



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİ'LERDE MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN
UYGULANMASI:
VAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

BUKET COŞKUN

DANIŞMAN
DOÇ. DR. YAŞAR AKÇA

BARTIN-2023



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KOBİ'LERDE MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI: VAN
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BUKET COŞKUN

BARTIN-2023

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Doç. Dr. Yaşar Akça danışmanlığında hazırlamış olduğum “KOBİ’LERDE MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI: VAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Buket COŞKUN

29.12.2022



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan, bilgi birikimiyle beni yönlendiren, farklı bir bakış açısı kazandıran değerli hocam Doç. Dr. Yaşar AKÇA'ya, hayatım boyunca her zaman varlığını ve desteğini hissettiğim canım aileme sonsuz teşekkür ederim.

Buket Coşkun



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

KOBİ'LERDE MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN UYGULANMASI: VAN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Buket COŞKUN

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar Akça

Bartın-2023 sayfa:68

Türkiye’de KOBİ’ler ekonominin başrol oyuncusudur. Dünya ekonomilerinin içe kapanık ve devletçi yapılarının yerine dışa açık bir sisteme dönüşmesi küreselleşmenin giderek artmasına yol açmıştır. Bunun getirmiş olduğu artan rekabet ve hızla gelişen teknoloji KOBİ’ler üzerinde etkili olmuştur. Hayatta kalmak için işletmeler, üretim yöntemlerinde olduğu kadar yönetim tekniklerinde de değişime gitmek zorundadır. Modern Yönetim Tekniklerinden işletme bünyesine en uygun olanlarını seçip uygulamak mecburiyetindedirler. Bu çalışmada, modern yönetim tekniklerinin KOBİ’lerde uygulanma durumu Van Organize Sanayi Bölgesi örneği çerçevesinde incelenmiştir. Modern yönetim tekniklerine KOBİ’lerin bakış açısı ve uygulama durumları ortaya konulmuştur. Bunun için anket tekniği ve buna müteakip mülakat tekniği uygulanmıştır. Geri dönüşü gerçekleşen 85 anket formu üzerinden yapılan incelemede Van OSB’nde faaliyet gösteren KOBİ’ler, modern yönetim tekniklerinden üçünü (öğrenen örgütler, personel güçlendirme ve yeşil yönetim) yüksek düzeyde (%70 ve üzerinde) kullanmaktadırlar. Beş modern yönetim tekniğini (kriz yönetimi, stratejik ortaklık, toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve kıyaslama) yöntemlerini (%36-%69 arası) orta düzeyde, modern yönetim tekniklerinden yalın yönetim, dış kaynak kullanımı ve örgütsel küçülme yöntemlerini ise düşük düzeyde (%35’e kadar) faydalanmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Modern Yönetim Teknikleri, Van Organize Sanayi Bölgesi

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

MODERN MANAGEMENT TECHNIQUES AMONG SMES: A RESEARCH FOR VAN ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE

Buket COŞKUN

Bartın University

Graduate School

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Yaşar AKÇA

Bartın-2023 Pages: 68

SMEs are the leading actors of the economy in Turkey. The transformation of world economies into an open system instead of introverted and statist structures has led to an increase in globalization. The increasing competition and rapidly developing technology brought about by this have had an impact on SMEs. In order to survive, businesses have to change their management techniques as well as their production methods. They have to choose and apply the most suitable modern management techniques for the business. In this study, the application of modern management techniques in SMEs has been examined within the framework of the Van Organized Industrial Zone example. The point of view and application situations of SMEs on modern management techniques are presented. For this, the survey technique and interview technique were applied. In the analysis made on 85 returned questionnaires, SMEs operating in Van OIZ use three of the modern management techniques (learning organizations, personnel empowerment and green management) at a high level (70% and above). They use five modern management techniques (crisis management, strategic partnership, total quality management, business process review and benchmarking) at medium level (between 36% and 69%), and lean management, outsourcing and organizational downsizing methods from modern management techniques at low level. level (up to 35%).

Keywords: SME, Modern Management Techniques, Van Organized Industrial Zone

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	ix
EKLER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ.....	3
2.1. Modern Yönetim Tekniklerinin Tarihsel Süreci	3
2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi	5
2.1.1.1. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	6
2.1.1.2. Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı	7
2.1.1.3. Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı	7
2.1.2. Neoklasik Yönetim Teorisi	8
2.2. Modern Yönetim Teknikleri	9
2.2.1. Öğrenen Organizasyonlar	10
2.2.2. Bilgi Yönetimi	14
2.2.3. Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı	14
2.2.4. Kıyaslama.....	15
2.2.5. Personel Güçlendirme.....	18
2.2.6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	19
2.2.7. Altı Sigma.....	19
2.2.8. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi.....	20
2.2.9. Vizyon Yönetimi	20
2.2.10. Kriz Yönetimi	21
2.2.11. Yalın Yönetim.....	23
2.2.12. Örgütsel Küçülme	25
2.2.13. İnsan Kaynakları Yönetimi	25
2.2.14. Kurumsallaşma.....	26
2.2.15. Stratejik Yönetim	26
2.2.16. Müşteri İlişkileri Yönetimi	27

2.2.17. Stratejik Ortaklıklar	27
2.2.18. Yeşil Yönetim.....	30
2.2.19. Dış Kaynak Kullanımı	31
3. KOBİ'LER ve ÖZELLİKLERİ	33
3.1. KOBİ'lerin Önemi	33
3.2. KOBİ'lerin Üstün Yönleri	33
3.3. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	34
3.4. KOBİ'lerin Sorunları	34
3.4.1. Finansman Sorunları	35
3.4.2. Üretim Sorunları	35
3.4.3. Pazarlama Sorunları.....	36
3.4.4. Yenilik, Ar-Ge ve Teknoloji Sorunları.....	36
3.4.5. Eğitim ve İnsan Kaynakları Sorunları.....	36
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	38
4.1. Araştırmanın Konusu ve Yöntemi	38
4.2. Literatür İnceleme	38
4.3. Araştırmanın Amacı.....	41
4.4. Evren ve Örneklem.....	41
4.5. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanma Süreci	42
4.6. Araştırmanın Kısıtlılığı	43
5. BULGULAR.....	44
5.1. İşletmelerin Faaliyet Süresi	44
5.2. İşletmede Çalışan Personel Sayısı	44
5.3. İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	45
5.4. Ankete Katılanların Yaş Aralıkları	45
5.5. Ankete Katılanların Unvanları.....	46
5.6. Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu	46
5.7. Modern Yönetim Tekniklerinden Öğrenen Örgüt Yöntemini Kullanma Durumu.....	46
5.8. Modern Yönetim Tekniklerinden Dış Kaynak Kullanım Durumu	47
5.9. Modern Yönetim Tekniklerinden Kıyaslama Yönteminin Kullanım Durumu	47
5.10. Modern Yönetim Tekniklerinden Personel Güçlendirme Yöntemini Uygulama Durumu	48
5.11. Modern Yönetim Tekniklerinden Toplam Kalite Yönetimini Uygulama	

Durumu.....	48
5.12. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesinin İşletmede Uygulama Durumu.....	49
5.13. Modern Yönetim Tekniklerinden Kriz Yönetimini Uygulama Durumu ...	50
5.14. Modern Yönetim Tekniklerinden Yeşil Yönetimi Uygulama Durumu	50
5.15. Modern Yönetim Tekniklerinden Yalın Yönetimi Uygulama Durumu.....	51
5.16. Modern Yönetim Tekniklerinden Örgütsel Küçülme Uygulama Durumu	51
5.17. Modern Yönetim Tekniklerinden Stratejik Ortaklık Uygulama Durumu	52
5.18. Modern Yönetim Tekniklerinin Genel Olarak KOBİ'lerde Uygulama Durumu.....	52
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	54
KAYNAKLAR.....	58
EKLER DİZİNİ	68

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
Tablo 4.1 : İşletmelerin faaliyet süresi	44
Tablo 4.2 : İşletmede çalışan personel sayısı.....	44
Tablo 4.3 : İşletmenin faaliyet alanı	45
Tablo 4.4 : Ankete katılanların yaş aralıkları	45
Tablo 4.5: Anket katılımcılarının unvanları	46
Tablo 4.6 : Anket katılımcılarının eğitim durumu.....	46
Tablo 4.7 : Öğrenen örgüt yöntemini kullanma durumu	47
Tablo 4.8: Dış kaynak kullanımı durumu	47
Tablo 4.9 : Kıyaslama yönteminin kullanım durumu.....	48
Tablo 4.10 : Personel güçlendirme yönteminin kullanım durumu	48
Tablo 4.11 : Toplam Kalite Yönetiminin uygulama durumu	49
Tablo 4.12 : İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi durumu.....	49
Tablo 4.13 : Kriz yönetimini uygulama durumu	50
Tablo 4.14 : Yeşil yönetimi uygulama durumu	50
Tablo 4.15: Yalın yönetimi uygulama durumu	51
Tablo 4.16 : Örgütsel küçülme yöntemini uygulama durumu.....	51
Tablo 4.17 : Stratejik ortaklık yöntemini uygulama durumu	52
Tablo 4.18: Modern yönetim tekniklerinin KOBİ’lerde Uygulanması	52

EKLER DİZİNİ

Ekler	Sayfa
No	No
Ek 1. Anket formu	68



KISALTMALAR DİZİNİ

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme Başkanlığı
MYT	: Modern Yönetim Teknikleri
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi



1. GİRİŞ

Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ’ler önem arz etmektedir. Ara mal ve hammaddenin üretilmesi, özellikle KOBİ’ler tarafından yapılmaktadır. Bununla birlikte toplumun yapısı devamlı değişmekte, ekonomik ve sosyal hayat ile birlikte farklı iş alanları ortaya çıkmaktadır. Bu durum karşısında geleneksel yönetim teknikleri gereksinimleri karşılamada yetersiz kalmaya başlamıştır. İşletme problemlerinin çözümüne cevap vermek üzere modern yönetim teknikleri ortaya çıkmıştır. Amerika’da ve Avrupa ülkelerinde uygulanmaya başlayan modern yönetim tekniklerinin başarıya ulaşması sonucunda dünya çapında popüler hale gelmiştir. Modern yönetim teknikleri işletmelerin performansına olumlu yönde etki etmektedir. Temel ve nihai hedef, rekabet ortamında rakiplerden sıyrılarak öne geçmek ve kârı maksimize ederek ayakta kalmaktır.

Büyük işletmelere göre KOBİ’lerin kurulması daha kolaydır. KOBİ’ler istihdam ettiği personeli memnun etmek, ürün kalitesini arttırmak, maliyetleri minimuma indirmek için modern yönetim tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Ayrıca ekonomik istikrarsızlık dönemlerinde krizleri yönetmek için modern yönetim tekniklerine müracaat edilmektedir. Modern Yönetim Teknikleri uygulamaları sayesinde işletmelerin yenilik yapma yetenekleri gelişmekte ve değişen çevreye uyum sağlanmaktadır. Yine Modern Yönetim Tekniklerinin kullanımı ile birlikte işletmelerin kurumsallaşması mümkün olmaktadır.

Kurumsallaşma, işletmelere sistematik bir yapı getirirken aynı zamanda işletmeyi güçlendirmektedir. Türkiye’deki KOBİ’lerin hepsinde modern yönetim tekniklerini uygulama konusunda zorluklar bulunmaktadır. Bunun nedeni ise yeterli bilgi birikimin olmaması, yeni tekniklerin uygulanmasında gereken personel eksikliği, değişimin finansmanında yetersizlikler ve işletmenin işleyişine uygun olmadığı düşüncesidir.

Bu çalışma, Van organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ’lerin modern yönetim tekniklerini uygulama durumlarının tespiti üzerinedir. Tezin ilk bölümünde modern yönetim tekniklerinin tarihi gelişim süreci incelenmiştir. Daha sonra modern yönetim tekniklerini meydana getiren yöntemler açıklanmıştır. İkinci bölümde ise KOBİ’lerin tanımı, genel özellikleri, üstün ve zayıf yönleri ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın

konusu, amacı, evren ve örnekleme verilmiştir. Van organize sanayi bölgesinde gerçekleştirilen anketten elde edilen enformasyon değerlendirilmiştir. Sonuçlar yorumlanmış ve bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermek üzere önerilerde bulunulmuştur.



2. MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ

Yönetim denildiğinde başkalarına iş yaptırma faaliyeti anlaşılır (Türengül, 2005:108; Esmer ve Elmalı, 2021:77). İnsanın olduğu her yerde yönetim vardır. Yönetim sayesinde işletme içinde yapılması gereken faaliyetler personel tarafından yerine getirilir.

Küreselleşme sürecinde; işletmelerin rekabet etme güçlerini artırmak için teknoloji tek başına yeterli değildir. Çalışanların memnuniyeti, çalışma süreçlerinin yenilenmesi, iş bölümü, kurumsallaşma gibi pek çok etken rekabet gücünü etkilemektedir. Ekonomik faaliyetlerin sürekli gelişmesiyle birlikte farklı yönetim teorileri ortaya çıkmıştır. Modern yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasında hedef; işletmeyi oluşturan unsurların en etkili şekilde bir araya gelmesini sağlamaktır. Kullanılan tekniklerden elde edilen bilgi birikimi, yöneticilere yol haritası oluşturmakta, personelin düşünce ve davranışlarına rehberlik yapmakta ve karşılaşılan yönetim sorunlarının çözümüne yardımcı olmaktadır.

İyi bir yönetici olmak için modern yönetim tekniklerini bilmek ve işletmede uygulamak gerekmektedir. Modern yönetim teknikleri, işletmenin karşılaştığı problemlere çözüm getirmektedir. Modern Yönetim Tekniklerinin işletmelere uygulanması sonucunda maliyetleri azaltmak, üretim ve verimliliği artırmak, rekabetçiliği yükseltmek, organizasyonel büyümeyi gerçekleştirmek mümkün olmaktadır.

Ancak seçilen ve uygulanan tekniğin başarılı sonuçlar vermesi işletmenin her kademesindeki çalışanlar tarafından benimsenmesine ve kurum kültürüne uygun olmasına bağlıdır. Eğer modern yönetim tekniği işletmenin dinamiklerine uygun değilse, organizasyona etkisi olumsuz olacaktır. Ayrıca işletmede önemli zaman, para ve maddi kayıplara yol açacaktır.

Bu bölümde modern yönetim tekniklerinin gelişimindeki tarihsel sürece değinilmiş, daha sonra da modern yönetim teknikleri açıklanmıştır.

2.1. Modern Yönetim Tekniklerinin Tarihsel Süreci

Modern Yönetim Tekniklerinin ortaya çıkış noktası olarak literatürde (Bakkalbaşı, 2017:432), 1760-1830 yıllarını kapsayan sanayi devrimine işaret edilmektedir. Ticari malların seri üretiminde makinelerin kullanılmasına sanayi denilmektedir. Burada fabrikalar, makineler, demir ve kömür madenleri sanayinin bileşenleridir (Sucu, 2019:24). Sanayi devriminin başlangıç noktasını İngiltere’de James Watt’ın (1736-1819), buhar makinesini icat etmesi oluşturur (Saruhan, 2014:7). James Watt, buhar makinesinin ilk örneğini 1765 yılında yapmış ve 1776’da ticari kullanıma sunmuştur. Her girdiği madende ve fabrikada buharın sihirli gücünü kullanan buhar makinesi, üretimi artırarak toplam üretim maliyetlerini düşürmüştür. Buhar makinesinin farklı alanlarda kullanımı ile birlikte Avrupa’yı zenginleştirecek yenilikler zincirini başlatmıştır (Şen, 2009:208).

Sanayi devrimi, Avrupa’nın o güne kadar yaşadığı en önemli değişimdir (Küçükkalay, 1997:51). Başta ekonomi ve çalışma hayatı olmak üzere tüm alanları yeniden şekillendirmiştir. Üretim faaliyetinde insan emeğinin ve basit el aletlerinin yerini makine gücü almıştır. Bu döneme kadar evlerde ve küçük işyerlerindeki el tezgâhlarında sınırlı sayıda üretim gerçekleşmiştir. Sanayi devrimiyle fabrikalar kurulmuş ve çok sayıda işgören, kapalı mekânlarda bir arada çalışmaya başlamıştır. Atölye tipi geleneksel üretim tarzı yerini fabrikasyon üretime ve yığın imalata bırakmıştır. Büyük fabrikalar üretim merkezleri olmuştur. Sanayileşme sürecinde yeni bilimsel çalışmalar, teknik ve teknolojik buluşlarla üretim artışı devam etmiştir (Küçükkalay, 1997:51). Fabrikaların sağladığı sermaye birikimi beraberinde yeni fabrikaları ortaya çıkarmıştır. Tüm fabrikalarda artık erkeklerin yanında kadınlar ve çocuklar hep birlikte işçi olarak çalışma hayatına katılmışlardır (Ersöz, 2012:44).

Sanayi devrimi ile birlikte tarım toplumundan kapitalist toplum düzenine geçilmiştir. Fabrikalarda çalışacak olan insanlar köylerden şehirlere göç etmiştir. Sürekli olarak köyden kente göçlerin devam etmesiyle büyük kentler kurulmuştur. Toplumsal yapı iki sınıfa ayrılmıştır. Bunlar; emeği ile geçinen işçi sınıfı ve fabrika sahiplerini temsil eden işveren sınıfıdır. Sanayi devrimi öncesinde köylerde yaşayanların sanayileşmeyle birlikte şehirlere göçü hızlanmıştır. Fabrikalarda çalışanların sayısındaki artış sonucunda işçi sendikaları kurulmuştur (Saruhan, 2014:6). Bu dönemde nüfusun büyük bir bölümü sanayide istihdam edilmiştir.

