin %34,5'i personeline sürekli iş başında eğitim verdiğini, %13,8'i ara sıra teknoloji kullanımı, bilgisayar ve ürün kalitesi konusunda işyeri dışında seminer, kurs v.b. yollarla personele eğitim imkanı sağladığını ifade etmiştir. Anketi cevaplayan işletmelerden sadece bir tanesi ara sıra dışarıdan uzman getirterek çalışanlara eğitim verdiğini ifade etmiştir (Tablo 8). İşletmeler eğitim kurumlarından şimdiye kadar hemen hemen hiç destek almamışlardır. İşletmelerin gereksinimlerinin analiz edilerek, eğitim kurumlarından beklenen katkıların gerçekleşmesi hedeflenmelidir.

İşletmelerde gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu işletmeler açısından mesleki eğitim büyük önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin finansal sorunlar nedeniyle, personel eğitimine önem vermedikleri veya eğitim imkanına sahip olmadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen sahip yöneticinin yanındaki vasıfsız işgörenleri işbaşında eğittiği, nadiren dışarıdan seminer ve kurslara gönderdiği gözlenmektedir.

**Tablo-8:** İşletmelerde Eğitim İmkanları

<b>İşletmelerdeki Eğitim Faaliyetleri</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletmede iş başında ve iş dışında eğitim yapılmamaktadır. (a)	16	55,2
İşletmede personele sürekli iş başında eğitim verilmektedir. (b)	8	27,6
Personel teknoloji kullanımı, bilgisayar ve unun kalitesi konusunda işyeri dışında seminer, kurs v.b. yollarla eğitimden geçmektedir. (c)	2	6,9
İşletmede dışarıdan gelen uzmanlar tarafından ara sıra eğitim verilmektedir (d)	1	3,4
b+c	2	6,9
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Yöneticilerin vasıfsız işgörenleri istihdam etme nedenlerinden biri de bu alanda eleman yetiştiren mesleki okulların bölgede bulunmamasıdır. Ayrıca, sektörde yetişmiş elemanı yüksek ücretle işletmede tutmak da önemli bir sorundur. Dolayısıyla, mevcut sorunların çözümü için üniversiteler ve diğer kurumlarla ilişki kurulmalı ve meslek gruplarının gereksinimlerine yönelik eğitim programları hazırlanmalıdır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalı ve bunun için gerekli ortamın hazırlanmasına çalışılmalıdır. İyi hazır-

lanmış bir eğitim programının uygulanmasında işletme ve çalışanların karşılıklı yararları bulunmaktadır. Bir eğitim programı hazırlanırken, belirli görevlerdeki işgörenlerin işbirliğini sağlamak önemlidir. Eğitim, işgörelere yapmakta oldukları işleri daha iyi yapma olanağı sağladığı gibi, onlara daha üst görevlere yükselme fırsatını da hazırlayabilmektedir. Bu olanakları tanıyan her eğitim programı işgörelenler tarafından da arzu edilmektedir. Ayrıca, tümü KOBİ niteliğinde olan işletmelerin yöneticilerinin, yöneticilik eğitimi almamış olması, ihtiyatlı davranma, kuvvetli muhakeme ve halkla ilişki kurabilme yeteneğinden mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Türkiye’de pek çok sektörde olduğu gibi gıda sektörünün bir kolu olan un sanayiindeki KOBİ’leri de bilgilendirmeye yönelik az sayıda merkez bulunmaktadır. İşletmelerde planlama, standardizasyon, üretim, stok kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, ancak etkili bir bilgi sisteminin oluşturulmasına bağlıdır.

İşletmelerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Bölge ekonomisinde önemli bir paya sahip olan un sanayiine yönelik mesleki okulların açılması ve öğrencilere iş başında (staj vs.) eğitim olanağının sağlanması ileriye dönük önemli bir adım olacaktır. Ayrıca yönetici eğitimi, kalite-standardizasyon-verimlilik konusunda bilgi sağlama, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlarda Tarım Bakanlığı, MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlarla işbirliğine gidilmelidir.

**-Karar Verme İle İlgili Sorunlar:** Günümüzde küresel rekabet, değişen ekonomik koşullar, yeni teknolojiler ve üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi, karar alma sürecini yöneticilik kavramı ile eş değer bir anlama ulaştırmıştır. Genel anlamda kararlar personel, finansman, üretim, pazarlama gibi işletme fonksiyonları ile ilgili olabilmektedir. İşletmelerde kaynakların etkin kullanımı, denetim için standartların oluşturulması, konjonktürel değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve çalışanların motive edilmesi için katılım çok önemlidir. Ancak, KOBİ niteliğindeki işletmelerde karar alma işlemi, çoğu zaman işletme sahibi tarafından tek başına yerine getirilmektedir. Bu nedenle KOBİ’lerde karar alınırken, büyük ölçekli işletmelere oranla daha az bilimsel teknikler kullanılmakta, buna karşılık daha esnek ve hızlı kararlar alınabilmektedir (Çelik vd., 1997:25).

Un sanayiindeki işletmelerde karar verme sürecinin temel karakteristikleri ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo-9:** İşletmelerin Karar Verme Süreci İle İlgili Eğilimleri

<b>KOBİ'lerde Karar Verme Sürecinin Bazı Karakteristikleri</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İşletmede kararlar sadece sahip yönetici tarafından verilir.	18	62,0
Yönetici olarak karar verirken analiz ve sentezden ziyade deneyimlerime güvenirim.	12	41,4
Karar vermenin önündeki en önemli engel bilgi eksikliğidir.	8	27,5
Karar vermede zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına sebep olur.	7	24,1
Karar verirken aile bireylerinin fikrini alırım.	6	20,6
Karar verme esnasında diğer rakiplerimin davranışlarını gözlemlerim.	4	13,7
İşletmede kararları verirken, işgörenlerin görüşlerine başvururum.	3	10,3
Karar verme esnasında dost ve akrabalarım danışırım.	3	10,3

**Not:** Bu soruda 29 işletme yöneticisi birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermişlerdir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi kararları daha çok (%62) işletme sahibi tek başına almaktadır. Bürokrasi yaratılmadan kararların hızlı alınması aslında bir avantaj olarak da görülebilir. Karar verme sürecinde iyi bir analizden ziyade deneyimlerin (%41,4) daha baskın olduğu gözlenmektedir. Karar almada işgörelere çok az (%10,3) inisiyatif verilmektedir. Anketi cevaplayan yöneticilerin (%20,6) karar verirken aile bireylerinin de fikrini aldıkları anlaşılmaktadır. Diğer yandan, yöneticiler açısından sağlıklı karar vermenin önündeki önemli engeller arasında bilgi eksikliği (%27,5) ve zaman baskısı (%24,1) olduğu anlaşılmaktadır.

**-Yetki Devri İle İlgili Sorunlar:** Çağdaş işletmelerde faaliyetlerin çeşitliliği ve karmaşık hale gelmesi yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmakta, özellikle üst yönetim ayrıntılarla boğulmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir (Türkmen, 1996: 85). Un sanayiindeki işletmelerde yetki devrini engelleyen faktörlere ilişkin araştırma sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo-10:** İşletmelerde Yetki Devrini Engelleyen Faktörler

	<b>f</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olması ve deneyimsiz olması,	24	82,7
İşletmede hızlı büyüme ve karar vermede zaman baskısı,	21	72,4
İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması,	18	62,0
Görev tanımlarının belirsizliği,	17	58,6
Astlara olan güvensizlik duygusu,	8	27,6
Astların sayısının az olması,	5	17,2
Müşterilerin bizzat sahip yönetici ile iş yapmak istemesi	4	13,7
Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği nedeniyle denetimi yitirme endişesi,	3	10,3
Yöneticinin her işi doğru olarak sadece kendisinin yapabileceğini düşünmesi,	3	10,3
Sahip yöneticinin/Girişimcinin egoist davranışları,	2	6,8

**Not:** Bu soruda 29 işletme yöneticisi birden fazla seçeneği işaretleyerek cevap vermişlerdir.

Un sanayiindeki işletmelerde yetki devrini engelleyici en önemli faktörler olarak astların yetersiz mesleki bilgiye sahip olması ve deneyimsiz olması (%82,7), işletmede hızlı büyüme ve karar vermede zaman baskısı (%72,4), işletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması (%62) ve görev tanımlarının belirsiz olması (%58) sayılabilir.

Yetki devrinde, işletmenin esnekliğini kaybetmeksizin büyürken dengeli olarak yetki ve sorumlulukların ayarlanması ve çalışanların eğitilmesi son derece önemlidir. Bu yapı içerisinde çalışanlar da kendilerini geliştirebileceklerdir. Yetki devri ile sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha isabetli ve zaman yitirmeden karar vermeleri sağlanacaktır. Yetki devrinin bir eğitim aracı olarak kullanılması çalışanlara özgüven kazandıracaktır. Bu bağlamda, yetki devri hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından güven ve dürüstlüğün bir ifadesi olarak görülebilir (Mullins, 1990:278).

Yöneticilerin/girişimcilerin bir kısmı yetki devretmede isteksiz davranmaktadır. Bunun iki nedeni vardır: *Birincisi*, işletmeyi her şeyiyle kendine ait bir varlık olarak görmesidir. Her işi doğru olarak sadece kendisinin yapabileceğini düşünen girişimci işletmeyle bütünleşmiş ve zamanının büyük bir kısmını ona ayırmıştır. Kendisini bütün çalışanların hareket ve davranışlarını izlemek zorunda hissetmektedir. Çalışanlara güvenmediğinden tatil bile yapamaz. *İkincisi*, yöneticinin/ girişimcinin egoist davranışları karşısındakilerin olumlu fikirlerini reddetmesine sebep olacaktır. Girişimci için bu durum “başarılı bir takımın çalıştırıcısı değil, yıldız oyuncusu olmanın daha önemli olduğu” manasına gelmektedir. Bu tür davranışların büyüme ve başarı üzerinde önemli kısıtlamaları olacaktır. Çünkü, her işini kendi görmeye çalışan bir girişimcinin işgörenlerden farkı olmayacaktır. Dolayısıyla yetki devri işletmede yer bulamazsa, işletme muhtemelen büyüyemeyecektir. Bü-

yüme durumunda hazırlıksız yakalanan girişimci büyük zorluklarla karşı karşıya kalacaktır (Özgener, 2000: 67-68 ve Akın, 1995:65-66).