Buharlı makine teknolojisinin zamanla geliştirilerek gemi ve trenlerde kullanılmaya başlanması ulaşımı kolaylaştırmıştır. Yeni limanlar kurulmuş ve demir yolu ağları ülkeler çapında yayılmıştır. İletişim alanında telefon ve telgraf makinelerinin icat edilmesi sayesinde iletişim hızlanmıştır. Küçük çaplı üretimin yerini kitle üretimine bırakmasıyla uluslararası ticaret artış göstermiştir. Zenginlik ölçüsü topraktan sermayeye kaymış ve tarım ekonomisi yerini paralı ekonomiye bırakmıştır (Ersöz, 2012:36). Endüstrileşmeyle birlikte yeni iş alanları ve yeni meslekler doğmuştur. Tarım toplumunda yeri olmayan işsizlik olgusu sanayi devriminde toplumsal hayatın bir gerçeği haline gelmiştir (Ersöz, 2012:42).

Tüm bu sebeplerle modern yönetim teknikleri ilk defa Avrupa kıtasında ortaya çıkmıştır. Zaman içinde değişen ihtiyaçlar, ürün çeşitliği, işletmelerin farklılaşması ve büyümesi gibi nedenlerle sürekli yeni yönetim teknikleri iş hayatında yerini almaktadır.

Modern yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasında şu süreçler birbirini takip etmiştir (Nişancı, 2015:257):

- ❖ Klasik Yönetim Teorisi,
- ❖ Neoklasik Yönetim Teorisi,
- ❖ Modern Yönetim Teknikleri.

2.1.1. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik kavramı, üzerinden çok zaman geçse de değerini yitirmeyen anlamına gelmektedir. Klasik yönetim teorisini oluşturan yaklaşımın öncüleri; Taylor, Fayol ve Weber'dir. Klasik yönetim teorisi, çalışanları “akılcı insan” ve işletmeyi “teknik sistem” olarak ele almaktadır (Saruhan, 2014:17).

Klasik teori kendi içinde üç yaklaşımı içerir. İlk Amerika’da Frederick Taylor’un 1911’de yayınladığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında adı geçen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’dır. Daha sonra Fransız Henry Fayol’un 1916’da basılan “Genel ve Endüstriyel Yönetim” başlıklı kitabında öne sürdüğü Yönetim Süreci Yaklaşımı ve son olarak Alman sosyolog Max Weber’in 1924’te yayınladığı “Sosyal ve Ekonomik Organizasyon” isimli

eserinde dile getirdiği Bürokrasi Yaklaşımı oluşturmaktadır. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde tespit edilen ilkeler ve kurallara göre hareket edilmesini önermişlerdir. Amaç, işletmelerin etkinlik ve verimlilik hedefi doğrultusunda daha iyi performans göstermesini sağlamaktır (Nişancı, 2015:257; Bakkalbaşı, 2017:437).

Klasik yönetim teorisyenlerine göre işletme kendine yeterlidir. Klasik yönetim teorisi, işletmeyi kapalı bir sistem kabul eder. Sorunlara işletme sınırları içinde çözüm getirir. Çevreyle bütünleşmeye gitmez. Önem verilen tek konu teknik becerileri içeren standart performanstır (Ener, 1983: 28). İnsanı robot olarak kabul eder ve işe uydurulmasını önerir. Makinenin başında çalışanları pasif varsayar. İşçi işini en az hatayla bitirmelidir. Yetki, sorumluluk ve otorite tek kişide toplanmalı, kontrol alanı sınırlı tutulmalıdır.

2.1.1.1. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick Taylor (1856-1915), bu yaklaşımında planlama ve kontrol mekanizmalarını kurarak iş standartlarını oluşturmuştur. Zaman ve hareket ölçümleri yaparak işi bileşenlerine ayırmıştır. Bir işçinin etkin ve verimli olarak ne kadar üretimde bulunması gerektiğini saptamıştır. Üstün performans gösteren işçilerin ödüllendirilmesini teşvik etmiştir. Standart prosedür uygulamaları geliştirmiş ve işlerin yapılma biçimlerini basitleştirmiştir. Gerçekleştirdiği iş tasarımları sayesinde gereksiz emek ve zaman israfını önlemiştir (Ener, 1983:10; Nişancı, 2015:269).

İşletme faaliyetlerini gruplandırmıştır. Bunlar; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. İşlerde uzmanlaşmayı önermiştir. İşe uygun eleman seçimi, işçilerin eğitimi, teşvik ve işbölümü konularına dikkat çekmiştir (Ekinci, 2019:19). Bütün işler planlanıp programlanmalıdır. Sonra ücret sistemi kurulmalıdır. Burada Taylor, parça başı ücret sistemini geliştirmiştir (Nişancı, 2015:269). Sürekli denetimlerle faaliyetler sürdürülmelidir. Gerçekleştirilen denetimler sayesinde planlanan işlerle yapılan işler karşılaştırılır. Bilimsel yönetim metodu, davranışı etkileyen başka unsurlara önem vermemiştir (Ener, 1983:12). Bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetimde uyulması gereken ilkeleri ortaya koymuştur. Taylor'un ortaya koyduğu üç ilke vardır (Türengül, 2005: 109):

- ❖ Bir işi en verimli şekilde yapmak için yeni yöntemler geliştirilmelidir.
- ❖ İşin hızlı yapılabilmesi için işgörenler özendirilmelidir.
- ❖ Çalışma koşulları düzenlenmelidir.

2.1.1.2. Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henry Fayol (1841-1925), yönetimin evrensel olduğunu vurgulayarak iyi bir işletme yapısının nasıl kurulması gerektiği üzerinde durmuş fakat çalışanların durumunu dikkate almamıştır. Fayol, işletme yönetimi sürecinde, faaliyetleri altı grupta sınıflandırmıştır. Bunlar: üretimi içeren teknik uygulamalar, mal alım ve satımı, mali uygulamalar, malvarlığının korunması, muhasebe uygulamaları ve yönetim (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim) uygulamalarıdır (Saruhan, 2014:13). Fayol'un yaptığı bu sınıflandırma aynı zamanda yönetim sürecini oluşturmaktadır. O'na göre örgütsel faaliyetler rasyonel düzenlenmeli, genel prensipler oluşturulmalı, etkinlik ve verimlilik artırılmalıdır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:36).

Fayol, ortaya koyduğu yaklaşımda işaret ettiği ilkeler şunlardır (Saruhan, 2014:14);

- ❖ Disiplin içinde emir komuta zinciri kurulmalıdır.
- ❖ Aşağıdan yukarıya bilgi akışı gerçekleştirilmelidir.
- ❖ Yetki, sorumluluk, otorite denkliği, emir komuta birliği sağlanmalı, iş bölümü yapılmalıdır.
- ❖ Çalışanlar arasında eşitlik, ekip ruhu ve inisiyatif kullanma tesis edilmeli, iletişim kolaylaştırılmalı, ödüllendirme ve ücret motivasyonu sağlanmalıdır.

2.1.1.3. Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı

Max Weber (1864-1920), bürokrasi yaklaşımının işletmelerde etkinlik, verimlilik, rasyonellik esaslarına göre en etkili ve en ideal bir yapı oluşturduğunu savunmuştur (Yıldırım, 2002: 192). Bürokratik örgüt yapısı ve otorite türleri incelenmiştir. İşletmenin hedefleri önceden belirlenmeli, sistematik, planlı ve resmi kurallara dayalı bir yapı kurulmalıdır. Somut hedefler sayesinde kurumsal performans önceden tespit edilerek yönetici başarısı objektif şekilde değerlendirilir (Saruhan, 2014:15). Bürokrasinin başlıca

özelliklerini otorite, hiyerarşi, işbölümü, uzmanlaşma, formel iş süreçleri, yazılı kurallar, sorumluluklar, kayıtlar ve denetim oluşturur (Ekinci, 2019:24; Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:36). Yönetici, otoritesini yasalar ve yönetmelikler doğrultusunda kullandığından çalışanlar görevleri ile ilgili doğru veya yanlış yaptıklarında neyle karşılaşacaklarını bilirler. Fakat kişisel görüş ve değerlendirmede bulunamazlar. Bu durum, zaman içinde çalışanların robotlara benzemesine yol açabilmektedir. Bilgiler sürekli kaydedildiği için dosyalar, güvenli biçimde saklanmaktadır. Her ast, bir üste bağlı olarak hiyerarşik zincir doğrultusunda çalışmaktadır (Saruhan, 2014:15). Bürokrasinin genel ilkeleri şunlardır (Türengül, 2005: 110):

- ❖ Çalışanların yetki ve sorumlulukları saptanır, işbölümü yapılır.
- ❖ Mevkiler ve formel idari faaliyetler hiyerarşiye göre düzenlenir.
- ❖ Kişilerin görevleri ve yetenekleri fonksiyonel uzmanlıkla uyumlaştırılır.

Organizasyon, belirlenen hedefler doğrultusunda üstlenilen görevlerin yerine getirilmesi için tasarımı iyi yapılmış bir makineye benzemektedir (Saruhan, 2014:15).

2.1.2. Neoklasik Yönetim Teorisi

Neoklasik terimi daha önce üzerinde düşünülmemiş anlamına gelmektedir. Klasik yönetim kuramının eksik bıraktığı yön olan duygusal insan unsurunu odak noktası yaparak yola çıkmıştır (Nişancı, 2015:269). İşletmenin iş çevresi ile insan davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Davranış, güdülere bağlı olarak değişmekte ve sosyal çevre, çalışan davranışlarını etkilemektedir (Ener, 1983:13; Nişancı, 2015:269). Bu durum kural ve düzenlemelerden daha üstündür. Neoklasik yönetim teorisi işletmeyi sosyal bir sistem şeklinde ele almaktadır (Saruhan, 2014:17).

Sosyal bir sistem olan işletmenin üç unsuru vardır. Bunlar: teknik unsur, maddi unsur ve insan unsurudur. Teorinin üzerinde durduğu kavramlar; işletmenin amaçları, birey veya grup olarak insan davranışları, yetenekler, iletişim, algılar, liderlik, kararlara katılım, motivasyon, denetim, iş tatmini, ihtiyaçlar ve sosyal grupların özellikleridir (Türengül, 2005: 110). Böylece, organizasyonda işgören davranışları araştırılmıştır. İşletme, farklı insanlardan

oluşan bir topluluk şeklinde ele alınmaktadır. Yöneticinin ilk görevi sosyal bir organizasyon kurmaktır. Verimlilik artışında çalışma koşulları, yönetim şekli ve çalışanların işe bağlılıkları etkilidir (Ener, 1983:14).

2.2. Modern Yönetim Teknikleri

Küreselleşme ve dinamik çevre ortamında ileri sürülen pek çok yönetim uygulamaları söz konusudur. Modern Yönetim Teknikleri içinde yer alan yaklaşımların temel düşüncesini; farklılıkların yeniliği teşvik etmesi, teknolojik gelişmeler, sürekli öğrenme, kalite, rekabet, müşteri memnuniyeti, organizasyonel performans başarısı ve stratejik yönetim meydana getirmektedir (Nişancı, 2015:257). Hedef; en az maliyetle en kaliteli üretimin gerçekleştirilmesi, gelir maksimizasyonu ve gider minimizasyonu, hiyerarşinin olmadığı bir çalışma ortamıdır (Saruhan, 2014:23).

Modern Yönetim Tekniklerinin içeriğini oluşturan yönetim yaklaşımları şunlardır;

1. Öğrenen organizasyonlar
2. Bilgi yönetimi
3. Temel yetenek ve dış kaynak kullanımı
4. Kıyaslama
5. Personel güçlendirme
6. Toplam kalite yönetimi
7. Altı sigma
8. İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi
9. Yenilik yönetimi
10. Kriz yönetimi
11. Yalın yönetim
12. Örgütsel küçülme ve kademe azaltma
13. İnsan kaynakları yönetimi
14. Stratejik yönetim
15. Müşteri ilişkileri yönetimi
16. Stratejik ortaklık
17. Yeşil yönetim

Küreselleşme, işletmelerin değişim sürecine girmesine yol açmıştır. Bölgesel ölçekten çıkarak küresel ölçeğe ulaşan tam rekabet piyasasında, yenilikçi ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen işletmeler hayatta kalabilmektedir. İşletmelerin yapılarında kullandıkları yönetim teknikleri ithal edilebilir. Ancak işletmenin kendi iç dinamikleriyle inşa ettiği örgüt kültürü ithal edilemez. Üretim koşul ve hızı, çalışanların verimliliği, müşteri ilişkileri, çalışanların yetkinlikleri gibi örgütsel yetenekler ile seçilen tekniğin uygunluğu çok önemlidir. Değişen koşullara adaptasyon sağlayamayan, maliyetlerini düşüremeyen, kalitesini artıramayan işletmeler ayakta kalamaz. Geliştirilen her yeni modern yönetim tekniği, yöneticilerin kullanabilecekleri yönetim araçlarını zenginleştirmektedir.

2.2.1. Öğrenen Organizasyonlar

İşletme yönetiminde, öğrenen bir organizasyon, üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve sürekli olarak kendini dönüştüren bir şirkettir. Kavram, Peter Senge ve meslektaşlarının çalışmaları ve araştırmaları ile ortaya atılmıştır. Öğrenen bir organizasyonun birçok tanımının yanı sıra öğrenen organizasyon türlerinin tipolojileri de vardır (Senge, 1990).

Peter Senge bir röportajda, bir öğrenme organizasyonunun, gerçekten önemsedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini geliştirmek için kolektif olarak birlikte çalışan bir grup insan olduğunu belirtmiştir. Senge (1990), Beşinci Disiplin adlı kitabıyla öğrenme organizasyonu kavramını popülerleştirmiştir. Kitapta aşağıdaki beş özelliği önermiştir (Fulmer & Keys, 1998):

Sistem düşüncesi: Öğrenen organizasyon fikri, sistem düşüncesi adı verilen bir çalışma grubundan geliştirmiştir. Bu, insanların işletmeleri sınırlı nesneler olarak incelemelerini sağlayan kavramsal bir çerçevedir. Öğrenen kuruluşlar, şirketlerini değerlendirirken bu düşünme yöntemini kullanırlar ve bir bütün olarak kuruluşun ve çeşitli bileşenlerinin performansını ölçen bilgi sistemlerine sahiptir. Sistem düşüncesi, öğrenen bir organizasyonun tüm özelliklerinin, öğrenen bir organizasyon olması için bir organizasyonda aynı anda görünür olması gerektiğini belirtir. Bu özelliklerden bazıları eksikse, kuruluş hedefinin gerisinde kalacaktır. Bununla birlikte, öğrenen bir organizasyonun özelliklerinin, aynı anda gelişmek yerine kademeli olarak edinilen faktörler olduğuna inanmaktadır

(O'Keeffe, 2002).

Kişisel : Bir bireyin öğrenme sürecine bağlılığı kişisel ustalık olarak bilinir. İşgücü diğer kuruluşların işgücünden daha hızlı öğrenebilen bir kuruluş için rekabet avantajı vardır. Öğrenmenin sadece bilgi edinmekten daha fazlası olduğu düşünülmektedir; becerilerimizi en değerli şekilde çalışmak için nasıl uygulayacağımızı öğrenerek daha üretken olma yeteneğini genişletiyor. Kişisel üstatlık aynı zamanda spiritüel bir şekilde, örneğin odaklanmanın, kişisel vizyonun ve gerçekliği nesnel olarak görme ve yorumlama yeteneğinin açıklığa kavuşturulması olarak ortaya çıkar. Bireysel öğrenme, personel eğitimi, gelişimi ve sürekli kendini geliştirme yoluyla edinilir; Bununla birlikte, öğrenmeye açık olmayan bir bireye öğrenme zorlanamaz. Araştırmalar, işyerinde öğrenmenin çoğunun resmi eğitimin ürünü olmaktan ziyade tesadüfi olduğunu göstermektedir, bu nedenle kişisel ustalığın günlük yaşamda uygulandığı bir kültür geliştirmek önemlidir (Wang & Ahmed, 2003). Bir öğrenen organizasyon, bireysel öğrenmenin toplamı olarak tanımlanmıştır, ancak bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye aktarılması için mekanizmalar olmalıdır. Kişisel ustalık, bireysel performans, öz-yeterlik, öz motivasyon, sorumluluk duygusu, bağlılık, sabır ve ilgili konulara odaklanmanın yanı sıra iş-yaşam dengesi ve refahı gibi birçok olumlu sonucu mümkün kılar (Herrera, 2007).

Zihinsel modeller : Bireyler ve kuruluşlar tarafından tutulan varsayımlara ve genellemelere zihinsel modeller denir. Kişisel zihinsel modeller, insanların neyi tespit edip edemediklerini tanımlar. Seçici gözlem nedeniyle, zihinsel modeller insanların gözlemlerini sınırlayabilir. Öğrenen bir organizasyon olmak için, bu modeller tanımlanmalı ve zorlanmalıdır. Bireyler, takip etmeyi amaçladıkları teorileri ve aslında yaptıkları şey olan kullanımdaki teorileri benimseme eğilimindedir. Benzer şekilde, örgütler belirli davranışları, normları ve değerleri koruyan "anılara" sahip olma eğilimindedir (Easterby-Smith, Crossan, & Nicolini, 2000). Bir öğrenme ortamı yaratırken, çatışmacı tutumları sorgulama ve güveni teşvik eden açık bir kültürle değiştirmek önemlidir. Bunu başarmak için, öğrenen organizasyonun örgütsel eylem teorilerini bulmak ve değerlendirmek için mekanizmalara ihtiyacı vardır. İstenmeyen değerlerin 'öğrenmeyi bırakma' adı verilen bir süreçte atılması gerekir. Wang ve Ahmed (2013) bunu "üçlü döngülü öğrenme" olarak adlandırmaktadır. Organizasyonlar için, zihinsel modeller farkındalık seviyesinin altında geliştiğinde sorunlar ortaya çıkar. Bu

nedenle, iş konularını incelemek ve yeni uygulamalara entegre edilmeden önce mevcut iş uygulamalarını ve yeni becerileri aktif olarak sorgulamak önemlidir.

Ortak vizyon : Ortak bir vizyonun geliştirilmesi, personeli öğrenmeye motive etmede önemlidir, çünkü öğrenme için odak ve enerji sağlayan ortak bir kimlik yaratır. En başarılı vizyonlar, organizasyonun her seviyesindeki çalışanların bireysel vizyonları üzerine kuruludur, bu nedenle ortak bir vizyonun oluşturulması, şirket vizyonunun yukarıdan empoze edildiği geleneksel yapılar tarafından engellenebilir (O'Keefe, 2002). Bu nedenle, öğrenen organizasyonlar düz, merkezi olmayan organizasyon yapılarına sahip olma eğilimindedir. Ortak vizyon genellikle bir rakibe karşı başarılı olmaktır; Bununla birlikte, Senge bunların geçici hedefler olduğunu belirtmekte ve şirket içinde içsel olan uzun vadeli hedeflerin de olması gerektiğini önermektedir. Öte yandan, açıkça tanımlanmış hedeflerin eksikliği, üyelerinin güvenini sağlayamadığı için örgütü olumsuz yönde etkileyebilir. Ortak bir vizyonun uygulamalarını uygulamak, organizasyon içinde iletişim ve işbirliği yoluyla güvenin gelişmesi için uygun bir ortam yaratır (Huffman, 2003). Sonuç olarak, inşa edilen paylaşılan vizyon, üyeleri kendi deneyimlerini ve görüşlerini paylaşmaya teşvik eder, böylece örgütsel öğrenmenin etkilerini artırır.

Takım : Bireysel öğrenmenin birikimi takım öğrenmesini oluşturur. Ekip veya paylaşılan öğrenmenin yararı, personelin daha hızlı öğrenmesi ve bilgi ve uzmanlığa daha iyi erişim yoluyla kuruluşun problem çözme kapasitesinin geliştirilmesidir. Öğrenen organizasyonlar, sınır geçişi ve açıklık gibi özelliklerle takım öğrenimini kolaylaştıran yapılara sahiptir. Ekip toplantılarında üyeler dinlemeye, kesintiye uğramamaya, ilgilenmeye ve yanıt vermeye odaklanarak birbirlerinden daha iyi öğrenebilirler. Böyle bir öğrenme ortamında, insanlar anlaşmazlıklarını gizlemek veya görmezden gelmek zorunda kalmazlar, bu yüzden kolektif anlayışlarını daha zengin hale getirirler. Senge'ye göre takım öğrenmesinin üç boyutu şunlardır: "karmaşık konular hakkında anlayışlı düşünme yeteneği", "yenilikçi, koordineli eylem yapma yeteneği" ve "diğer ekiplerin de harekete geçmesine izin verecek bir ağ oluşturma yeteneği" (Fitzgerald, 2003). Öğrenen bir organizasyonda, ekipler birlikte düşünmeyi öğrenir. Takım öğrenimi, üyelerinin gerçekten istediği sonuçları yaratmak için takım kapasitesini uyarlama ve geliştirme sürecidir. Takım öğrenimi, bireylerin diyalog ve tartışmaya katılmalarını gerektirir (O'Keefe, 2002). Bu nedenle ekip üyeleri açık iletişim,

paylaşılan anlam ve paylaşılan anlayış geliştirmelidir. Öğrenen organizasyonlar tipik olarak bu bilginin organizasyonda oluşturulmasına, edinilmesine, yayılmasına ve uygulanmasına izin veren mükemmel bilgi yönetimi yapılarına sahiptir. Ekipler eylem öğrenme döngüsü ve diyalog gibi araçlar kullanır (Serenko, Bontis, & Hardie, 2007). Takım öğrenimi, öğrenme döngüsünün yalnızca bir unsurudur. Döngünün tamamlanması için, yukarıda belirtilen beş özelliğin tümünü içermesi gerekir.

Öğrenen organizasyonlar, modern organizasyonların karşılaştığı baskıların bir sonucu olarak gelişebilir; bu, iş ortamında rekabetçi kalmalarını sağlar. İşletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelinin geliştiren bir sisteme dönüştürmesi ve böylece kendini sürekli yenilemesine öğrenen organizasyon adı verilir (Saruhan, 2014:29). Örgütsel öğrenme sayesinde işletme bilgiyi kullanmayı öğrenir, deneyimlerini yorumlar ve iş hayatında kullanır (Zehir ve Acar, 2005).

Küreselleşmeyle birlikte işletmeler gittikçe dışa açık, birbirinden etkilenen yapılar haline gelmiştir. Çağa ayak uydurmak için öğrenme hız ve kabiliyetlerini yükseltmeleri gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlar, gelecekte de varlığını sürdürmek isteyen, teknolojik dönüşümlere ayak uydurabilen yapılardır (Akgemci, 2014).

Kendi kapasitelerinin farkında olan, yenilikleri takip eden, uygulayan, hataları çözüme kavuşturan, en üst kademedan en alt kademeye kadar ortak misyon ve vizyon doğrultusunda hareket eden işletmeler aynı zamanda öğrenen örgütlerdir. Öğrenen organizasyonların esas unsuru insan faktörüdür ve insanın gelişimiyle birlikte organizasyon gelişir. Bu sebeple personelin kişisel gelişimine imkân tanınmalıdır. Personelin gelişmesini önemli olarak gören işletmeler özellikle eğitime önem vermektedir. Bu öğrenen işletme yapısı, takım çalışmasına uygundur. İşletme çapında sıkı bir enformasyon ağı mevcuttur. Öğrenen organizasyonlarda ortak çalışma kültürü yaşatılır. Organizasyon çapında bilgi paylaşılır ve artırılır (Özen Kutaniş, 2002: 273). Bilgi ile performans birleştirilir. Çalışanların davranışlarında değişiklik yapılır. Yeni bilgilere imkân verecek ortam hazırlanır. İşletme personeli, yaşadıkları tecrübelerden yeni bilgiler öğrenip paylaşır. Yeni fikirlerle yeni iş yapma usullerinin benimsenmesi ve yeni ürünlerin geliştirilmesi rekabet gücünü artırır. Ulaşılan sonuçlar organizasyon bilgisi haline getirilir ve sorunların çözümünde kullanılır.

2.2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi çağı 20. yüzyılda başlamıştır ve önemi, hayatın her alanında hissedilmeye devam etmektedir. İnsanların, kurumların ve toplumların doğru kararlarla kendilerini geliştirmeleri ve verimli olabilmeleri için en temel unsur bilgidir. Bilgi denildiğinde probleme veya faaliyete uygulandığında öğrenmeye dönüşen enformasyon anlaşılır (Akça, 2007: 21). Bilginin fiziken görünür durumu teknoloji kavramıyla ifade edilmektedir.

Bilgi yönetiminin hedefi; kullanıldığı alanlarda verimi arttırmak, çalışan personelin bilgi seviyesinde ve organizasyonun tamamında gelişim sağlamaktır. Böylece hem yeni gelişmelere ayak uydurulacak hem de organizasyonel kârlılık artacaktır.

Bilgi yönetiminde teknoloji, kurum kültürü ve çevre dinamikleri en temel araçlardır. İşletmelerin bilgi birikimi olarak kendilerini geliştirmesi, teknolojik atılımlar yapması, yeni ürüne pazar bulması gerekmektedir. Bilgi yönetimi sayesinde çalışanlar iş süreçlerini gözden geçirirler. Müşteri profili ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği ortama uygun hazırlıklarını gerçekleştirirler.

2.2.3. Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı

İşletmenin kendisini rakiplerinden üstün kılan temel yeteneklerini yapması, diğer hizmet faaliyetlerini uzman işletmelerden almasına dış kaynak kullanımı denir (Saruhan, 2014:26). İşletmenin gelirini artıran ya da giderini azaltan, esas faaliyet alanındaki işler aynı zamanda temel yetenektir. Burada işletmeler, birbirini tamamlayıcı şekilde işbirliği yapmaktadır. Dış kaynak kullanımının itici gücünü maliyetler ve rekabet oluşturur (Saruhan, 2014:26). Bu durum karşılıklı üstünlükler teorisinin ve uzmanlaşmanın karşılığıdır (Lacity ve Hirschheim, 1993:73). Üretici işletmeler hem kendi faaliyet alanında uzmanlaşmak hem de daha hızlı, daha kaliteli çıktı için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır.

Her alanda çalışan işletmeler zaman ve kaynak israfıyla karşılaşır, rekabet gücünü yitirir ve başarısızlığa uğrar. İşletmeler, ihtiyaçları olan bir takım hizmetleri başka firmalardan temin

ederler. İngiltere’de ilk kez 1988 yılında Wisconsin firmasının resmi sözleşmeyle uyguladığı dış kaynak süreci; temizlik, bakım, dağıtım gibi yardımcı faaliyet kollarında kullanılmıştır. (Bone ve Kurtz, 1996: 236). Dış kaynak kullanan işletme, daha hızlı ve daha düşük maliyetlerle üretim yapacak ve rakipleri karşısında daha başarılı olacaktır. Dış kaynak kullanımı özyetenek alanına odaklanmayı sağlar, kaynakların verimli kullanılmasına yardımcı olur.

Ancak dış kaynak kullanımında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar da söz konudur. İşlevsel olmayan ve ihtiyaca cevap vermeyen sözleşmelerin yapılmasından uzak durulmalıdır. Dış kaynak kullanırken kontrol mekanizması çalıştırılmalıdır. Maliyetlerin gözden kaçırılması, plansız hareket edilmesi ve alternatiflerin üretilmemesi zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır.

2.2.4. Kıyaslama

Kıyaslama, iş süreçlerini ve performans metriklerini sektördeki en iyilerle ve diğer şirketlerin en iyi uygulamalarıyla karşılaştırma uygulamasıdır. Tipik olarak ölçülen boyutlar kalite, zaman ve maliyettir. Kıyaslama, belirli bir gösterge (ölçü birimi başına maliyet, ölçü birimi başına verimlilik, ölçü birimi başına x döngü süresi veya ölçü birimi başına kusurlar) kullanarak performans ölçmek için kullanılır ve bu da daha sonra diğerleriyle karşılaştırılan bir performans metriği ile sonuçlanır (Fifer, 1989).

"En iyi uygulama kıyaslaması" veya "süreç kıyaslaması" olarak da adlandırılan bu süreç, kuruluşların süreçlerinin çeşitli yönlerini, genellikle karşılaştırma amacıyla tanımlanan bir akran grubu içinde, en iyi uygulama yapan şirketlerin süreçleriyle ilgili olarak değerlendirdikleri yönetimde kullanılır. Bu daha sonra, kuruluşların, genellikle performansın bazı yönlerini artırmak amacıyla, iyileştirmelerin nasıl yapılacağına veya belirli en iyi uygulamaların nasıl uyarlanacağına dair planlar geliştirmelerine olanak tanır. Kıyaslama tek seferlik bir olay olabilir, ancak genellikle kuruluşların uygulamalarını sürekli olarak geliştirmeye çalıştıkları sürekli bir süreç olarak ele alınır (Invernizzi, Locatelli, & Brookes, 2017). Proje yönetiminde kıyaslama, projelerin seçimini, planlanmasını ve teslimini de destekleyebilir.

En iyi uygulama kıyaslaması sürecinde, yönetim, sektörlerindeki veya benzer süreçlerin bulunduğu başka bir sektördeki en iyi firmaları tanımlar ve incelenenlerin ("hedefler") sonuçlarını ve süreçlerini kendi sonuç ve süreçleriyle karşılaştırır. Bu sayede hedeflerin ne kadar iyi performans gösterdiğini ve daha da önemlisi bu firmaların neden başarılı olduğunu açıklayan iş süreçlerini öğrenirler (Del Giorgio Solfa, 2017).

Kıyaslama, dahili (bir kuruluş içindeki farklı gruplar veya ekipler arasındaki performansı karşılaştırma) veya harici (belirli bir sektördeki veya endüstrilerdeki şirketlerle performansı karşılaştırma) olabilir. Bu daha geniş kategorilerde, üç spesifik kıyaslama türü vardır:

- ❖ Süreç kıyaslaması,
- ❖ Performans kıyaslaması ve
- ❖ Stratejik kıyaslama.

Bunlar aşağıdaki gibi daha ayrıntılı olarak açıklanabilir:

Süreç kıyaslaması başlatan firma, bir veya daha fazla kıyaslama firmasının en iyi uygulamalarını belirlemek ve gözlemlemek amacıyla iş süreçlerinin gözlemlenmesine ve araştırılmasına odaklanır. Amacın maliyet ve verimliliği karşılaştırmak olduğu durumlarda faaliyet analizi gerekli olacaktır; dış kaynak kullanımının dikkate alınabileceği arka ofis süreçlerine giderek daha fazla uygulanmaktadır. Kıyaslama, sürecin yeniden tasarlanması veya iyileştirilmesinin, çalışmanın maliyeti beklenen faydayı aşmadığı sürece üstlenileceği hemen hemen her durumda uygundur.

Finansal kıyaslama; genel rekabet gücünüzü ve verimliliğinizi değerlendirmek için finansal analiz yapmak ve sonuçları karşılaştırmaktır.

Yatırımcı perspektifinden kıyaslama; Kıyaslama evrenini, yatırımcı perspektifinden alternatif yatırım fırsatları olarak kabul edilebilecek akran şirketlerle karşılaştırmak için genişletmektir.

Kamu sektöründe kıyaslama; devlet kuruluşlarının sağladıkları hizmetlerin kalitesini, verimliliğini ve etkinliğini elde etmek için çaba ve kaynaklara yatırım yaptığı kamu

yönetiminde iyileştirme ve yenilik için bir araç olarak işlev görür (Del Giorgio Solfa, 2017).

Performans kıyaslaması; başlatıcı firmanın, ürün ve hizmetleri hedef firmalarınkilerle karşılaştırarak rekabetçi konumlarını değerlendirmelerini sağlar.

Ürün kıyaslaması; yeni ürünler tasarlama veya mevcut ürünlere yükseltme süreci. Bu süreç bazen güçlü ve zayıf yönleri bulmak için rakip ürünlerini ayıran tersine mühendisliği içerebilir.

Stratejik kıyaslama; başkalarının nasıl rekabet ettiğini gözlemlemeyi içerir. Bu tür genellikle endüstriye özgü değildir, yani diğer endüstrilere, yani PIMS (Pazarlama stratejisinin kar etkisi) yardımıyla Stratejik Kıyaslamaya bakmak en iyisidir.

İşlevsel kıyaslama; Bir şirket, belirli bir işlevin çalışmasını iyileştirmek için kıyaslamasını tek bir işleve odaklayacaktır. İnsan Kaynakları, Finans ve Muhasebe ve Bilgi ve İletişim Teknolojisi gibi karmaşık işlevlerin maliyet ve verimlilik açısından doğrudan karşılaştırılabilir olması muhtemel değildir ve geçerli bir karşılaştırma yapmak için süreçlere ayrıştırılması gerekebilir.

Sınıfının en iyisi kıyaslama; önde gelen rakibi veya belirli bir işlevi en iyi yerine getiren şirketi incelemeyi içerir.

Operasyonel kıyaslama; personel ve üretkenlikten ofis akışına ve gerçekleştirilen prosedürlerin analizine kadar her şeyi kapsar (NueMD, 2013).

Enerji kıyaslaması; karşılaştırılabilir faaliyetlerin enerji performansı verilerinin, işletmeler arasında veya işletmelerin içindeki performansı değerlendirmek ve karşılaştırmak amacıyla toplanması, analiz edilmesi ve ilişkilendirilmesi sürecidir. İşletmeler süreçleri, binaları veya şirketleri içerebilir. Kıyaslama, tek bir kuruluştaki kuruluşlar arasında dahili olabilir veya gizlilik kısıtlamalarına tabi olarak rakip kuruluşlar arasında harici olabilir.

Kıyaslama, daha yüksek kurumsal performansa ulaşabilmek amacıyla benzer alanda faaliyet gösteren en iyi işletmelerle karşılaştırma sürecidir (Türengül, 2005: 112; Saruhan, 2014:25).

İşletme, kıyasladığı rakipleri inceler. Fark oluşturan uygulamaları bünyesine adapte eder. Böylece maliyetler düşürülür, verimlilik, etkinlik ve kalite artırılır. Daha iyi müşteri hizmetleri, çevreye uyum ve rekabet üstünlüğü sağlanır. Başarıya ulaştıran spesifik konular ve metotlar tespit edilir. Genellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, büyük rakip işletmeleri incelemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arasında rekabet avantajının nedenlerinin görülmesini sağlar (Watson, 1993). İşletmeler büyümek için diğer rakip işletmeleri araştırmaktadır. Teknolojik gelişmeler yakından takip edilir ve bu süreçte bilgi alışverişi gerçekleşir. Sadece kıyaslamayı yapana değil kıyaslama yapılan da kendini geliştirmesi ve eksiklerini tamamlamasına yardım eder. Kıyaslama sonucunda uyarlamalar yapılır.

2.2.5. Personel Güçlendirme

Ekip çalışması yoluyla işgörenlerin yetiştirilmesi, ürün kalitesi, verimlilik, karar verme süreçleri ve işletmenin rekabet gücünü iyileştirmeye personelin katkı sağlamasına personel güçlendirme denir (Türengül, 2005: 114). Yardımlaşma, paylaşma ve ekip çalışmasına bağlı olarak personelin sorunları çözme yetkisi artırılır (Saruhan, 2014: 27-28). Çalışanların işyerine bağlılıkları, bilgi, beceri ve motivasyon düzeyleri yükseltilir. Güçlendirme sayesinde işi yapan aynı zamanda işin sahibi haline getirilir. İşle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yöneticinin üzerine düşen vazife ise işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı oluşturmak ve kaynakları bulmaktır.