Yetki devrederken, bazı riskleri de üstlenen yöneticiler, dikkati daha da artırmalı ve koordinasyonu sağlamalıdır. Ancak, alt kademelerdeki işlere karışarak işleri daha iyi götürebileceklerine inanan girişimciler ve yöneticiler genelde yanılı içerisindedirler. Böyle yaptıklarında, başkalarınca yürütülen fonksiyonları üstlenerek hem işgörenlerin yeteneklerini kullanmalarına engel olmakta hem de kendi yönetim fonksiyonlarını yapamaz hale gelmektedirler (Hinterhuber and Popp, 1992:105-113).

**-Kurumsallaşmanın Olmaması:** Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır. Kurumsallaşmanın belirleyiciliğini kabul etmek, büyük ölçüde kaderciliğin terk edilmesi anlamına geleceğinden, olumlu bir mesaj olarak değerlendirilebilir. Yetişmiş insanların hizmet vereceği bir kurumsal ortam yaratmak önemlidir. Kurumsal değerlerin içinin boşaltılması, şirket kültürünü olumsuz yönde etkileyecek ve statükonun baskın olmasına zemin hazırlayacaktır. Bu durum, büyük fırsatların kaçırılmasına neden olacaktır. Güçlü kurumsal değerler sayesinde işletmeler statükoyu zorlayarak, rekabet avantajı elde edebilirler.

Un sanayiindeki işletmelerin büyük bir kısmı (%75,8) kurumsallaşmanın çok düşük düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Bu durum hem işletmelerin sürekliliğini engelleyici rol oynamakta, hem de düşük verimliliğe yol açmaktadır. İşletmelerinde departmanlaşma ve iş bölümü düşük düzeydedir. Departmanlaşma görünürde var, ancak aktif bir şekilde faaliyette bulunmamaktadır. Ayrıca, işletmelerde belgelendirme ve raporlama sistemi düzenli bir şekilde oluşturulamadığı için bir örgütsel hafıza inşa edilememektedir. Bu konuda yapılmış benzer araştırmalarda da işletme sahibi tarafından yönetilen aile işletmelerinde kurumsallaşmanın düşük düzeyde olduğuna dair sonuçlar ortaya konmuştur (Akdoğan, 2000:32). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın olmaması, işletmelerde performansı düşürmektedir. Tüm aile bireylerinin patron kimliğine bürünmesi tehlikeli bir süreçtir. Böyle durumlarda aile bireyleriyle yaşanan küçük tartışmalardan dolayı bile yetenekli çalışanlar çok kolay ikinci plana itilmekte veya işten çıkarılabilmektedir.

**-Koordinasyon Eksikliği ve Denetim Yetersizliği:** Un sanayiindeki işletme yöneticilerinin yalnızca küçük bir kısmı işletmelerinde denetimin yetersizliği (%6,9) ve koordinasyonsuzluk (%3,4) olduğunu belirtmiştir. Bu durum, işletmelerin kumanda organizasyon yapısını benimsemelerinin doğal bir sonucudur.

**-Mevzuat Konusundaki Bilgi Eksikliği ve Bürokratik Engeller:** Un sanayiindeki işletmelerin büyük çoğunluğu (%72,4) bürokratik engeller nedeniyle mevzuatı takip edemediklerini ve pek çok konuda (teşvikler vs.) eksik bilgiye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. İşletme içinde ise, düşük düzeyde (%6,9) bürokratik engellerle karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Çünkü bu işletmelerin haberleşme kanalları biçimsel olmayan yapıda oluşmaktadır. Çalışanlar girişimciden bilgi alırken işletme içerisindeki statülerini pek kullanmazlar. Girişimciler de bilgi toplamada çalışanların statülerinden pek yararlanma gereği duymamaktadırlar. Un sanayiindeki işletmelerin KOBİ niteliğine olması nedeniyle, çalışanların tümünün birbirini



tanıdığı ve kimin ne iş yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği genelde bellidir. Bu durum iş bölümünü kolaylaştırmaktadır. Buna karşın, KOBİ'lerde iş bölümüne pek önem verilmemektedir. Yönetici çoğu kez kimin ne yapacağını kendisi belirlemektedir. Yönetici olmadığı zamanlarda işler aksayabilmektedir.

İşletme yöneticilerinin un sanayii ilgili yasal düzenlemeler konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığına dair araştırma sonuçları Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo-11: İşletme Yöneticilerinin Un Sanayii İlgili Yasal Düzenlemeler Konusundaki Bilgi Düzeyi**

	<b>f</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Sektörle ilgili yasal düzenlemeler konusunda yeterli bilgiye sahibim.	2	6,9
Sektörle ilgili yasal düzenlemeler konusunda yeterli bilgiye sahip değilim.	26	89,7
Cevapsız	1	3,4
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

**-Kalite Güvence Sistemlerini Belgelendirme Sorunları:** Un sanayiindeki işletmelerin %79,3'ü kalite belgelendirmenin önemli bir sorun olduğunu ifade etmektedir.