Güçlendirmenin hareket noktasını işi fiilen yapan personelin uzmanlık bilgisini kullanması, fırsatları görmesi, gereken kararları vermesi oluşturur. Personel güçlendirme sürecinin temelinde çalışanı güçlendirip, iş doyumunu sağlamak ve personeli mutlu etmek isteği vardır. Personel güçlendirme kavramı ilk olarak çalışanların kendi iş süreçlerinde sorumluluklara sahip olması şeklinde açıklanmıştır. Sonrasında ise personele karar verme hakkının tanınması olarak ifade edilmiştir (Erstad, 1997: 325). Bu teknik, çalışanların önemini vurgulamakta ve personel güçlendirme sürecinin kurum kültürü içinde benimsenmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Personel güçlendirme sorumluluğun dağıtılması, katılımcı yönetim modeliyle personelin yönetime katılmasıdır. Personel, örgütün yönetimine ne kadar katıldığını hissederse kendini

o kadar güçlü, özgür, yetkin, önemli ve sonuçta mutlu hissedecektir. Bu durum personelin iş doyumunu sağlayacak, kendine güvenini ve inisiyatif alma isteğini yükseltecek, işten ayrılma eğilimini düşürecek, örgüte bağlılığını ve çalışma verimliliğini arttıracaktır. İşyerine sadakat ve işe bağlılık gerçekleşecektir.

2.2.6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

İşletmeciliğin temel konularından biri kalitedir. Genel olarak kabul gören kalite tanımı; müşterinin satın aldığı mal ve hizmetin belirlenen standartlara uygun olması, ihtiyacı karşılama derecesidir. Toplam Kalite Yönetimi ise tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin, pazarlama ve üretim faaliyetlerinin, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerin sürekli iyileştirilmesidir. Başka bir tanımla TKY, müşteri ihtiyaçlarının tespit edilerek, sürekli düzenlemelerle müşteri memnuniyetinin hedef alındığı yönetim şeklidir (Mergen, 1993). TKY uygulamaları özellikle 1990'lı yıllarda yaygınlaşmıştır. TKY, Deming döngüsüyle sağlanır Bunlar (Saruhan, 2014:24):

Planlama evresi: Sorun tanımlanır. Problemin nedenleri tespit edilir ve uygun önlemler ortaya konulur.

Uygulama evresi: Dikkate alınması öngörülen plan tatbik edilir.

Kontrol evresi: Planın uygulama sonuçları başarı ya da başarısızlık şeklinde değerlendirilir.

Önlem evresi: Sonuçlar başarısız olduğunda düzeltici önlemler alınır.

Sonuçlar olumlu ise ileri aşamalar için rehber olur. Bunlar standart hale getirilir. Döngü sürekli olduğundan tekrar planlama evresiyle yeni sorunların çözümüne geçilir. Küçük ama sürekli iyileştirmelere devam edilir.

2.2.7. Altı Sigma

Üründe, üretim sürecinde, idari işlerde ve örgütün tümünde iyileştirmeleri hedefleyen bir yaklaşımdır. Hedef, sıfır hata ile birlikte maksimum performans düzeyine ulaşmaktır. Altı sigma, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek üzere müşteri memnuniyetine odaklanır (Saruhan, 2014:24). Başarıyı yakalamak ve en üst düzeyde sürdürmek için istatistik analizleri kullanır. İş süreçlerini yönetir ve iyileştirir. Altı Sigma yaklaşımında

kayıp ve fire maliyetleri azaltılır, etkinlik ve verimlilik iyileştirilir, üretim süresi kısaltılır. Kâr maksimizasyonuna çalışılır. Yapılan hata sayısına ve türüne göre, iş sürecine bir sigma değeri verilmektedir. Standart sapma değerinde en yüksek sigma değeri 6'dır ve işlerin yolunda gittiğini gösterir. Bir, iki, üç gibi düşük sigma değerleri, iş süreçlerinde sorunlar yaşandığına işaret etmektedir (Saruhan, 2014:24).

2.2.8. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi

Bu terim; maliyet, kalite, hizmet, dağıtım, esneklik, iş tatmini, hız gibi kritik performans ölçümlerinde iş süreçlerinin temelden yeniden dizayn edilmesini ifade eder (Saruhan, 2014:28). Böylece bütün işletme süreçleri, organizasyonel yapı, görevler ve değerler, yönetim sistemi, teknoloji, insan kaynağı politikaları, ödüller yeniden şekillendirilir. İş yapmanın daha iyi yollarını bulmak için işler baştan sona kadar yeniden düşünülür. Uygulama sonrasında, gereksiz işler ve süreçler ortadan kaldırılır. İşletmede radikal değişiklikler yapılır.

İşletmeyi süreç yenilemeye iten içsel ve dışsal nedenler vardır (İnce, Biçer ve Çam, 2013). Dışsal nedenler olarak, faaliyet gösterilen endüstri kolu, piyasanın durumu, hukuki yapı, rakipler, müşteriler gösterilirken; içsel nedenler olarak maliyetler, organizasyon yapısı ve teknoloji gibi faktörler gösterilmektedir.

2.2.9. Vizyon Yönetimi

Vizyon; geleceğin nasıl olması gerektiğini gösteren bir resimdir. Mevcut gerçeklerin, umutların, hayallerin, tehlikelerin ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan zihni bir bakış açısidir. Vizyon yönetimi ise sürecin yönetilerek, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Vizyon yönetimi sürecinde, güçlülük, amaçlılık, belirlilik, somutluk, çok yönlülük ve duygusallık gibi farklı kriterleri ve koşulları sağlayabilmesi gerekmektedir (Özer, 2010: 5). Vizyon yönetimi, daha iyi yönetişim ve etkin organizasyon yapısı için oldukça önemli bir süreçtir. Mevcut ve gelecekteki yönetim süreçlerinin çeşitli faydalarını ve zorluklarını değerlendirmeyi sağlar (Çetin, 2009). Başka bir deyişle vizyon yönetimi, bir organizasyonun motivasyonel duruşunu yönlendirdiği için geleceği şekillendirmenin bir yoludur.

Vizyon yönetimi toplumsal ve özellikle de örgütsel anlamda rekabet gücünü artırma, kaliteli yönetim süreçlerinin oluşturulması bakımından önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Karaman, 2006).

2.2.10. Kriz Yönetimi

Kriz örgütün varlığını tehdit eden her türlü potansiyel riskli durum olarak tanımlanır (Reilly, 1987: 80). Kriz yönetiminde amaç; düzeni yeniden kurmak, hataları düzeltmek, yeni hatalar yapmamak, kriz ekibi oluşturmak ve en az hasarla süreci tamamlamaktır.

Küreselleşme ile birlikte dünyanın bir ülkesinde meydana gelen ekonomik sıkıntılardan diğer ülkelerde etkilenmektedir. Bu sebeple, kriz yönetimi giderek artan bir öneme sahiptir. İster küçük, ister büyük olsun bütün işletmeler kriz yönetimini bilmek ve uygulamak zorundadır. Çünkü hayatta kalmanın yolu kriz yönetiminden geçmektedir. Dolayısıyla her işletme, piyasaya yönelik yeni stratejiler geliştirmeli ve yeni yetenekler edinmelidir.

İşletmelerde krize yol açan faktörlerden başlıcaları şunlardır (Reilly, 1987: 80; Özdemir ve Uçar, 2020);

- ❖ Teknoloji kaynaklı krizler,
- ❖ Dış çevredeki hukuki, politik, sosyal ve kültürel değişimlerden kaynaklanan krizler,
- ❖ Kontrol, koordinasyon, iletişim gibi işletme içi problemlerden kaynaklı krizler,
- ❖ İşletmenin rakipleriyle rekabetten kaynaklanan krizler.

Kriz yönetimi, bir kuruluşun kuruluşu veya paydaşlarına zarar vermekle tehdit eden yıkıcı ve beklenmedik bir olayla uğraştığı süreçtir. Kriz yönetimi çalışması, 1980'lerde büyük ölçekli endüstriyel ve çevresel felaketlerle ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkilerde en önemli süreç olarak kabul edilmektedir (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017). Bir krizde üç unsur ortaktır :

- ❖ Örgüte yönelik bir tehdit,

- ❖ Sürpriz unsuru ve
- ❖ Kısa bir karar süresi.

Potansiyel tehditleri değerlendirmeyi ve bu tehditlerden kaçınmanın en iyi yollarını bulmayı içeren risk yönetiminin aksine, kriz yönetimi tehditlerle meydana gelmeden önce, sırasında ve sonrasında başa çıkmayı içermektedir. Özellikle ilk ortaya çıktığı andan iyileşme prosedürlerinin başladığı noktaya kadar ciddi bir durumu tanımlamak, değerlendirmek, anlamak ve bunlarla başa çıkmak için gerekli beceri ve tekniklerden oluşan daha geniş yönetim bağlamında bir disiplindir (Crump, 2019).

Kriz yönetimi, şirket genelinde açık roller ve sorumluluklar ve süreçle ilgili organizasyonel gereksinimleri içeren duruma dayalı bir yönetim sistemidir. Bir kriz anında aşağıdaki alanlardaki eylemleri içerecektir:

- ❖ Krizin önlenmesi,
- ❖ Krizin değerlendirilmesi,
- ❖ Krizin ele alınması ve
- ❖ Krizin sonlandırılması.

Kriz yönetiminin amacı, krize iyi hazırlanmak, krize hızlı ve yeterli bir yanıt verilmesini sağlamak, kriz durumunda net raporlama ve iletişim hatlarını korumak ve krizin sona erdirilmesi için kuralları kabul etmektir. Kriz yönetimi teknikleri, krizin şirket üzerindeki etkisinin anlaşılmasından, farklı kriz türlerinin önlenmesine, hafifletilmesine ve üstesinden gelinmesine kadar bir dizi sonuç adımını içerir. Kriz yönetimi aşağıdakiler dahil olmak üzere farklı yönlerden oluşur:

- ❖ Krizin hem gerçekliğine hem de algısına cevap vermek için kullanılan yöntemler.
- ❖ Hangi senaryoların bir kriz oluşturduğunu ve sonuç olarak gerekli müdahale mekanizmalarını tetiklemesi gerektiğini tanımlamak için metrikler oluşturmak.

❖ Acil durum yönetimi senaryolarının yanıt aşamasında gerçekleşen iletişim.

Bir işletmenin veya kuruluşun kriz yönetimi yöntemlerine kriz yönetim planı denir. Bir standart yönerge ile krizle ilgili terminolojiyi ve çerçeveleri anlamak için yararlı bir temel sağlar, bu belgede odak noktası, özellikle kuruluşlar için önemli stratejik tehditlerle sonuçlanan siyah kuğu olaylarına yönelik risklere kurumsal maruz kalma üzerinedir.

Bir kriz zihniyeti, aynı anda çok sayıda çözüm önerirken en kötü senaryoyu düşünme yeteneğini gerektirir. Deneme yanılma kabul edilen bir disiplindir, çünkü ilk savunma hattı çalışmayabilir. Acil durum planlarının bir listesini tutmak ve her zaman tetikte olmak gerekir. Kuruluşlar ve bireyler her zaman analiz, tatbikat ve tatbikat gerektiren acil durumlara karşı hızlı bir müdahale planı ile hazırlanmalıdır (Bernstein & Rakowitz , 2012).

Kuruluşların güvenilirliği ve itibarı, kriz durumlarında verdikleri tepkilerin algılanmasından büyük ölçüde etkilenir. Bir krize zamanında yanıt vermede yer alan organizasyon ve iletişim, işletmelerde bir meydan okuma oluşturur. Başarılı bir kriz-iletişim sürecine katkıda bulunmak için hiyerarşi boyunca açık ve tutarlı bir iletişim olmalıdır. İlgili terimler acil durum yönetimi ve iş sürekliliği yönetimi sırasıyla hızlı ancak kısa ömürlü "ilk yardım" müdahale türüne (örneğin yangını söndürme) ve uzun vadeli kurtarma ve restorasyon aşamalarına (örneğin, operasyonları başka bir tesise taşıma) odaklanır. Kriz aynı zamanda risk yönetiminin bir yönüdür, ancak kriz yönetiminin risk yönetiminin başarısızlığını temsil ettiğini söylemek muhtemelen doğru değildir, çünkü felaketlerin meydana gelme olasılığını tamamen azaltmak asla mümkün olmayacaktır.

2.2.11. Yalın Yönetim

İşletmede katma değer oluşturmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yalın yönetim denir (Türengül, 2005: 112). İşletme, yalınlaşma sayesinde müşteri isteklerine daha çabuk cevap verebilecek esnek bir yapı kazanır. Bunun için ilk olarak “değer” oluşturacak faktörler belirlenir. Daha sonra gereksiz tüm unsurlar kaldırılır. İşletmeler, gereksiz işlem ve süreçlerden uzaklaşır. Maliyet avantajı, rakiplere üstünlük, değişimlere hızlı tepki verebilme özellikleri kazandırılır (Saruhan, 2014:29).

Yalın yönetim kavramının temelinde, israf etmeden üretme durumu söz konusudur. Gereksiz faaliyetler sistemin içine sokulmaz, gecikmeli davranılmaz ve hatalı ürünler yapılmaz (Liker ve Lamb, 2006). Yalın yönetimde işletmeye katma değer katmayan her şey israftır. Burada bilgi paylaşılır ve eğitimler gerçekleştirilir. Risk alma konusunda çalışanlar desteklenir, ödüller takım çalışmasından kaynaklanan başarılarla dayalı olarak verilir. İşletmeyi geliştirmek için herkes katkı sağlar, çok çeşitli konularda uzmanlaşma sağlanır (Gök ve Arıcı, 2016). Hedef, performansı arttırmaktır. İşletme yalın yönetimi benimseyerek başarıya ulaşabilir.

Yalın üretim, öncelikle üretim sistemi içindeki sürelerin yanı sıra tedarikçilerden ve müşterilerden gelen yanıt sürelerini azaltmayı amaçlayan bir üretim yöntemidir. Tam zamanında üretim (kısaca JIT üretimi) adı verilen başka bir kavramla yakından ilgilidir. Tam zamanında üretim, yalnızca sipariş edilen malları tedarik ederek üretimi talebe göre eşleştirmeye çalışır ve verimlilik, üretkenlik (sürekli iyileştirme taahhüdü ile) ve malların üreticisi ve tedarikçisi için "atıkların" azaltılmasına odaklanır. Yalın üretim, tam zamanında yaklaşımını benimser ve ayrıca müşteri için herhangi bir değer katmayan faaliyetleri daha da ortadan kaldırarak döngü, akış ve üretim sürelerini azaltmaya odaklanır. Yalın üretim, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi üretim sürecinin dışında çalışan kişileri de içerir (Womack & Jones, 2003).

Yalın üretim, özellikle savaş sonrası 1950'lerde ve 1960'larda Japon otomobil şirketi Toyota tarafından "Toyota Yolu" veya Toyota Üretim Sistemi (TPS) olarak adlandırılan operasyonel modelle ilgilidir. Toyota'nın sistemi, tam zamanında envanter yönetimi ve otomatik kalite kontrolünün iki ayağı üzerine kurulmuştur (Economist, 2010).

İlk olarak Toyota mühendisi Shigeo Shingo tarafından formüle edilen yedi "atık" (Japonca'da muda), gereksiz hammadde ve mamul mal envanterinin israfı, aşırı üretim israfı (şu anda ihtiyaç duyulandan daha fazlasını üretmek), aşırı işleme israfı (müşteri tarafından beklenen standardın ötesinde parçaların işlenmesi veya üretilmesi), nakliye israfı (insanların ve malların sistem içinde gereksiz hareketi), hareket israfı (yöntemi iyileştirmeden önce mekanizasyon veya otomatikleştirme), bekleme israfı (iş kuyrukları nedeniyle etkin olmayan çalışma süreleri) ve kusurlu ürünler üretme israfı (ürün ve süreçlerdeki önlenemez kusurları

düzeltilmek için yeniden işleme) şeklinde ortaya çıkarılmıştır (Law, 2009).

Şirketler verimliliği artırmak için strateji uygularlar. Malları yalnızca üretim süreci için ihtiyaç duydukları şekilde alarak, envanter maliyetlerini ve israfı azaltır, üretkenliği ve karı artırır. Dezavantajı, üreticilerin talebi doğru bir şekilde tahmin etmelerini gerektirmesidir, çünkü faydalar tedarik zincirindeki küçük gecikmelerle geçersiz kılınabilir. Ayrıca, ek stres ve esnek olmayan koşullar nedeniyle işçiler üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Başarılı bir operasyon, düzenli çıktılara, yüksek kaliteli süreçlere ve güvenilir tedarikçilere sahip bir şirkete bağlıdır.

2.2.12. Örgütsel Küçülme

Personel sayısının, maliyetlerin ve iş süreçlerinin azaltılmasıdır (Türengül, 2005: 114). Organizasyonun küçülmesi satış hacmini, pazar payını, üretim kapasitesini, personel sayısını, yapı ve işleyişi etkiler. Aşırı farklılaşmadan kaynaklanan hantallaşma, atıl kapasite, yüksek maliyet ve düşük verimlilik durumları rekabet gücünü azaltır. İşletmenin denetimi güçleşir. Tüm bu problemlerin üstesinden gelmek için başvurulanan yöntem küçülmedir. Küçülme sonunda işletmenin hiyerarşi zinciri ve bölüm sayısı azalır (Saruhan, 2014:27) ve maliyetler kısılır. Daha az işgücüyle aynı işlerin yapılabilmesi için personel güçlendirilir, yetki ve sorumluluklar artırılır. Küçülme uygulaması ile organizasyon yeniden yapılandırılır. İş süreçleri azaltılarak rakiplerle rekabet etmek, müşterilerin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilmek örgütsel küçülmenin başlıca faydaları olarak sıralanabilir (Koçel, 2011: 429-430).

Küçülme, dış kaynak kullanımı, süreç yenileme, adım azaltma ve ekip tabanlı organizasyon, ağ organizasyonu gibi diğer kavram ve uygulamalardan ayrı düşünülemez. Örgütsel küçülme, müşteri memnuniyetini sağlayarak rekabet avantajı elde etme, etkinlik ve verimliliği sağlayarak örgütsel performansı istenilen düzeye getirme çabasıdır. Orta kademe yönetimin en çok küçülme uygulamalarından etkilendiği görülmektedir. Özellikle teknolojik araçlar ve yetkilendirme, kurum içi iletişimi ve karar vermeyi kolaylaştırmakta, orta düzeyin önemini giderek azaltmaktadır (Gümüştekin, 2004: 249).