İşletmelerin %93,1'i ISO 9000 Kalite belgesi almamıştır. Bu işletmelerin %65,5'i gelecek 5 yıl içinde ISO 9000 kalite belgesi almayı düşünürken, %31'i ise, kalite belgelendirme sistemi konusunda bir çalışma içine girmeyeceklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin %3,4'ü ise, bu konuda fikir beyan etmemiştir. Oysa, güçlü teknoloji ve yeterli sermayeye sahip, sağlıklı bir kalite sistemi kurabilmiş, ulaştığı kalitesiyle sağlıklı müşteriler kazanmış işletmeler açısından küresel rekabet çok büyük bir sorun oluşturmayacaktır. Türkiye'de büyük çoğunluğu finansal açıdan güçlü olmayan işletmeler olan KOBİ'ler bu rekabet ortamından oldukça etkileneceklerdir. Rekabet ortamından güçlü çıkabilmenin tek yolu, kaliteyi üretmektir. Bunun için de işletmede çalışanlara kalite bilincini ve kültürünü aşlamak gerekir. Yeni teknolojilere yatırım yapabilme imkanı çok fazla olmayan KOBİ'lerin yıkıcı rekabetten avantajlı çıkmaları için ellerindeki en değerli kaynak çok büyük parasal yatırımlar gerektirmeyen insan kaynaklarıdır. İnsana yapılacak yatırım, onlara kalite bilincini aşlamakla mümkün olabilir.

Uluslararası düzeyde rekabet edebilme, ihalelere katılabilme, pazar payını koruma ve arttırma, müşteri gereksinimlerini önceden tahmin etme, müşteri hizmetlerini iyileştirme, etkinliği artırma ve fireyi azaltma yönünden ISO 9000 gibi standartlara uyum sağlamak her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Ancak ISO 9000 kalite standartlarının beklenen faydayı sağlaması için işletmelerin kalite sistemlerini bizzat denetlemeleri ve bu amaçla iç denetleme ekipleri kurmaları gerekli olmaktadır. Objektif belgelendirme ve denetimlerin yapılmasında başta Türk Standartları Enstitüsü olmak üzere eğitim kurumları, meslek odaları ve diğer kuruluşlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Diğer yandan, çalışanların eğitimi, sos-

yal sorumluluk anlayışı ve hesap verme sorumluluğu denetimde önemli bir rol oynayacaktır.

**-Diğer Yönetim Sorunları:** Anketi cevaplayan işletmelerde gerek bilgisayar destekli makine ve teçhizatın kullanımı (%3,4) gerekse Internet kullanımı düşük düzeydedir. Ayrıca, işletmelerden %10,3'sü TMO ile ilgili sorunları ve %6,9'ü ise, çevre koruma ile ilgili sorunları olduğunu belirtmiştir.

#### **D. Un Sanayiindeki İşletmelerde Büyüme Hedefleri ve Büyümenin Önündeki Diğer Engeller**

Anketi cevaplayan un sanayiindeki işletmelerin %69'u mevcut kapasitelerini tam olarak kullanmak istediklerini, %31'i büyüme arzusunda olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu işletmelerin büyüme hedefleri de önemli farklılıklar göstermektedir (Tablo 12).

**Tablo-12:** İşletmelerin Temel Büyüme Hedefleri

<b>Büyüme Hedefleri</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Pazar payını büyütmek (a)	2	22,2
Rekabet gücünü arttırmak (b)	1	11,1
Yatırım teşviklerinden yararlanmak (c)	2	22,2
a+b	3	33,3
Diğer	1	11,1
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12'de görüldüğü gibi işletmelerin en önemli büyüme hedefleri sırasıyla pazar payını büyütmek (%55,5), piyasada rekabet gücünü arttırmak (%44,4) ve devletin sunduğu yatırım teşviklerinden yararlanmak (%22,2) şeklindedir. Sadece bir işletme yeni pazarlara açılmak ve ürün çeşitlendirmesine gitmek için büyüme arzusu taşımaktadır.

Un sektöründeki işletmelerin ayakta kalması, rekabet etmesi ve büyümesi için devletin sağladığı teşviklerle ilgili araştırma sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo-13:** Devletin İşletmelere Sağladığı Teşviklerin Durumu

<b>Devletin Sağladığı Teşviklerin Düzeyi</b>	<b>f</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Oldukça yetersiz	10	34,5
Yetersiz	15	51,7
Ne yeterli ne de yetersiz	1	3,4
Yeterli	1	3,4
Oldukça yeterli	1	3,4
Cevapsız	1	3,4
<b>Toplam</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Anketi cevaplayan işletmelerin %34,5'i devlet tarafından sağlanan teşviklerin çok yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Bu işletmelerin %51,7'si teşviklerin yetersiz olduğunu ifade ederken, işletmelerin yalnızca %6,8'i teşviklerin yeterli olduğunu belirtmiştir.

Un sanayiindeki işletmeler devletin kendilerine destek sağlarken, esas olarak alınması gereken bazı kriterlerin bulunması gerektiğini ileri sürmektedirler. Un sanayiinde devletin sağlayacağı teşviklerde kullanacağı kriterler konusunda işletmelerin eğilimleri ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo-14: İşletmelere Göre Teşviklerde Esas Alınacak Kriterler**

Teşviklerde Esas Alınacak Kriterler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Düzy
Ürün kalitesi standartlarını geliştirme,	23	4,08	1,31	Yüksek
İşletmede çalışanları geliştirme ve istihdama katkı sağlama,	18	3,72	1,36	Yüksek
Teknolojileri yenileme,	22	3,50	1,53	Yüksek
Rekabet gücünü artırma.	21	3,09	1,37	Orta

**Ölçek:** 1=Hiç önemi yok, 5=Çok önemli.  $\infty = 0,8653$

**Düzy:**  $X_{ort}$ : 1.0-2.49= Düşük,  $X_{ort}$ : 2.50-3.49= Orta,  $X_{ort}$ : 3.50-5.0= Yüksek

Tablo 14'te görüldüğü gibi un sanayiindeki işletmelerin devletin teşvik ve destek sağlarken, ürün kalitesi standartlarını geliştirme (4,08), işletmede çalışanları geliştirme ve istihdama katkı sağlama (3,72) ve teknolojileri yenileme (3,50) ölçütlerine önem vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Rekabet gücünü artırma kriteri ise, diğerlerine göre ikinci planda kalmaktadır.

Ayrıca, un sanayiindeki işletmelerin büyümesini engelleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Tablo 15'te ifade edilen bütün faktörlerin işletmelerin büyümesinde engelleyici rol oynadıkları görülmektedir. Anketi cevaplayanlar, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık (4,43) ve finansman yetersizliğinin (4,00) en önemli engeller olduğunu ifade etmektedirler. İlginçtir ki, bu sektördeki işletmelerin önemli bir kısmı yatırım teşviklerinin yetersiz olmasının büyümeyi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Aslında, bu konuda işletmelerin haklı olduğunu savunmak doğru bir düşünce olmayabilir. Çünkü, bugüne kadar teşvik mevzuatının tanıdığı avantajlardan sadece bir işletme yararlanmıştır. İşletmelerin büyük bir kısmı, devletin sağladığı teşvikler konusunda bilgi sahibi değildirler. Diğer yandan, Nevşehir un sanayiinde işletme sahipleri daha çok faaliyetle ilgisi olmayan alanlardan para kazanmaktadır.

**Tablo-15:** İşletmelerin Büyümesini Engelleyen Diğer Faktörler

	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Düzy
Siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, büyümenin getirdiği riskler,	23	4,43	1,03	Yüksek
Finansman yetersizliği,	23	4,00	1,44	Yüksek
Pazarlama becerilerinin eksikliği ,	21	3,71	1,34	Yüksek
Yatırım teşviklerinin yetersizliği,	23	3,65	1,49	Yüksek
Talep yetersizliği,	22	3,63	1,49	Yüksek
Hatalı kuruluş yeri seçimi,	21	3,62	1,24	Yüksek
Nitelikli personel yetersizliği,	20	3,45	1,50	Orta
Bürokratik engeller,	20	3,40	1,46	Orta
Firma içi kaynak yaratamama,	19	3,37	1,30	Orta
Repo ve benzeri daha kazançlı alanlara yönelme,	20	3,25	1,68	Orta

**Ölçek:** 1=Hiç önemi yok, 5=Çok önemli.  $\infty = 0,6717$

**Düzy:**  $X_{ort}$ : 1.0-2.49= Düşük,  $X_{ort}$ : 2.50-3.49= Orta,  $X_{ort}$ : 3.50-5.0= Yüksek

### E. İşletmelerin Büyüme Sürecinde Birleşme Stratejisine Yönelik Tutumları

Un sanayiindeki işletmelerin öncelikle iç pazarda ve uzun vadede dış pazarlara yönelmeleri, güçlerini birleştirmeleri, sermaye yapılarını sağlamlaştırılmaları, bir ailenin geçimini sağlamaktan ziyade büyümeleri ve ortak rekabet stratejileri belirleyebilmeleri için ciddi bir şekilde yeniden yapılanma gereksinimi duydukları yadsınamaz bir gerçektir.

Un sanayiindeki işletmelerin büyük bir kısmı (%55,2) büyüme sürecinde şirket birleşmesi stratejilerine sıcak bakmazken, işletmelerin %44'8'i birleşme stratejilerine olumlu yaklaşmışlardır. Gerçekte, bu bulgu rekabetin arttığı bir ortamda ürün yelpazesini çeşitlendirmek, kaliteyi yükseltmek, dış pazarlara açılmak, ortaklaşa rekabet etmek ve marka yaratmak için değerlendirilmesi gereken bir fırsattır. Diğer yandan, anketi cevaplayan işletmelerin %31'i büyüme planları olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, düşük düzeyde risk üstlenme eğiliminde olan işletme sahipleri, ekonomik istikrarsızlık başta olmak üzere sahip yöneticilerin kısa vadeli bakış açısı, birikimleri başka yatırım alanlarında değerlendirme (parayla para kazanma) anlayışı, organizasyon eksikliği, finansal yetersizlikler, düşük kalite nedeniyle daha çok (%69) mevcut durumu korumaya yönelik bir strateji izlemektedir.