2.2.13. İnsan Kaynakları Yönetimi

Son yıllarda, ortamlar daha karmaşık ve dinamik hale gelme eğilimindedir. Gelişen teknolojiler ve küreselleşme, organizasyonları kendilerini daha üretken, sürdürülebilir ve uygun maliyetli hale gelmeye zorlayarak rekabeti artırmaktadır (Dessler 2013). Bu nedenle kuruluşlar personelin etkin yönetimini teşvik eden ve çalışanlar ile kuruluşun stratejik hedefleri arasındaki boşluğu dolduran yaklaşımları belirlemesi ve uygulaması gerekir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmenin yaşam döngüsünde başarısına katkıda bulunan bir fonksiyondur.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) veya İnsan Kaynakları (İK), işletme içinde çeşitli faaliyetlerin uygulanmasıyla istenen amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen modern yönetim tekniklerinden biridir (Papalexandri ve Bourantas, 2002). İKY'nin varlığı, organizasyonun büyümesi ile bağlantılıdır (Dessler, 2013).

2.2.14. Kurumsallaşma

Kurum denildiğinde; toplumsal yapı içinde davranışları düzenleyen kurallar, inançlar, normlar ve örgütlenmeler sistemi ifade edilir. Kurumsallaşma ise, sistemi içinde standart uygulamalardır. Kurumsallaşma sayesinde örgütsel iş süreçleri rutin hale gelir. Yenilikler örgütün geneline yayılır ve üyelerin faaliyetlerinde bunların kullanımı gerçekleşir. Kurumsallaşma sonucunda kurallar, standartlar ve prosedürler öncelik kazanır. Böylece iş yapma usul ve yöntemleri ile her işletme birbirinden farklı ve ayırt edici bir kimlik kazanır (Aslan & Çınar, 2010, s. 90).

Kurumsallaşma, işletmeleri aile bireylerinin etkisinden kurtarır, işletmenin belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlar. Kurumsallaşma, günün koşullarına uygun yönetim ve organizasyon yapılarının oluşturulması, işletmeye özgü davranış, norm, standart ve ilkelerin belirlenmesi, yazılı hale getirilmesi ve uygulanması yoluyla gerekli sistemlerin kurulmasıdır. Kurumsallaşma, lidere bağlı bir yönetimden sistem temelli bir yönetim anlayışına geçmek ve işletmeyi bilimsel olarak yönetmek demektir (Büte, 2010: 8).

2.2.15. Stratejik Yönetim

Joyce (2015), stratejik yönetimi, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejilerin formülasyonu olarak tanımlamaktadır. Stratejik yönetim sayesinde kurumsal hedefler analiz edilir. Öncelikle gerçekleştirilmesi gereken politikalar ve eylemlerin entegrasyonu sağlanır (Kabir, 2007). Stratejik yönetim ile birlikte misyon ifadesi ve vizyon hedefi tespit edilir. Stratejik yönetimin temel amacı, bir organizasyonun hedeflerine strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme olmak üzere üç aşamada ilerletmektir (Abosede, Obasan & Alede, 2016). İşletmelerin gelecekteki yönlerini yeniden düzenlemelerine yardımcı olmaktadır.

2.2.16. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), müşteri ilişkilerine özel önem veren stratejilerdir (Hamşioğlu, 2004). Müşteri ilişkileri, işletmenin ayakta kalmasının temelidir. Müşterisini anlayan ve ona istediğini verebilen işletmeler varlıklarını sürdüreceklerdir. Müşteri ilişkileri yönetiminde personelin müşteri ilişkilerini geliştirmek açısından iyi bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Web uygulamalarından yararlanmak, müşteri hizmetlerini kolay ve her yerden ulaşılabilir hale getirmek, müşteri sorunlarına hızlı çözümler bulmak; sadık müşteri oluşturmak müşteri ilişkileri yönetiminin sonucudur (Ada, 2011).

CRM'nin temelinde yatan anlayış, başarılı olmak için tüm faaliyetlerin temelinde müşterilerle karşılıklı yarar sağlayan ortaklık ilişkisinin kurulması gerektiğidir (Zengin, 2014). CRM, pazarlama, satış, lojistik, muhasebe, yani organizasyon yapısının tüm bölümlerinde müşteri entegrasyonudur. Bunlar, işletmenin doğru ürün ve hizmetleri doğru müşteriye doğru kanaldan, doğru zamanda ve doğru maliyetle sunarak müşterileri kazanma ve elde tutma faaliyetleridir (Adewale & Afolabi, 2014).

2.2.17. Stratejik Ortaklıklar

Stratejik ortaklık, genellikle bir veya daha fazla iş sözleşmesi ile resmileştirilen iki ticari

işletme arasındaki bir ilişkidir. Stratejik bir ortaklık genellikle yasal bir ortaklık kuruluşu, ajansı veya kurumsal bağlı kuruluş ilişkisinin gerisinde kalacaktır. Stratejik ortaklıklar, el sıkışma anlaşmalarından, sözleşmeli işbirliğinden özkaynak ittifaklarına, bir ortak girişimin kurulmasına veya birbirlerinde çapraz holdinglere kadar çeşitli biçimler alabilir.

Tipik olarak, iki şirket, her biri bir veya daha fazla ticari varlığa sahip olduğunda veya işlerini geliştirerek diğerine yardımcı olacak uzmanlığa sahip olduğunda stratejik bir ortaklık oluşturur. Bu aynı zamanda, bir firmanın diğer firmanın pazarlarını diğer pazarlara genişletmesine yardımcı olduğu anlamına da gelebilir, bazı uzmanlıklarla yardımcı olmaktadır. Cohen ve Levinthal'a göre, ortağının teknoloji faaliyetlerini tamamlayan önemli bir şirket içi uzmanlık, bilgi ve teknolojik yeteneklerin sınırlarının dışında başarılı bir şekilde kullanılması için gerekli bir koşuldur. Stratejik ortaklıklar, tarafların karşılıklı olarak istenen sonuçlara dayalı uzun vadeli "kazan-kazan" faydaları ve inovasyonu elde etmek istedikleri dış kaynak ilişkilerinde gelişebilir.

İki taraf arasında bir iş sözleşmesi imzalanmış olsun ya da olmasın, ortaklar arasında güvene dayalı bir ilişki vazgeçilmezdir. Stratejik ortaklık, mühendislik, üretim veya ürün geliştirme hizmetleri sunan bir şirketi, özel bir yeni ürün oluşturmak için daha küçük, girişimci bir firma veya mucitle ortaklık kurmayı içerir. Tipik olarak, daha büyük firma sermaye ve gerekli ürün geliştirme, pazarlama, üretim ve dağıtım yeteneklerini sağlarken, daha küçük firma uzmanlaşmış teknik veya yaratıcı uzmanlık sağlar.

Diğer bir stratejik ortaklık, bir distribütör veya toptan satış tüketicisi ile ortaklık kuran bir üretici / tedarikçiyi içerir. Şirketler arasındaki işlemlere ürün veya hizmet tedarik zincirinde basit bir bağlantı olarak yaklaşmak yerine, iki şirket reklamcılık, pazarlama, markalaşma, ürün geliştirme ve diğer iş işlevlerine karşılıklı olarak katıldıkları daha yakın bir ilişki kurarlar. Örnek olarak, bir otomotiv üreticisi parça tedarikçileri veya plak şirketleri olan bir müzik distribütörü ile stratejik ortaklıklar kurabilir.

Stratejik bir ortaklığın faaliyetleri, ortaklar arasında paylaşılan bir araştırma ve geliştirme departmanını da içerebilir. Bu, daha yüksek düzeyde bilgi paylaşımının yanı sıra teknolojik yetenekleri daha yüksek düzeyde paylaşmayı gerektirir. Ancak bunu yaparak, inovasyonun

maliyetleri ve riskleri ortaklar arasında yayılabilir (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996). Birçok şirket iş problemini çözmek için stratejik ortaklıklar da ortaya çıkmıştır. Vested: How P&G, McDonald's and Microsoft are Redefining Winning in Business Relations adlı kitap, büyük ölçekli iş süreci dış kaynak kullanımı ilişkileri, kamu-özel sektör altyapı projeleri, tesis yönetimi ve tedarik zinciri ilişkilerinde stratejik ortaklıkların profilini çizmektedir (Vitasek, 2012). Çağdaş stratejik kaynak kullanımı ve satın alma süreçleri, kuruluşların stratejik tedarikçi ilişkileri kurmak için performansa dayalı veya kazanılmış kaynak kullanımı iş modellerini kullanmalarını sağlamaktadır (Keith, 2016).

Stratejik ortaklıklar kurmanın birçok avantajı olabilir. Bireysel projelerin aksine, tam stratejiler için, opsiyon değeri yaratmak, firmayı çok çeşitli fırsatların mevcut olacağı şekilde konumlandırmak anlamına gelmektedir. Stratejik ortaklıklardan yararlanan firmalar, uzun vadede her iki firmayı da daha güçlü hale getirmek için diğer şirketlerin güçlü yönlerini kullanabilirler (Grant, 2010).

Stratejik ortaklıklar, ortak envanter ve diğer fikri mülkiyet mülkiyeti, teknoloji transferi, münhasırlık, rekabet, çalışanların işe alınması, ortaklık sırasında yaratılan iş fırsatlarına ilişkin haklar, kar ve giderlerin bölünmesi, ilişkinin süresi ve sona ermesi ve diğer birçok iş konusu ile ilgili soruları gündeme getirmektedir. Özellikle üretici ve kilit tedarikçi arasındaki stratejik ortaklıkların bir diğer riski, kilit tedarikçinin potansiyel ileriye dönük entegrasyonudur (Porter, 2008). Ayrıca farklı gelişmeler veya kalkınma planları stratejik ortaklığın bozulmasına yol açabilir. Sonuç olarak ilişkiler genellikle karmaşıktır ve kapsamlı müzakerelere tabi tutulabilir. Stratejik ortaklıklar da çatışmaya eğilimlidir.

Bir işletmenin piyasalara açılıp global rekabette başka işletmelerle işbirliği oluşturmaya stratejik ortaklık denir (Saruhan, 2014:32). Bugün hiçbir işletme, rekabet için gereken kaynaklara tek başına sahip değildir. Bu aşamada her bir işletme genel sistemde üstlendiği görevlere katkıda bulunur. Şirketlerin birlikte gerçekleştirecekleri faaliyetler sayesinde yeni uzmanlıklar ortaya çıkacak ve kazanç potansiyeli artacaktır. Her bir işletme, iş ortaklığı yaptığı diğer sektörlerle bağımlı haldedir. Bununla birlikte, faaliyet gösterdikleri sektörde dayanışma içinde olmaları ekonomik ve yönetsel güçlerini birleştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu duruma yönetimde stratejik ortaklık denilmektedir (Koçel, 2003: 437). İki

ya da daha fazla işletmenin bir araya gelmesi durumunda ortak girişimler oluşturulmaktadır (Aydıntan, 2003: 135). Bu işbirliği vasıtasıyla riskler dağıtılır. Uluslararası pazarlara girilir, araştırmaya, geliştirmeye ve teknolojiye uyum sağlanır. Ürün geliştirme hızlanır, maliyetler düşer, kârlılık artar ve büyüme gerçekleşir.

2.2.18. Yeşil Yönetim

Yeşil insan kaynakları yönetimi (Yeşil İKY veya GHRM), sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik tartışmalarından akademik bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Wehrmeyer (1996) genellikle "bir şirket faaliyetlerine çevreye duyarlı bir yaklaşım benimseyecekse, çalışanlar başarısının veya başarısızlığının anahtarıdır" fikriyle temeli attığı belirtilir.

En yaygın tanımlardan biri, GHRM'yi "Çevre Yönetiminin İKY yönleri" olarak ifade eder. Daha geniş bir tanım, GHRM'yi "doğal çevreyi etkileyen örgütsel faaliyetler ile İKY sistemlerinin tasarımı, evrimi, uygulanması ve etkisi arasındaki ilişkileri anlamakla ilgili fenomenler" olarak kabul eder (Ren, Tang, & E. Jackson, 2018).

GHRM'nin bazı hedefleri arasında, teklif programları başlatarak çalışanları küresel çevre sorunlarına karşı uyarmak, çalışanları daha yeşil uygulamalar konusunda eğitmek ve çalışanları sürdürülebilir girişimlere katılmaya ve bulmaya teşvik etmek yer almaktadır (Dimitrov, 2021).

GHRM'deki araştırmalar genellikle insan kaynakları yönetimindeki temel işlevlerle ilişkili somut GHRM uygulamaları ile ilgilenir. Renwick ve arkadaşları (2016) literatür taramasında, çevre yönetiminde yeteneklerin geliştirilmesine yönelik uygulamalar olarak işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim, yönetim gelişimi ve liderliği özetlemektedir. Çalışanları çevre dostu davranmaya motive etmek için performans yönetimi ve değerlendirme, ücret, ödüller ve organizasyon kültürü önerirler. Renwick arkadaşları (2016) ayrıca istihdam ilişkilerinden ve çalışan bağlılığından çevre yönetimi fırsatlarını kolaylaştırmanın yolları olarak bahsetmektedir (Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman, & Wilkinson, 2016). Çalışmalar, GHRM uygulamalarının bireylerin gelişmiş çevre yanlısı davranışları ve

kuruluşların gelişmiş çevresel performansı ile bağlantılı olduğunu göstermektedir (Kim, Kim, Choi, & Phetvaroon, 2019).

Sanayi devrimi beraberinde atık ve çevre sorunlarını beraberinde getirmiştir. Fabrikaların üretimden kaynaklanan atıkları, ciddi anlamda çevreyi ve ekosistemi etkileyerek insan hayatına zarar vermektedir. İşletmelerin başarısı yeşil yönetim uygulamasını gerçekleştirmesine bağlıdır. Kârlılık her ne kadar birincil amaç olarak görülse de birincil önem çevrenin varlığıdır. Bunun için çevre bilincinin yüksek olması gereklidir. Çevre: her türlü canlı ve ekonomik faktörlerin var olduğu ortamdır (Özgener, 2004: 194). Yeşil yönetimde esas olan üretimin ekosisteme zarar vermeden ve kaynakları tüketmeden yapılmasıdır. Yeşil yönetimin çıkış noktasında sürdürülebilir kaynak kullanımı vardır. Sağlıklı ve temiz bir üretimi dolayısıyla buna hizmet edecek teknolojilerin geliştirilmesin hedefler (Özgener, 2004: 195). Yenilenebilir enerji kaynaklarına önem verir.

2.2.19. Dış Kaynak Kullanımı

Dış kaynak kullanımı, bir şirketin başka bir şirketi, aksi takdirde dahili olarak gerçekleştirilen veya gerçekleştirilebilecek planlı veya mevcut bir faaliyetten sorumlu olarak işe aldığı bir anlaşmadır (Ian & Angela, 2004). Yani şirket içi ve bazen çalışanları ve varlıkları bir firmadan diğerine aktarmayı içerir. Dış kaynak kullanımı ifadesinden gelen dış kaynak kullanımı terimi, en geç 1981'den önce ortaya çıkmıştır (Rosenberg, 2018). The Economist'in "İkinci Dünya Savaşı zamanından beri varlığını hissettirdiğini" söylediği kavram, genellikle bir iş sürecinin (örneğin, bordro işleme, talep işleme), operasyonel ve / veya üretim, tesis yönetimi, çağrı merkezi gibi temel olmayan işlevlerin sözleşmeye bağlanmasını içerir. Kamu hizmetlerinin kontrolünün özel teşebbüslere devredilmesi (özelleştirme) uygulaması, sınırlı, kısa vadeli olarak yürütülse bile, dış kaynak kullanımı olarak da tanımlanabilir (Hira & Hira, 2005).

Dış kaynak kullanımı hem yabancı hem de yerli sözleşmeleri içerir ve bazen offshoring (bir iş fonksiyonunun uzak bir ülkeye taşınması) veya nearshoring'i (bir iş sürecini yakındaki bir ülkeye aktarma) içerir. Offshoring ve dış kaynak kullanımı karşılıklı olarak kapsayıcı değildir; biri diğeri olmadan var olabilir. İç içe geçebilirler (offshore dış kaynak kullanımı)

ve bireysel veya ortaklaşa, kısmen veya tamamen tersine çevrilebilirler, reshoring, teşvik ve insourcing olarak bilinenler de dahil olmak üzere yöntemlerde bulunmaktadır (Davies, 2004).

ABD şirketleri, üst düzey yönetici veya yönetsel maliyetleri azaltmak için dış kaynak kullanmazken, öncelikle çevresel ve "çekirdek olmayan" işletme giderlerini azaltmak için dış kaynak kullanırlar. Diğer nedenler daha yüksek vergiler, yüksek enerji maliyetleri ve aşırı hükümet düzenlemeleri veya yetkileridir (Forey & Lockwood, 2011).

Diğer nedenler arasında işletme maliyetlerini azaltmak ve kontrol etmek, şirket odağını geliştirmek, birinci sınıf yeteneklere erişim kazanmak, vergi kredileri, iç kaynakları başka amaçlar için serbest bırakmak, zaman alıcı işlevler için verimliliği kolaylaştırmak veya artırmak ve dış kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak sayılabilir. Küçük işletmeler için, iş-yaşam dengesini iyileştirmek için müteahhitlik / taşeronluk / "dış kaynak kullanımı" yapılabilir (Schmitz, 2021).

Ülkeye, yıla ve sektöre göre varyasyonları olan birçok dış kaynak kullanımı modeli vardır. Diğer bir yaklaşım, taktik ve stratejik dış kaynak kullanımı modelleri arasında ayrım yapmaktır. Taktik modeller şunları içerir (Haziyevev & Semenova , 2015):

- ❖ Personel artırımı
- ❖ Proje bazlı
- ❖ Şirket içinde bulunmayan uzmanlık kazanmak.

Stratejik danışmanlık, iş süreçlerinin iyileştirilmesini içerir.