### SONUÇ

Bu araştırmada Nevşehir yöresindeki un sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin büyüme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Un sanayiinde genelde işletmelerin sahibi aynı zamanda yönetici konumundadır. Yöneticiler ve işgörenler yeterince uzmanlaşmış değildir. Bu işletmelerde, çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkiler yüz yüze ve sıklıdır. İşletmelerin

pazarlık güçleri zayıf, kredi olanakları sınırlıdır. Üretimde yeni teknoloji kullanılmamakta ve bundan dolayı diğer bölgelerdeki rakiplere göre verimlilik düşük ve maliyet yüksektir. Kalite olgusu ise, sadece kağıt üzerinde kalan ve durağan bir hedeftir.

Un sanayiindeki işletmelerde sadece birkaç temel işletme fonksiyonu mevcuttur. İşletmenin gelişiminde en önemli fonksiyon olarak pazarlama görülmektedir. Kararlarda daha çok işletme sahibinin veya diğer aile bireylerinin etkili olduğu gözlenmektedir. Yöneticiler yetki devrinde isteksiz ve tedbirli davranmaktadır.

İşletmelerde büyüme sürecinde en sık karşılaşılan başarısızlık sebepleri ekonomik istikrarsızlık ve sermaye yetersizliği, bunlara bağlı olarak alacakların tahsilatındaki güçlükler, hatalı kredi yönetimi ve politikası, hatta kredi seçeneğinin düşük düzeyde değerlendirilmesidir. Daha çok sahip olunan sermayenin korunması, bir kazanç olarak düşünülmektedir. Bu olumsuzluklara ilaveten, hammadde satın alma ve üretimdeki dengesizlikler işletmelerde büyüme sürecinde stoklama ve dolayısıyla finansman sorunlarına yol açmaktadır. Ayrıca, hatalı kuruluş yeri seçimi işletmelerde büyümenin önündeki en önemli engellerden birisi olarak görülmektedir. Özellikle büyüme sürecinde birleşme stratejisi düşünülse bile, mevcut işletmelerin yatırım yaptıkları sabit varlıkların elden çıkarılması çok zor olacaktır. Bu nedenle, birleşme kararı verilmeden önce, birleşme isteğinde olan işletmelerin yönetim kadrosu, çalışma sermayesi, sabit varlıkların yönetimi ve gelişme planlarına yönelik analizler yapılmalıdır.

Un sanayiindeki işletmelerin *yönetim ve organizasyon sorunlarının* çözümüne yönelik şu öneriler sunulabilir:

**-Kurumsallaşmanın sağlanması:** Un sanayii işletmelerinde kurumsallaşmaya önem verilmemektedir. İşletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede varlığını sürdürmesi ve büyük ölçüde kaderciliğin terk edilmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. Çünkü, nitelikli işgörenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam yaratmak önemlidir. Kurumsal değerlerin içinin boşaltılması, sadece statükoyu hakim kılacağı için büyük fırsatlar kaçırılabilir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. İşletmede iş bölümü, departmanlaşma, personel yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletme sahibinin kendini tanıtmamasından ziyade işletme ve ürünlerinin tanıtılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

**-Yöneticilerin eğitim düzeyinin artırılması ve profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi:** İşletme yöneticilerinin daha çok deneyimleriyle hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Zaten, bu işletmelerde profesyonel yönetim anlayışının hakim olmadığı, sorunların temelinde sadece pazarlama fonksiyonunu görmelerinden anlaşılmaktadır. Bu işletmelerde merkezci yönetim tarzı benimsendiğinden tutucu eğilimler çok baskındır. Bu nedenle, pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Oysa, büyümek isteyen işletmeler profesyonel yönetimin desteğini ihmal etmemeli ve işletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalıdırlar.

**-Aile içi ilişkiler ile şirket işlerinin birbirinden ayrılması:** Un sanayii işletmelerinde geleneksel aile yapısındaki ilişkiler, iş ilişkilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Oysa, aile içi ilişkiler, dengeler ve beklentiler, iş hayatının gerektirdiği ilişkiler, dengeler ve beklentilerle örtüşmemektedir. Aile ile ortaklarının verimli çalışma düzenini kurmayan bir yönetimin profesyonel uzmanlarla bile işi başarması mümkün değildir. Aile bireylerine verilecek işler ve unvanlar, onların yetişmesini sağlamak için hak ettiklerinden biraz fazla olabilir. Onlar diğer yöneticilerle birlikte, aynı tartıda tartılır, başarıları ödüllendirilir ve hatalarından sorumlu tutulurlarsa, ödüllendirme ve terfilerde daha az sorun yaşanacaktır. Sonuçların ve becerilerin ölçülemediği ortamlarda dedikodu, dalkavukluk ve etkileme çabasının olması doğaldır. Gelecekteki başarılar için yetenekli aile bireylerinin yanı sıra yetenekli uzmanların yönetim kademelerine getirilmesi gerekli olmaktadır. Bu nedenle, aile dışındaki bireyleri motive edecek yönetim hedeflerinin belirlenmesi önemlidir. Aile bireyleri işletmeye yararlı olmuyorsa, işten çıkarılmalıdır. Aile üyesi olmak görevin verilmesi için yeterli bir kriter olmamalıdır. Ayrıca, aile bireylerine iş geleceği öğretilmelidir. İşletmeye katkısı olan aile bireylerinin (patron dahil) öncelikle ücretlendirilmesi zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde, profesyonel yönetici de istihdam etseler, karmaşıklığın ve israfın önüne geçemezler.

**-Tüm birimlerin ve yöneticilerin performanslarını ölçmede kullanılacak kriterler ve raporlama sistemi geliştirilmesi:** Nevşehir un sanayii işletmelerinde yöneticilerin ve işgörenlerin performansına yönelik sistematik bir değerlendirme yöntemi benimsenmemektedir. Oysa, sistematik bir performans değerlendirme yöntemi sayesinde ister aileden olsun ister profesyonel olsun, her çalışan ve yöneticinin değeri bilinir, hak etmediği yerlere getirilenlerin durumu yeniden değerlendirilebilir. Dolayısıyla, işletme bireysel hırsların ve çekişmelerin kurbanı olmaz. Ailesi veya ortaklarıyla çalışan kişi, hırslarına gem vurmaya, tamahkar olmayı bilmelidir. Ortaklığın hayatı kolaylaştıran ve hataları önleyen tarafları da göz önüne alınmalıdır. Ortaklık, bir bakıma, göremeyeceğimiz tehlikeleri gören ikinci bir çift göz ve taşıyamadığımız yükü taşıyan ikinci bir sırta sahip olmak demektir.

**-Yerel önceliklere göre birikimlerin başka iş alanlarına kaydırılması:** Un sanayisindeki işletmelerin sayıca fazla olması pazara yönelme ve yönetim stratejisinin açısından önemli sorunlar yaratmaktadır. Bu strateji yerel ekonominin gelişmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Yeni iş alanlarının yaratılması ve bu alanlarındaki işletmelerin desteklenmesi için Nevşehir Ticaret ve Sanayii Odası ve Nevşehir Ticaret Borsası'na girişimcileri bilgilendirme konusunda önemli görevler düşmektedir.

**-Organizasyon becerilerinin iyileştirilmesi:** Un sanayisindeki işletmeler daha çok organizasyon yapısı olarak, kumanda organizasyonu kullandıklarından, yetki en üst düzeydeki kişide toplanmıştır. Örgütsel koşullar, işgörenlerin üretken ve işinden daha memnun olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilmelidir. Organizasyon sürecinde yapı oluşturulurken insan faktörü sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Şüphesiz, işletmeler büyüdükçe farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyacaklar ve ortaya çıkan koşullara göre organizasyon yapılarını ayarlayacaklardır.

**-Yetki devri mekanizmasına işlerlik kazandırılması:** Un sanayii işletmelerinde yönetim tarzı ve örgütsel koşullardan dolayı yetki devri mekanizmasına işlerlik kazandırılmamaktadır. İşletmede yetki devri mekanizmasının iyi işletilmesi, sistematik dürüstlük ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İş standartları kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmezse, bile işler daha iyi yürüyecektir. Her şeyin kurallara bağlandığı iş ortamı, işletmedeki dinamizmi olumsuz etkiler. Diğer yandan, işletmelerde karar vermede katılım son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanımalı ve onların fikirlerine değer vermelidir. Aksi takdirde, işletmeler büyüme sürecinde pek çok fırsatı kaçırabilirler.

**-Nitelikli personel istihdam edilmesi:** Un sanayii işletmelerinde nitelikli personelin istihdamı da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeyi işler hale getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynaklarının yönetimi “parayı verir, çalıştırırım” düşüncesiyle hafife alınmaktadır. Hatta bazı işletmeler yasal zorunluluktan dolayı nitelikli personel (Gıda Mühendisi gibi) istihdam etmektedir.

**-İşgörenlerin eğitilmesi:** Un sanayii işletmelerinde işgören eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Genel olarak, işletmelerin personelin eğitimine önem vermedikleri veya eğitim imkanına sahip olmadıkları gözlenmektedir. İşinde çiraklıktan yetişen sahip yönetici yanındaki vasıfsız işgörenleri işbaşında eğitmekte, nadiren dışarıdaki seminer ve kurslara göndermektedir. İşletmelerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Ayrıca yönetici eğitimi, kalite-standardizasyon-verimlilik konusunda bilgilendirme, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlarda Tarım Bakanlığı, MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlarla işbirliğine gidilmelidir. Ayrıca, işletmelerin nitelikli eleman gereksinimini karşılamak için meslek yüksekokulu kapsamında değirmencilik bölümünün açılması önerilebilir.

**-Planlama becerilerinin kazandırılması:** Un sanayiindeki işletmelerde planlama konusu ciddi bir şekilde ihmal edilmektedir. İşletme yöneticileri planlamaya gereken önemi vermelidir. İş hayatındaki fırsatlar ve tehditler iki dudak arasında kalmayacak kadar kaygan bir zeminde durmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda başarı için planlama yapmayan bir yönetici, doğal olarak başarısızlık için planlama yapmış olacaktır. Yöneticiler planlar yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse, dışarıdan uzmanlarla işbirliğinin yollarını araştırmalıdır.