3. KOBİ'LER ve ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler; faaliyet kolu içerisinde küçük ölçekte üretim yapan, kurumsallaşmamış işletmelerdir (Müftüoğlu, 2002). Genellikle iç pazara yönelik üretim yapmaktadırlar. KOBİ'lerin tanımlamasını sağlayan temel faktörleri istihdam sayısı ve satış cirosu oluşturmaktadır. KOBİ'lerde üst yönetim ile alt kademe personel arasında sıkı bir iletişim ağı vardır. Liderlik ve sermaye birliği ilkesi tarafından şekillenmektedir (Loecher, 2000). Kısıtlı sermayeye sahiptirler. Yıllık net satış hasılatı 250 milyon lirayı geçmeyen ve 250'den az çalışana sahip işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'ler genellikle üç kategoriye ayrılmıştır. 10'dan az çalışana sahip ve sermayesi 5 milyon TL'den az olan işletmeler mikro ölçekli işletmelerdir. 50'den az çalışana sahip ve sermayesi 50 milyon TL'den az olan işletmeler küçük işletmedir. 250'den az çalışana sahip ve sermayesi 250 milyondan az olan işletmeler ise orta büyüklükteki işletmelerdir.

3.1. KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler büyük işletmelerden farklı olarak sahipleriyle bütünleşmiştir. KOBİ'ler genellikle bir kişinin hayallerinden ve kısmi sermaye birikiminden ortaya çıkan işletmelerdir. KOBİ'ler ekonomik ve sosyal kalkınmayı güçlendirir, istihdam oluşturur. Sahip oldukları yeni fikirler ve esnek yapıları ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilen işletmelerdir (Kırmızı, 2019:18-19). Ekonomik kalkınmada itici güç görevi görmektedirler (Erdem, 2019).

3.2. KOBİ'lerin Üstün Yönleri

Türkiye'de üretim, yoğunlukla KOBİ'ler vasıtasıyla yapılmaktadır. Başlıca üstünlükleri şu maddeler altında toplanabilir (Akgemci, 2014: 59):

- ❖ KOBİ'ler, küçük organizasyon yapısına sahip olduklarından ekonomideki dalgalanmalar karşısında esnek hareket edebilir ve hızlı şekilde karar alabilirler.
- ❖ Kriz durumlarında değişen talep dengesine hızlı uyum sağlayabilirler.
- ❖ KOBİ'ler merkezi bir yönetime sahiptir.

- ❖ Faaliyette bulundukları yerel piyasayı iyi tanır. Piyasa ihtiyaçlarına hızla cevap verirler.
- ❖ Pazar odaklı bir yapıya sahip olduklarından müşterilerle yakın ilişkiler kurabilirler. Tüketici isteklerine hızlı cevap verir ve sorunları çabuk çözebilirler.
- ❖ KOBİ'ler sayesinde sermaye tabana yayılır, sosyal ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunurlar.
- ❖ KOBİ'ler yeniliklere açıktır. Yenilikleri çabuk adapte ederler.

3.3. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'ler yapıları itibarıyla küçük ve basit kuruluşlardır. Dolayısıyla ekonomik durum ve kurumsal kapasiteye bağlı olarak birçok problemle karşı karşıyadır. KOBİ'lerin zayıf yönleri şu başlıklar altında toplanabilir (Özdemir, Sarıoğlu ve Ersöz, 2006):

- ❖ Nitelikli eleman çalıştırmada yetersiz kalmaktadırlar.
- ❖ Siparişe göre üretim yaptıklarından büyük işletmelerle rekabet edemezler.
- ❖ Pazarlama ve tanıtım imkânları kısıtlıdır.
- ❖ Kurumsallaşma sorunu yaşamaktadırlar. İşletme yöneticileri tarafından ihtiyaç duyulan görevler, yetki ve sorumluluklar tespit edilmelidir.
- ❖ Denetim sorunu söz konusu olmaktadır. Alacak ve borç dengesi, nakit akışı ve harcamalar sürekli kontrol edilmelidir.
- ❖ KOBİ'ler zaman içinde akrabaların istihdam yeri haline gelebilir. Çalışanların becerisi, kabiliyetleri ve eğitim durumu gibi faktörler dikkate alınmalıdır.
- ❖ KOBİ'ler işletme faaliyetleri sırasında finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadır.
- ❖ Üretim kapasitesinde yetersizlik, teknolojik imkânlarla erişim kısıtları, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde yetersizlikler söz konusudur.

3.4. KOBİ'lerin Sorunları

Karşı karşıya kalınan başlıca sorunlar şunlardır:

3.4.1. Finansman Sorunları

OECD'ye (2015) göre, KOBİ'lerin finansmana sınırlı erişimi nedeniyle sürdürülebilir iş fırsatları için olumsuz yönde etkilemektedir. Finansmana sınırlı erişim, nihayetinde istihdamı ve ekonomik büyüme oranını etkilemektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lerin kısa ömürlerine istinaden sürdürülebilir istihdam sağlayamadıkları bir gerçektir. Yine KOBİ'lerin kötü yönetimi de söz konusudur.

KOBİ'lerin sürdürülebilir iş fırsatları için büyümeleri ve operasyonlarını genişletmeleri gerekmektedir (OECD, 2015). Finansmana erişim, KOBİ'lerin başarısının bel kemiği olarak kabul edilmektedir. Finansmana erişim, dünya genelinde KOBİ'lerin karşılaştığı en büyük engellerden ve zorluklardan biridir. Finansmana sınırlı erişim sadece KOBİ'lerin büyümesini engellemekle kalmamakta, aynı zamanda KOBİ'lerin varlığını da tehdit etmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin finansmana doğru zamanda erişememeleri faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Finansmana erişimin KOBİ'lerin gelişimi ve performansı için önemli bir bileşen olduğunu ortaya konulmuştur (Shikongo, 2018).

KOBİ'lerin yetersiz finansmanı, KOBİ'lerin rekabetçi konumlarını zayıflatmaktadır. Das'a (2009) göre, KOBİ'ler için mevcut sınırlı finansman, küreselleşmedeki büyüme ile birleştiğinde, KOBİ'lerin rekabetçi konumlarına güçlü bir darbe indirmiştir. Bir firma ne kadar çok rekabete maruz kalırsa, büyüme şansı o kadar az olur. KOBİ'lerin finansman sağlayamamaları, ortalama operasyon maliyetlerini artıran küçük ölçekte faaliyet göstermeleri nedeniyle rekabetçi konumlarını zayıflatmaktadır. Firmalar küçük ölçekte faaliyet gösterdiğinde, ortalama operasyon maliyetleri yüksektir. Bu durum, maliyetlerini karşılamak için ürünlerine yüksek fiyatlar talep etmeye zorlamaktadır. Firmanın fiyatları, piyasadaki diğer firmaların ortalama fiyatlardan daha yüksek olduğunda, firma müşterilerini rakiplerine kaptırma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.

3.4.2. Üretim Sorunları

KOBİ'lerin üretim sorunlarının başında, makinelerin yetersiz bakımı veya değiştirilmesi, işletme maliyetleri, KOBİ'lerin gerekli malzeme ve hizmetleri satın alamamaları, sınırlı

genişleme ve KOBİ'lerin başlangıçta oluşturduğu hedeflere ulaşamaması ile ilgilidir (Goyal, 2012). Goyal'a (2012) göre, KOBİ'lerin ve genel olarak işletmelerin işletme maliyetleri sürekli artmaktadır. Bu nedenle, işletme maliyetlerini karşılayacak başabaş noktasının çok üzerinde kârlar elde etmesini gerektirir. Ancak Mutalemwe (2010) tarafından yapılan bir araştırma, yeni kurulan KOBİ'lerin yoğunluğunun, işletme giderlerini karşılayacak kadar kâr elde edemediğini ortaya koymuştur. Bu neden, KOBİ'lerde üretimin aksamasına neden olmaktadır.

3.4.3. Pazarlama Sorunları

KOBİ sahiplerinin doğru yatırım alanlarını belirleyememesi, kaynaklarını doymuş endüstrilere yatırmaları nedeniyle büyük bir pazar payı elde etmede zorluk yaşamalarına neden olmaktadır. Easton'a (2007) göre, firmalar belirli müşteri ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa, sektördeki firma sayısının önemli olmadığını belirtmektedir. Bir sektördeki belirli müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamada uzmanlaşan firmalar kendilerini rakiplerinden ayırır ve rekabet bulutunda hayatta kalabilirler. Pazar büyüklüğü sayesinde büyük ölçekli üretim ekonomilerinden faydalanmak mümkündür. Ancak zorluk, girişimcilerin yaptığı seçimlerde yatmaktadır. Doyle'a (2007) göre, çoğu girişimci, KOBİ'lerin gelişmesini neredeyse imkânsız kılan çok küçük pazarlara yatırım yapmakla sonuçlanan pazar dinamiklerini incelemekten iş hayatına atılmaktadır.

3.4.4. Yenilik, Ar-Ge ve Teknoloji Sorunları

İnovasyon eksikliği, KOBİ'lerin küresel rekabette geri kalmasına neden olmaktadır. Goyal (2012), KOBİ'lerin küresel pazarda olumlu bir şekilde rekabet edememelerini inovasyon eksikliğine bağlamaktadır. Goyal (2012) sadece inovasyonu benimseyen firmaların küresel rekabet tsunamisinden sağ çıkabileceğini vurgulamaktadır. KOBİ'lerin uygun bir pazarlama stratejisi geliştirmedeki başarısızlığı, yenilikçi olamama sonucuna bağlanabilir.

3.4.5. Eğitim ve İnsan Kaynakları Sorunları

KOBİ'ler vasıflı işgücü istihdam etmekten mahrumdur. İşletmeler ekonomik kaynaklara kolay eriştiklerinde ihtiyaç duydukları uzmanlığı çekmeye ve elde tutmaya katkı

sağlayacaktır. İŖi yürütmek için gerekli girdileri güvence altına alacaklardır. Sonuç olarak, iŖletmenin rekabetçi olmasını ve olumsuz ekonomik koŖullarda hayatta kalmasını sağlayacaktır (Shikongo, 2018). İnsan kaynaklarındaki eksiklik, KOB 'lerin büyümeleri gereken hızda büyümelerini engellemektedir.



4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Konusu ve Yöntemi

Türkiye’de KOBİ’lerin çoğu modern yönetim tekniklerini uygulama konusunda zorluklar yaşamaktadır. Bunun nedenleri arasında bilgi birikimin olmaması, yeni tekniklerin uygulanmasında gereken finansmana ulaşmada yetersizlikler, işleyişe uygun olmadığı düşüncesi öne çıkmaktadır. Bu çalışma, Van ili organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ’lerin modern yönetim tekniklerini uygulama durumlarının tespiti üzerinedir. Çalışmada araştırma tekniği olarak yarı-biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı biçimsel-mülakat tekniğinde genel hatlarıyla belirlenmiş bir çerçeve içerisinde katılımcının görüşlerini derinlemesine belirtmesidir. Yani katılımcı sınırlı düzeyde oluşturulan soru formunun dışına çıkabilir (Türnüklü, 2000). Araştırmada yarı-biçimsel mülakat tekniği kullanılmasının nedeni katılımcılardan hem daha detaylı bilgi alabilmek hem de katılımcılara uygun olmayan soru sorulmasından kaçınmaktır.

4.2. Literatür İnceleme

Farklı bölgelerde, farklı zamanlarda ve farklı değişkenlerle birçok OSB işletmesi üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda temel odak noktası; İşletmelerin bir arada yaşamalarının sağladığı avantajlar ve bu işletmelere sağlanan çeşitli imkan ve teşvikler sayesinde OSB’lerin kuruluş amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesidir. Çalışmanın bu bölümünde literatür araştırması yapılmıştır. Bu çalışmada Van OSB’nin mevcut durumu analiz edilmiş, OSB’nin işlevleri, OSB’de faaliyet gösteren işletmelerin rekabet ve kapasite durumları incelenmiştir.

İşletmelerin bir arada yaşaması ile hem ekonomiye hem de işletmelere fayda sağlama amacı ile kurulan OSB’ler zaman içinde; Yığılma ekonomileri, kümelenmeler, eko-endüstriyel parklar, bilim ve teknoloji parkları, silikon vadileri gibi birçok çağdaş örgütlenmeye dönüşmüş ve özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yayılmıştır. Kuruluşların isimleri farklılık gösterse de temelleri OSB’lere dayanmaktadır ve benzer işlevleri yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Bu yeni kuruluşlar bilimsel çalışmalarda araştırma konusu olmuş ve genel

olarak işlevlerini yerine getirip getirmediği ve şirketlere avantaj sağlayıp sağlamadığı araştırılmıştır.

Çin'deki eko-endüstriyel parkların çevresel performansını değerlendirdikleri çalışmalarında çevre kirliliğinde azalma, kaynak tüketimindeki artışta azalma ve dolayısıyla verimlilikte artış olduğu tespit edilmiştir (Liu, Tian, Chen, Lu, & Gao, 2015). Rosenthal ve Strange (2003, s. 378) yaptıkları çalışmada, firmaların coğrafi yakınlıkları ve birbirleri ile olan ilişkileri sonucunda işgücü havuzunun oluşması, girdilerin paylaşımı ve teknolojik dışsallıklar gibi faydaların ortaya çıktığını belirtmişlerdir. mesafeyi azaltıcı bir etki yapmakta ve işletmelere avantajlar sağladığını ortaya çıkarmıştır.

Doğan ve Doğan (2020, s. 238) çalışmalarında Sivas OSB'nin şehrin katma değeri, istihdamı ve ihracatı üzerinde istenildiği kadar olmasa da olumlu bir etkisinin olduğunu, Çelik ve Dinçsoy (2019, s. 28) çalışmalarında OSB'lerin birçok avantajı olmasına rağmen, Edirne OSB'nin çok aktif olmadığı, sağladığı avantajların beklentileri karşılamadığını belirtmektedirler. Dursun (2019, s. 823), Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'ndaki OSB'lerin ve OSB'lerde faaliyet gösteren işletmelerin doluluk ve geçiş oranlarının yeterli olmadığı görüşünde olup sadece Erzurum I. OSB, Malatya II.OSB ve Van OSB'lerin etkin çalıştığını belirtmektedirler.

Van OSB'de ihracata yönelik üretim yapan firma sayısının az olduğu belirtilmektedir (Can, Karakoç ve Çelik, 2019). OSB'lerin kuruluş yeri belirlenirken dikkate alınan kriterler; devletin tutumu/teşvikleri, pazar, iş gücü, hammadde tedarik kriterleri olduğunu Pekkaya ve Aslan (2018, s. 293) belirtmektedir. Ayrıca Şahin ve arkadaşları (2016, s. 80) OSB'nin çevresindeki mahallelerde herhangi bir çevre kirliliğine yol açmadığını, insan sağlığını tehdit etmediğini ve bölge sakinlerinin bu konularda OSB'den şikayetçi olmadığını, ekonomik kalkınmaya önemli katkı sağladığını belirtmektedirler.

Dağlar (2015, s. 616) OSB'lerde kurumsallaşma olduğunu ve OSB'lerin önemli sorunlarının; Yönetim yapısı, kalifiye eleman temini sorunları, mevzuat, enerji, ulaşım ve imar sorunları olduğunu, Koç ve Bulmuş (2014, s. 212) ise Kayseri ve Sivas OSB'leri etkili olduğunu, işletme sahiplerinin OSB'ler ve teşvikler hakkında olumlu görüşleri bulunduğunu,

işletmelerin OSB'lerde faaliyet göstermelerine rağmen OSB'lerin kendilerine sağladığı avantajları tam olarak bilmediklerini ve bu avantajları etkin bir şekilde kullanamadıklarını belirtmektedir.

Tutar ve Ery zli (2015, s. 87) işletmelerin kapasite oranlarının düşük olmasının en önemli nedenlerinin; hammadde kalitesi, tedarik sorunu, profesyonel yönetim eksikliği olduğunu, Akyüz ve arkadaşları (2010, s. 77) ise Arsin OSB'de faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücünü etkileyen en önemli unsurların ; maliyet, ürün fiyatı, kalite ve satış odaklı, inovasyona ve yeni ürün geliştirmeye önem verilmeyen faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca,  etin ve Kara (2008, s. 51), Isparta OSB'nin bölgesel kalkınma görevini etkin bir şekilde yerine getiremediğini, işletmelerin kapasite düşüklüğünün büyük ölçüde üretim maliyetlerinin artması, yetersiz iç talep ve ithal mallarla artan rekabetten kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Literatürde yapılan benzer çalışmalardan İslamoğlu'nun 2007 yılında gerçekleştirdiği çalışma söz konusudur. “Yenilik Yönetimi Açısından KOB 'lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında; Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan KOB 'lerin modern yönetim teknikleri bakımından yeniliklere açık oldukları, bu tekniklerden fayda sağladıkları ve uygulamaları başarıyla gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır (İslamoğlu, 2007).

Yine Demir' tarafından 2014 yılında yapılan “KOB 'lerde Modern Yönetim Teknikleri ve Yenilikçilik İlişkisi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi'ne Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, KOB 'lerin Modern Yönetim Teknikleri uygulamalarına yaklaşımları belirlenmiştir. Moderne yönetim tekniklerinin yenilikçilik stratejisiyle ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla 235 KOB 'ye anket uygulanmıştır. İşletmeler modern yönetim tekniklerinden fayda sağladıkları, modern yönetim tekniklerinin yenilik yeteneklerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Demir, 2014).

Gedik ve  z elik tarafından 2019 yılında gerçekleştirilen “Kurumsallaşma Yolundaki Küçük ve Orta  l ekli İşletmelerin Modern Yönetim Tekniklerine Yaklaşımları” başlıklı

Çalışmada 395 işletmeye anket uygulanmıştır (Gedik & Özçelik, 2020). Ankete katılan işletmelerin modern yönetim tekniklerini uygulamada yetersiz kaldıkları tespit edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu tezin amacı KOBİ'lerin modern yönetim tekniklerine bakış açısını değerlendirmek ve KOBİ'lerin Van Organize Sanayi Bölgesi'nde modern yönetim tekniklerini kullanım durumlarını ortaya koymaktır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmada tam sayım örneklem seçim tekniği kullanılmıştır. Tamsayım; araştırma konusu evren birimlerinin tamamına uygulanan bir çalışma demektir. Tüm evren birimlerinin belirlenememesi, incelenemeyecek kadar çok sayıda birim olması, evren birimlerini inceleme süresi ve maliyetin yüksek olması gibi tamsayımın yapılmasının güç olduğu durumlarda tamsayım yerine evreni temsil edecek nitelikte, evrenin yapısına uygun olan bir örnekleme yöntemiyle daha küçük genişlikli bir örneklem seçilerek evrene ilişkin istenen özellikler belirlenmeye çalışılır (Demir, 2019, s. 2).