**-Kaliteye önem verilmesi:** Un sanayiindeki işletmelerin büyük bir kısmında kalite belgelendirme en önemli sorundur. Bu işletmelerin %93,1'i ISO 9000 Kalite belgesi almamıştır. Rekabet ortamından güçlü çıkabilmenin tek yolu kaliteyi üretmektir. Uluslararası düzeyde rekabet edebilme, ihalelere katılabilme, pazar payını koruma ve artırma, müşteri gereksinimlerini önceden tahmin etme, müşteri hizmetlerini iyileştirme yönünden ISO 9000 kalite güvence standartlarına uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin kalite belgelendirme sistemlerini oluşturmaları için Türk Standartları Enstitüsü, üniversiteler ve diğer kuruluşlar aktif destek vermelidir.

**-İşletmelerin birleşmesi:** Mevsimlik üretim ve mevsimlik personel istihdamı stratejisiyle bölge dışındaki rakiplerle rekabet etmek mümkün değildir. İş güvencesinin olmadığı bir işletmede nitelikli personeli tutmak zor olabilir. Bu nedenle, bütün yıl üretim yapacak, yeni ürün yelpazesine yönelecek ve personeline uygun çalışma ortamı sağlayacak işletmelere gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin birleşmesi gerekmektedir. İşletmelerin birleşmesi halinde, sermaye yapıları daha sağlamlaştırılabilir ve yeni pazarlara açılmaları daha kolay olabilir.

## KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, A. (2000), “Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı” **E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 16, 17-30ss.
- AKIN, H.B. (1995), **Büyüme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim- Organizasyon ve Karaman Sanayisinde Bir Uygulama**, Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 123s.
- ASLAN, R. (1998), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Geliştirilmesi” **Standard Dergisi**, Sayı: 444, ss.66-75.
- ASLAN, İ.Y. (1993), “Rekabeti Sınırlayıcı Uygulamalara Karşı Alınan Önlemler ve Bunların Orta ve Küçük Boyutlu İşletmelere Etkisi” **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: XIV, Sayı:1-2, Mart-Kasım, ss.67-78.
- BALCI, N. (2002), “Aile Büyüyor Şirket Bölünüyor” **Power Ekonomi Dergisi**, Ağustos, ss.62-64.
- BARUTÇUGİL, İ.S. (1989), **Turizm İşletmeciliği**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa. 225s.
- BAUMBACK, C.M. (1983), **Basic Small Business Management, Hardcover**, Prentice Hall Professional, New Jersey. 528s.
- BÖRÜ, D. (1997), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma” **Öneri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:6, ss.177-186.
- CONKAR, K. (1994), “Afyon Küçük Sanayii'nin İşletme Fonksiyonları Açısından Değerlendirilmesi” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:11, ss.199-226.
- COŞKUN, R., A. WOLF ve G. GÜRLER. (1989), “KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri: Sakarya Örneği” **I.Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları**, Nevşehir, 18-21 Ekim. ss.431-441.



- ÇELİK, A. vd. (1997), **Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler**, Kahramanmaraş Ticaret Odası Yayını, Yaşar Ofset Matbaacılık, Yayını No: 97-3/1, Kahramanmaraş. 148s.
- ÇOLAKOĞLU, M.H. (2002), **KOBİ Rehberi**, TOBB Genel Yayın No: 359-PM-2, Ankara. 414s.
- DİKMEN, Ç., C. ZEHİR, H. KİTAPÇI ve L. ALPKAN. (1997), Girişimci Yönetim Tarzının Astların Tatminine Etkisi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı.2, ss.83-99
- DOĞAN, Z. (2001), "Küçük İşletmelerde Kriz Yönetimi", **Girişim Dergisi**, Sayı:16, ss.8.
- EREN, E. (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş, İstanbul. 454s.
- HINTERHUBER, H.H., W. POPP. (1992), "Are You A Strategist or Just A Manager?" **Harward Business Review**, January-February. pp.105-113.
- KOÇEL, T. vd. (1993), **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yayınları No:32, İstanbul.
- MULLINS, L.J. (1990), **Management and Organizational Behavior**, Second Edition, Pitman Publishing, New York. 928s.
- MÜFTÜOĞLU, T. (1991), **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Desen Ofset , II.Baskı, Ankara. 408s.
- ÖZGEN, H. ve S. DOĞAN. (1997), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları", **KOSGEB Yayınları**, Ankara. ss.43-54.
- ÖZGENER, Ş. (2000), "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması" **Dış Ticaret Dergisi**, Yıl:5, Sayı: 17. ss.45-73.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, Günay Ofset, Konya. 438s.
- TÜGİAD. (1995), **2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar**, XII-Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ). 73s.
- TÜRKMEN, İ. (1996), **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından:Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)**, MPM Yayınları No:519, Ankara. 148s.
- ULUDAĞ, İ. ve SERİN, V. (1991), **Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1991-25, İstanbul. 181s.