Van OSB'de faaliyet gösteren işletmeler araştırma kapsamına alınmış ve ana kütle olarak belirlenmiştir. Anket uygulamasının yapıldığı 2022 yılının son iki ayı itibari ile Van OSB yönetiminden alınan bilgilere göre, bölgede kayıtlı 117 işletme bulunmaktadır (VanOSB, 2023). Fakat uygulamanın yapıldığı zamanda, bazı işletmelerin kapalı olduğu belirlenmiştir. Kapalı olan, görüşme talebimizi kabul etmeyen ve yetkililerine ulaşamadığımız 32 işletme ile görüşme yapılamamıştır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini Van Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 85 KOBİ oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğu "inşaat", "gıda", "kimya petrol lastik ve plastik" sektöründe faaliyet göstermektedir.

Van OSB, Bakanlar Kurulu Kararı ile 1998 yılında kurulmuştur. Van-Erciş Karayolu üzerinde şemsibey Mahallesi sınırları içerisinde 127 hektar alanda, 87 sanayi parseli oluşturulmuştur. İşletmeler ağırlıklı olarak inşaat, plastik, paketleme, gıda, kimya iş kolunda

faaliyet göstermektedir. Van'da üretimin artması ve gelişme göstermesi ile birlikte yatırım yapmak isteyen sanayicilerin ihtiyaçlarının karşılamak üzere ilave 44 hektar alanda altyapı çalışmaları 2013 yılında tamamlanmıştır. Böylece 48 adet sanayi parseli daha oluşturulmuştur. 2022 yılı itibarıyla 3.206 kişi istihdamı mevcuttur.

4.5. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmada ekte yer alan “Kobilerde Modern Yönetim Tekniklerini Uygulama Anketi” isimli anket kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin uygulanmasına takiben, yarı-biçimsel mülakat tekniği de uygulanarak derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında çeşitli araştırmalar incelenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu hazırlanırken İslamoğlu (2007) tarafından geliştirilen anketten faydalanılmıştır. Pilot uygulama yapılarak anlaşılmayan sorular anketten çıkarılmış ve son olarak danışman görüşü alınarak ankete son şekli verilmiştir. Anket formu toplamda 6 soru işletme hakkında bilgi ve 11 soru modern yönetim teknikleri soruları olmak üzere toplamda 17 sorudan oluşmaktadır. Ankette modern yönetim teknikleri sorularına iki seçenekli (Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok ve Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır) cevaplama seçeneği kullanılmıştır.

Anketin işletmeye ilişkin bilgiler kısmında; ankete katılan işletmenin yaşı, işletmenin çalışan sayısı, işletmenin faaliyet alanı ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin yanıtlayana ilişkin bilgiler kısmında; katılımcının firmadaki konumu, yaşı, eğitim durumu ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin; Modern Yönetim Tekniklerine ilişkin bölümünde bulunan öğrenen örgüt, dış kaynak kullanımı, personel güçlendirme, yeşil yönetim, kıyaslama, iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi, stratejik ortaklık, yalın yönetim ve örgütsel küçülme konu başlıklarında sorular bulunmaktadır (EK 1).

Araştırmada soru yöneltilen on bir tane modern yönetim tekniği haricinde kalan yönetim teknikleri; VAN OSB özelinde geçerliliği olmayacağı düşüncesiyle danışman ile karar verilerek ankette yer verilmemiştir.

4.6. Araştırmanın Kısıtlılığı

Araştırma sırasında bazı zorluklarla karşı karşıya kalınmıştır. Anket ile veri toplarken özellikle personel sayısı gibi bazı bilgiler verilmek istenmemiştir. Anketteki modern yönetim tekniklerinin isimlerini bilmedikleri için tek tek bu terimler anketi dolduran kişilere açıklanmak durumunda kalınmıştır. Ayrıca işletme yöneticileri dahil anketi dolduran kişilerin eğitim seviyelerinin çok yüksek olmadığı araştırmacı tarafından rapor edilmiştir.



5. BULGULAR

Bu kısımda araştırmaya katılan KOBİ'lerden elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir.

5.1. İşletmelerin Faaliyet Süresi

İşletmelere faaliyette bulundukları süre, yıl üzerinden tabloda verilmiştir.

Tablo 4.1 : İşletmelerin faaliyet süresi

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-5 Yıl	26	30,6	30,6
6-10 Yıl	16	18,8	49,4
11-15 Yıl	26	30,6	80,0
15 Yıl ve Üstü	17	20,0	100,0
Toplam	85	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin; yüzde 31'i (26 işletme) 1-5 yıl arası, yüzde 19'u (16 işletme) 6-10 yıl arası, yüzde 31' (26 işletme) 11-15 yıl arası ve yüzde 19'u (17 işletme) 15 yıl ve üstü faaliyet göstermektedir (Tablo 4.1).

5.2. İşletmede Çalışan Personel Sayısı

Araştırmaya katılan işletmelerin çalıştırdıkları personel sayıları tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2 : İşletmede çalışan personel sayısı

	İşletme Sayısı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Personel Sayısı				
1-9 kişi	15	17,6	17,6	
10-49 kişi	54	63,5	81,2	
50-249 kişi	12	14,1	95,3	
250 ve üstü kişi	4	4,7	100,0	
Toplam	85	100,0		

Araştırmaya katılan işletmelerin istihdam ettikleri personel sayılarına bakıldığında 1-9 arasında işçiye sahip işletme oranı %18 (15 işletme), 10-49 arasında işçi sayısına sahip işletme oranı %64 (54 işletme), 50-249 arasında işçi sayısına sahip işletme oranı %14 (12

işletme) ve 250 üstü işçi sahibi işletme oranı %4 (4 işletme) olarak tespit edilmiştir (bakınız Tablo 4.2).

5.3. İşletmelerin Faaliyet Alanları

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanları tablo 4.3'te ortaya konulmuştur.

Tablo 4.3 : İşletmenin faaliyet alanı

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Tekstil	14	16,5	16,5
Gıda	17	20,0	36,5
Orman Ürünü	8	9,4	45,9
Plastik	7	8,2	54,1
Diğer	39	45,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Araştırmaya katılan işletmelerin yüzde 17'si (14 işletme) tekstil, yüzde 20'si (17 işletme) gıda, yüzde 9'u (8 işletme) orman ürünleri ve yüzde 8'i (7 işletme) plastik endüstrisinde faaliyet göstermektedir. %46'sı (39 işletme) ise diğer faaliyet alanları şeklinde beyan etmiştir (bakınız Tablo 4.3).

5.4. Ankete Katılanların Yaş Aralıkları

Araştırmaya katılarak anket dolduranların yaş aralıkları tablo 4.4'te beyan edilmiştir.

Tablo 4.4 : Ankete katılanların yaş aralıkları

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
18-30 Yaş	25	29,4	29,4
31-45 Yaş	42	49,4	78,8
46-55 Yaş	15	17,6	96,5
56 Yaş ve üstü	3	3,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Ankete katılanların yaş aralığı olarak 18-30 yaş aralığında olanların oranı %29 (25 kişi), 31-45 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %49 (42 kişi), 46-55 yaş aralığında olan katılımcıların oranı %18 (15 kişi) ve 56 yaş ile üzerindeki katılımcıların oranı %4 (3 kişi)

şeklindedir (Tablo 4.4).

5.5. Ankete Katılanların Unvanları

Araştırmaya katılan kişilerin unvanları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5: Anket katılımcılarının unvanları

Unvan	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İşletme Sahibi	20	23,5	23,5
İşletme Ortağı	10	11,8	35,3
İşletme Md./Yrd.	24	28,2	63,5
Muhasebeci	31	36,5	100,0
Toplam	85	100,0	

Ankete katılanlardan % 36'sı (31 kişi) muhasebeci, %28'i (24 kişi) işletme müdürü ya da müdür yardımcısıdır. %24'ü (20 kişi) işletme sahibidir. % 12'si (10 kişi) işletme ortağıdır (bakınız Tablo 4.5).

5.6. Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6 : Anket katılımcılarının eğitim durumu

Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Ortaöğretim	30	35,3	35,3
Yükseköğretim	55	64,7	100,0
Toplam	85	100,0	

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde % 35'i (30 kişi) orta öğrenim ve % 65'i (55 kişi) yükseköğretim mezunudur (bakınız Tablo 4.6).

5.7. Modern Yönetim Tekniklerinden Öğrenen Örgüt Yöntemini Kullanma Durumu

Araştırmaya katılan kişilere öğrenen örgüt yöntemini kullanma durumları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7 : Öğrenen örgüt yöntemini kullanma durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	12	14,1	14,1
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	73	85,9	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmede öğrenen örgüt yöntemini kullanma durumu olarak bu yöntem hakkında hiç bilğimiz yok diyen anket katılımcılarının oranı %14 (12 işletme) ve işletmemizde söz konusu yöntem uygulanmaktadır şeklinde cevap verenlerin oranı %86 (73 işletme) olarak gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 4.7).

5.8. Modern Yönetim Tekniklerinden Dış Kaynak Kullanım Durumu

Araştırmaya katılan kişilere dış kaynak kullanım durumu sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8: Dış kaynak kullanımı durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	68	80,0	80,0
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	17	20,0	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmede dış kaynak kullanımı yönteminden hiç bilğimiz yok diyen anket katılımcılarının oranı %80 (68 işletme) ve işletmemizde dış kaynak kullanımı gerçekleştirilmektedir şeklinde cevap verenlerin oranı %20 (17 işletme) şeklindedir (Tablo 4.8).

5.9. Modern Yönetim Tekniklerinden Kıyaslama Yönteminin Kullanım Durumu

Araştırmaya katılan kişilere işletmede kıyaslama yöntemini kullanma durumları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9 : Kıyaslama yönteminin kullanım durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	28	32,9	32,9
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	57	67,1	100,0
Toplam	85	100,0	

Modern yönetim tekniklerinden biri olan kıyaslama yönteminin işletmede kullanım durumu ile ilgili sorulan soruya hiç bilğimiz yok diyen anket katılımcılarının oran %33 (28 işletme) ve işletmemizde kıyaslama yöntemi kullanılmaktadır şeklinde cevap veren katılımcıların oranı %67 (57 işletme) şeklindedir (bakınız Tablo 4.9).

5.10. Modern Yönetim Tekniklerinden Personel Güçlendirme Yöntemini Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan kişilere personel güçlendirme yöntemini kullanım durumları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10 : Personel güçlendirme yönteminin kullanım durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	21	24,7	24,7
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır.	64	75,3	100,0
Toplam	85	100,0	

Anket katılımcılarından % 25’i (21 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, %75’i ise personel güçlendirmeyi işletmede kullandıklarını beyan etmiştir (bakınız Tablo 4.10).

5.11. Modern Yönetim Tekniklerinden Toplam Kalite Yönetimini Uygulama

Durumu

Araştırmaya katılan kişilere toplam kalite yönetiminin işletmede kullanım durumu sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.11’de3 verilmiştir.

Tablo 4.11 : Toplam Kalite Yönetiminin uygulama durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	28	32,9	32,9
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	57	67,1	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmede, modern yönetim tekniklerinden toplam kalite yönetiminin kullanılma durumu sorulmuştur. Anket katılımcılarından %33’ü (28 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, % 67’si ise toplam kalite yönetimini kullandıklarını beyan etmişlerdir (bakınız Tablo 4.11).

5.12. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesinin İşletmede Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan katılımcılara iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi tekniğinin işletmede uygulanması durumu sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12 : İş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	30	35,3	35,3
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	55	64,7	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmelere modern yönetim tekniklerinden toplam iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi yöntemini kullanma durumu sorulmuştur. Anket katılımcılarından %35’i (30 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, %65 anket katılımcısı (55 işletme) iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi yöntemini işletmede kullandıklarını beyan etmiştir (bakınız Tablo 4.12).

5.13. Modern Yönetim Tekniklerinden Kriz Yönetimini Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan kişilere kriz yönetimini uygulama durumları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13 : Kriz yönetimini uygulama durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	35	41,2	41,2
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	50	58,8	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmelere modern yönetim tekniklerinden kriz yönetimini uygulama durumu sorulmuştur. Anket katılımcılarından %41'i (35 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, anket katılımcılarından %59'u (50 işletme) ise kriz yönetimini işletmede kullandıklarını beyan etmişlerdir (bakınız Tablo 4.13).

5.14. Modern Yönetim Tekniklerinden Yeşil Yönetimi Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan kişilere işletmede yeşil yönetimi uygulama durumları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14 : Yeşil yönetimi uygulama durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	19	22,4	22,4
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	66	77,6	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmelere modern yönetim tekniklerinden yeşil yönetimi uygulama durumları sorulmuştur. Anket katılımcılarından % 22'si (19 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, %78'i (66 işletme) ise yeşil yönetimi işletmede kullandıklarını beyan etmiştir (Tablo 4.14).

5.15. Modern Yönetim Tekniklerinden Yalın Yönetimi Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan kişilere işletmede yalın yönetimi uygulama durumları sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.15'te verilmiştir.

Tablo 4.15: Yalın yönetimi uygulama durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	56	65,9	65,9
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	29	34,1	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmede, modern yönetim tekniklerinden yalın yönetimin uygulanması durumu sorulmuştur. Anket katılımcılarından % 66'sı (56 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, %34'ü (29 işletme) yalın yönetimi işletmede kullandıklarını beyan etmiştir (bakınız Tablo 4.15).

5.16. Modern Yönetim Tekniklerinden Örgütsel Küçülme Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan kişilere örgütsel küçülme uygulama durumu sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16 : Örgütsel küçülme yöntemini uygulama durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	55	64,7	64,7
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	30	35,3	100,0
Toplam	85	100,0	

İşletmelere modern yönetim tekniklerinden örgütsel küçülme ve kademe azaltma yönteminin uygulanması durumu sorulmuştur. Anket katılımcılarından %65'i (55 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, %35'i (30 işletme) ise örgütsel küçülmeyi işletmede kullandıklarını beyan etmiştir (bakınız Tablo 4.16).

5.17. Modern Yönetim Tekniklerinden Stratejik Ortaklık Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan kişilere işletmede stratejik ortaklık tekniğini uygulama durumu sorulmuş ve sonuçlar tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17 : Stratejik ortaklık yöntemini uygulama durumu

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok	46	54,1	54,1
Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır	39	45,9	100,0
Toplam	85	100,0	

Anket katılımcılarından % 54’ü (46 işletme) söz konusu yöntemden haberdar olmadıklarını, %46’sı (39 işletme) stratejik ortaklık yöntemini işletmede kullandıklarını beyan etmiştir (bakınız Tablo 4.17).

5.18. Modern Yönetim Tekniklerinin Genel Olarak KOBİ’lerde Uygulama Durumu

Araştırmaya katılan işletmelerin modern yönetim tekniklerini uygulama durumları aşağıdaki tablo 4.18’de bir arada gösterilmiştir.

Tablo 4.18: Modern yönetim tekniklerinin KOBİ’lerde Uygulanması

Modern Yönetim Tekniği	Uygulanmaktadır %	Uygulanmamaktadır %	Açıklama
Öğrenen Örgüt	85,9	14,1	Yüksek
Dış Kaynak Kullanımı	20,0	80,0	Düşük
Personel Güçlendirme	75,3	24,7	Yüksek
Yeşil Yönetim	77,6	22,4	Yüksek
Kıyaslama	67,1	32,9	Orta
İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi	64,7	35,3	Orta
Toplam Kalite Yönetimi	67,1	32,9	Orta

Kriz Yönetimi	58,8	41,2	Orta
Stratejik Ortaklık	45,9	54,1	Orta
Yalın Yönetim	34,1	65,9	Düşük
Örgütsel Küçülme	35,3	64,7	Düşük

Modern Yönetim Tekniğinin İşletmede Uygulanması Durumu: %36'dan Düşük

Modern Yönetim Tekniğinin İşletmede Uygulanması Durumu: %36-%70 arası Orta

Modern Yönetim Tekniğinin İşletmede Uygulanması Durumu: %70'ten Yüksek:

İşletmelerin modern yönetim tekniklerinden *öğrenen örgütler, personel güçlendirme ve yeşil yönetim* yöntemlerini uygulama durumlarının **yüksek düzeyde** olduğu ortaya çıkmıştır (bakınız Tablo 4.18).

KOBİ'lerin modern yönetim tekniklerinden *dış kaynak kullanımı, yalın yönetim ve örgütsel küçülme* yöntemlerini uygulama durumları **düşük düzeyde** kalmıştır (bakınız Tablo 4.18). İşletmelerin *stratejik ortaklık, kriz yönetimi, toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve kıyaslama* yöntemlerini uygulama durumları **orta düzeydedir** (bakınız Tablo 4.18).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler, ekonomilerde lokomotif bir rol oynamaktadır. Özellikle istihdama ve ülkelerin kalkınmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Her bir KOBİ, serbest girişimciliğin bir meyvesidir. KOBİ sayısındaki artışa paralel olarak refahın tabana yayılması söz konusu olmaktadır. KOBİ'lerin büyümesini engelleyen birçok zorluklar mevcuttur. Bu zorlukların başında sermaye yetersizliği ve finansmana erişim zorlukları gelmektedir.

Araştırmacı tarafından toplanan anket verileri analizi sonucunda işletmelerin modern yönetim teknikleri kullanma durumlarına yönelik olarak puanlamalar oluşmuştur. Bu puanlamalar düşük, orta ve yüksek olmak üzere sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur. Buna göre modern yönetim tekniğinin işletmede uygulanması durumu %36'dan az olanlara “düşük”; modern yönetim tekniğinin işletmede uygulanması durumu %36-%70 arası olanlar “orta” ve son olarak modern yönetim tekniğinin işletmede uygulanması durumu %70'ten yukarı olanlara da “yüksek” olarak sınıflandırma sistemi uygulanmıştır. Bu sınıflandırmaya göre işletmeler değerlendirilmiştir.

Bu çalışma Tablo 4.18'de belirtilen veri sonuçlarına göre yorumlandığında Van Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümünün Modern Yönetim Teknikleri hakkında bilgi birikimine sahip olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Van Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerin en çok başvurduğu modern yönetim tekniği öğrenen örgüttür. İşletmelerin en az başvurduğu modern yönetim tekniklerinin ise *dış kaynak kullanımı, yalın üretim ve örgütsel küçülme* teknikleri olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan *stratejik ortaklık, kriz yönetimi, toplam kalite yönetimi, iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi* ve *kıyaslama* tekniklerinin ise *orta düzeyde* kullanıldığı görülmüştür.

Bu oranlar, işletme katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun modern yönetim tekniklerinin hepsini olmasa bile büyük çoğunluğunu kullandığına işaret etmektedir. Anket yapılırken katılımcılara yarı-biçimsel mülakat tekniği uygulanarak modern yönetim tekniği kullanımlarına dair bilgiler alınmıştır. Katılımcıların %85.9 u firmasının üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve sürekli olarak kendini dönüştüren bir şirket olduğunu

düşünerek “Öğrenen Örgüt Tekniğini Kullanıyoruz” demiştir.

Katılımcılar arasında “Dış Kaynak Kullanımı” %20 oranla en az kullanılan tekniklerden biri olmuştur. Bunun sebebi belirtilenlere göre; Van OSB’deki firmaların kar elde etme amacı güderek verilen işlerde kendilerinin uzmanlaşarak gelir elde etme isteğidir.

Firmaların %75.3’ü “Personel Güçlendirme” tekniğini kullandığını, özellikle iş güvenliği kursu üzerinde durarak personeli bilgi ve becerisi gelişmesi için eğitimlere gönderdiklerinin üzerinde durmuştur.

Firmalar %77.6 oranla “Yeşil Yönetim Tekniğini Kullanıyoruz” demiştir. Firmaların beyanları sırasında bu oranın yüksek olmasının sebebinin Van OSB’nin firma atıklarının Van Çevre ve Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü tarafından denetlendiği anlaşılmıştır.

Firmalara “Kıyaslama Tekniği” kullanıp kullanmadıkları sorulduğunda %67.1’i uyguladığını %32,9’u uygulamadığını belirtmiştir. Uygulamayan bazı firmalar kendilerini aynı sektördeki diğer firmalardan üstün görüp kıyas yapmaya ihtiyaçlarının olmadıklarını beyan etmişlerdir.

“ İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi” ve “Toplam Kalite Yönetimi” tekniklerinin %64,7 ve %67,1 oranlarıyla orta seviyede kullanıldığı görülmektedir.

Firmaların %58.8’i “Kriz Yönetim Tekniğini Kullanıyoruz” derken kullanmayanların oranları da azımsanmayacak kadar çoktur. %41.2’lik uygulamayanların beyanları ise ekonomik konjonktürde meydana gelen dalgalanmalardan dolayı bu teknikle ilgili nasıl bir model kullanacaklarını bilmedikleri ile ilgilidir.

Van OSB’de kurulan firmaların genelde aile şirketi olduğu beyanı alınmıştır, Bu sebeple “Stratejik Ortaklık Tekniğini Kullanmıyoruz” diyenlerin oranı %54,1 ile kullananlara göre daha fazladır. Yani firmaların %54,1’i kendini geliştirecek, dayanışma ve iş birliğiyle birlikte üretim yapacak stratejik bir ortaklık oluşturmaz.

Firmaların %34,1'i "Yalın Yönetim Tekniğini Kullanıyoruz" ve %65,9'u "Kullanmıyoruz" demiştir. İşletmede katma değer oluşturmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yalın yönetim denir (Türengül, 2005: 112). Bu da demek oluyor ki Van OSB'deki firmaların %65,9'u kendilerine israf oluşturacak ve değer yaratmayacak faaliyetleri ortadan kaldırmakta zorluk yaşıyorlar.

"Örgütsel Küçülme" tekniğini incelediğimizde %64,7'lik bir oranla firmaların "Bu Tekniği Kullanmıyoruz" cevabını verdiklerini görmekteyiz. Bu teknik ile "Yalın Yönetim" tekniğine verilen cevaplar birbirlerini tamamlar nitelikte cevaplar olmuştur. Firmaların %64,7'lik bir kısmı personel sayısını, maliyetlerini ve iş süreçlerini azaltma yoluna gitmemiştir.

Modern yönetim tekniklerin işletme çapında yeterince kullanmama sebepleri olarak eğitim eksikliği, uzman personel noksanı ve işletme süreç uyumsuzlukları oluşturmakta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlardan %35'inin ortaöğretim mezunu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların % 36'sı muhasebeci, %28'i işletme müdürü ya da müdür yardımcısı, %24'ü işletme sahibi, % 12'si işletme ortağı olduğu bilgisi göz önünde bulundurulacak olursa; bu stratejik öneme sahip konumdaki kişilerin %65'inin yükseköğretim mezunu olması düşük bir orandır. Bu bilgilere ek olarak yapılan görüşmelerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler gibi birimlerin çoğu firmada olmadığı, bu işlerin muhasebe personeli ya da işletme sahibi tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Bu durum da uzmanlaşmış personel eksikliğini gözler önüne sermektedir.

Yapılan bu çalışmaya istinaden Van OSB'de faaliyet gösteren KOBİ'ler için uygulayıcılara şu önerilerde bulunmaktadır;

- ❖ Modern yönetim tekniklerinin işletmeye uygulanmasında profesyonel danışmanlık firmalarından yardım alınmalıdır.
- ❖ KOBİ'lerin performansını geliştirmek üzere Van OSB yönetimi ile Van KOSGEB İl Müdürlüğü arasında işbirliği faaliyetlerine yönelmek gerekmektedir.

- ❖ KOBİ sahipleri ve yöneticilerinin sahip oldukları orta öğretim diploma derecelerinin üniversite seviyesine yükseltilmesine yönelik Açık Öğretim Fakültesine devam etmeleri teşvik edilmelidir.
- ❖ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ile Van OSB arasında yapılacak protokollerle modern yönetim tekniklerine yönelik projeler geliştirilmeli ve sürekli eğitimler düzenlenmelidir.

Araştırmacılara öneriler;

- ❖ Her sektörden belirlenen birer işletme ile nitel görüşme yapılarak işletmenin yönetim yapısında modern yönetim tekniklerinin kullanılıp kullanılmadığı detaylı bir şekilde ortaya çıkarılmasına yönelik araştırma yapılabilir.
- ❖ Seçilecek işletmelerde yarı desenli araştırma yapılabilir. Aynı sektördeki iki işletme deney ve kontrol grubu olmak üzere belirlenip deney grubundaki işletmeye modern yönetim teknikleri eğitimi verilebilir. Daha sonra her iki işletme (deney ve kontrol grubu) üretimde, personel motivasyonunda, dış kaynak kullanımında vb. modern yönetim tekniklerinin kullanılabilirliği incelenebilir.

Modern yönetim teknikleri, işletmenin karşılaştığı problemlere çözüm getirmektedir. Modern Yönetim Tekniklerinin işletmelere uygulanması sonucunda maliyetleri azaltmak, üretim ve verimliliği artırmak, rekabetçiliği yükseltmek, organizasyonel büyümeyi gerçekleştirmek mümkün olacaktır. KOBİ'ler tarafından verimlilik, etkinlik, organizasyonel başarı gerçekleştirilmek isteniyorsa modern yönetim teknikleri öğrenilmeli ve işletme çapında kullanılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27.
- Abosedo, J., Obasan, A., Agbolade, K., & A., J. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315-335.
- Ada, M. S. (2011). *İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları (Crm) Ve Müşteri Bakış Açısıyla Crm Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi.
- Akça, Y. (2007). *Kullanıcı, Yenilikçi, Organizasyon ve Çevre Özelliklerinin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısı ile Organizasyonel Performansa Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Akgemci, Y. (2014). Sanayi Ötesi Toplum ve Öğrenen Organizasyonlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 59-72.
- Akyüz, K., Gedik, T., & İ., A. (2010). Trabzon Arsin OSB’de Yer Alan İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Kalite Anlayışları. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 65-82.
- Alawiye-Adams, A. A., & Afolabi, B. (2014). An Empirical Investigation into the Effects of Customer Relationship Management on Bank Performance in Nigeria. *SSRN Electronic Journal*.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma Ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine Ve Örgütsel Performansa Etkileri*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Aslan, İ., & Çınar, O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).
- Aydıntan, B. (2003). Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 135-152.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma. *Journal of Marmara University Economics and Administrative Sciences*,

39(2), 429-450.

- Bernstein, A. B., & Rakowitz, C. (2012). Emergency Public Relations. *Crisis Management*.
- Bone, L. E., & Kurtz, D. L. (1996). *Contemporary Business*. USA: The Dryden Press.
- Boons, F., & Strannegard, L. (2000). Organizations Coping with Their Natural Environment. *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17.
- Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Social and Behavioral Sciences*, 181(9), 72 – 78.
- Bryson, J. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(1), 255-267.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 1661–1692.
- Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*.
- Can, A., Karakoç, F., & Çelik, M. (2019). Van Sanayisinin Durumu. *Verimlilik Dergisi*, 95-117.
- Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1-19.
- Crump, J. (2019). Cyber Crisis Management Planning: How to reduce . cyber risk and increase organizational resilience.
- Çelik, N., & Okur Dinçsoy, M. (2019). Kalkınma ve Organize Sanayi Bölgeleri: Edirne OSB Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 28-45.
- Çetin, M., & Kara, M. (2008). Bir Kalkınma Aracı Olarak “Organize Sanayi Bölgeleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 49-68.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 95-106.
- Dağlar, H. (2015). Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 615-628.
- Das, D. K. (2009). *Two Faces of Globalization: Munificent and Malevolent*. Cheltenham and Camberley: Edward Elgar Publishing.

- Dasilva, R., & Rahimi, I. (2007). A Critical Success Factors Model for CRM implementation. *Int. J. Electronic Relationship Management*, 1(1), 3-15.
- Davies, P. (2004). What's This India Business?: Offshoring, Outsourcing, and the Global Services Revolution. *Brealey International*.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 3(24), 193-195.
- Del Giorgio Solfa, F. (2017). Kamu Kıyaslaması: Ulus altı hükümetler ve Kıyaslama Tasarımı için katkılar. *Villa Elisa*.
- Demir, E. (2019). *Örnekleme Kuramı*. Ankara : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ölçme Ve Değerlendirme Anabilim Dalı .
- Demir, M. F. (2014). *Kobilerde Modern Yönetim Teknikleri ve Yenilikçilik İlişkisi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep : Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Denisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24(3), 219-231.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. London: Pearson .
- Dimitrov, K. (2021). Green Human Resources Management: Linking and Using Green Practices for Sustainable Business Organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 276–281.
- Doğan, H., & Doğan, A. (2020). Organize Sanayi Bölgelerinin Sivas İli Ekonomisine Etkisi. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 217-241.
- Doherty, C. (2010). *Assessment of Public Sector's Planning and Strategies for Attaining Strategic Alignment*. Capella : Capella University.
- Doyle, E. (2007). Compliance obstacles to competitiveness. *Corporate Governance*, 7(5), 612–622.
- Dursun, M. (2019). Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresinde Yer Alan Organize Sanayi Bölgelerinin Etkinlik Değerlendirmesi. *GUFBED* , 816-824.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 783-796.
- Easton, G. (2007). Competition and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 22(2), 31–49.
- Economist. (2010). Toyota's overstretched supply chain -The machine that ran too hot :The

- woes of the world's biggest carmaker are a warning for rivals. *The Economist*.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve TKY İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Eurasia Social and Economics Research Journal*, 6(11), 16-38.
- Ener, N. (1983). *Yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri*, Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi .
- Erdem, M. S. (2019). The New Regionalism Approach at Regional Development: A Case Study of Sinop Province. *BİLTÜRK Journal of Economics and Related Studies*, 1(1), 57-83.
- Ersöz, H. Y. (2012). *Sosyal siyaset*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and Organizational Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Esmer, Y., & Elmalı, K. (2021). Yönetim ve Matematik Bağlantısı. *Journal of Strategic ve Social Research*, 5(1), 77-86.
- Fifer, R. M. (1989). Cost benchmarking functions in the value chain. *Strategy & Leadership*, 18-19.
- Fitzgerald, D. (2003). Team learning: More than group thinking. *TechRepublic*.
- Forey, G., & Lockwood, J. (2011). Globalization, Communication and the Workplace: Talking across the World. *Electronic Book*, 21-26.
- Freeland, J. (2003). *the new CRM imperative*”, *The ultimate CRM handbook*. NewYork: McGraw Hill.
- Fulmer, R. M., & Keys, J. B. (1998). A Conversation with Peter Senge: New Developments in. *Organizational Learning Organizational Dynamics*, 33-42.
- Gedik, T., & Özçelik, G. (2020). Orman ürünleri sanayi ve mobilya işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin araştırılması (İç Anadolu Bölgesi örneği). *Turkish Journal of Forestry*, 21(2), 166-173.
- Goyal, K. (2012). Impact of globalization on developing countries (with special reference to India). *International Research Journal of Finance and Economics*, 5(1), 166– 171.
- Gök, M., & Arıcı, T. (2016). Yalın Üretim Sistemleri ve Çevresel Yönetimde Yenilikçi Yaklaşım: Teknolojik Yönelim. *Turkish Studies*, 11(21), 113-124.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: John Wiley&Sons.

- Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 245-257.
- Hacker, M., Kotnour, T., & Mallak, L. (2001). Formalizing deployment processes in the US Government. *International Journal of Public Sector Management*, 14(3), 221-240.
- Hamşioğlu, A. B. (2002). Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 153-167.
- Hazboun, R. K. (2006). *Strategic Application of CRM, The case of the Palestinian Pharmaceutical Industry. MBA thesis. Maastricht: Maastricht School of Management.*
- Haziyevev, S., & Semenova , H. (2015). (June 4,). "Outsourcing Engagement Models". *Network World*.
- Herrera, D. (2007). *A validation of the learning organization as a driver of performance improvement. . Capella : Capella University.*
- Hira, R., & Hira, A. (2005). Outsourcing America: What's Behind Our National Crisis and how We Can Reclaim American Jobs. *American Management Association*, 67–96.
- Huffman, J. (2003). The Role of Shared Values and Vision in Creating Professional Learning Communities". National Association of Secondary School Principals. *NASSP Bulletin*, 21–34.
- Ian, M., & Angela, A. (2004). Dış kaynak kullanımının işlem maliyetleri ve üretim sınırları üzerindeki etkisi. *Uluslararası Üretim Ekonomisi Dergisi*, 61-71.
- İnce, A., Biçer, D., & Çam, S. (2013). İşletmelerde Süreç Yenileme Ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), 168-187.
- Invernizzi, D. C., Locatelli, G., & Brookes, N. J. (2017). How benchmarking can support the selection, planning and delivery of nuclear decommissioning projects. *Progress in Nuclear Energy*, 155–164.
- İslamoğlu, A. (2007). *Yenilik yönetimi açısından KOBİ'lerin modern yönetim tekniklerinden yararlanma düzeyi: Konya organize sanayi bölgelerine yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya : Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .*
- Jelenc, L. (2009). Review of Theories in Strategic Management Field-Toward the Creation

- of Schools of Strategic Management. *The Business Review*, 14(1), 240-247.
- Joshi, P. (2001). The international diffusion of new management accounting practices: The case of India. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(1), 85-109.
- Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector*. Routledge.
- Kabir, S. (2007). Strategic planning in Municipal Government: the Case of the City of Ottawa. *Canadian Social Science*, 3(5), 5-15.
- Karaman, A. (2006). *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Katou, A. (2017). *Human Resource Management*. Thessaloniki: Zygos Publications.
- Keith, B. (2016). *Strategic Sourcing in the New Economy: Harnessing the Potential of Sourcing Business Models for Modern Procurement*. New York: Palgrave Macmillan.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 83-93.
- Kırmızı, A. (2019). *KOBİ'lerin temel sorunları ve swot analizi*. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi.
- Koç, S., & Bulmuş, C. (2014). Organize Sanayi Bölgelerinin Bölge Ekonomilerindeki Etkinliklerinin Karşılaştırılması: Kayseri ve Sivas Örneği. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 177-215.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Küçükkalay, A. M. (1997). Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi. *Journal of Suleyman Demirel University Economics and Administrative Sciences*, 2(1), 51-68.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993). The Information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1), 73-87.
- Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management*. Oxford University Press.
- Liker, J., & Lamb, T. (2006). *Lean Manufacturing Principles Guide*. Michigan: Michigan Version.
- Liu, W., Tian, J., Chen, L., Lu, W., & Gao, Y. (2015). Environmental Performance Analysis of Co-Industrial Parks in China: A Data Envelopment Analysis Approach. *Journal*

- of *Industrial Ecology*, 1070-1081.
- Loecher, U. (2000). Small and Medium-sized Enterprises – Delimitation and the European Definition in the Area of Industrial Business. *European Business Review*, 12(5), 261-264.
- Mergen, E. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 25-33.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 77-91.
- Mutalemwe, D. K. (2010). Does globalisation impact SME development in Africa? *African Journal of Economic and Management Studies*, 164 - 182.
- Müftüoğlu, M. T. (2002). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Management Sciences Journal*, 13(25), 257-294.
- NueMD. (2013). Benchmarking: How to Make the Best Decisions for Your Practice. *NueMD*, 12-13.
- OECD. (2015). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2015: An OECD Scoreboard* . Paris: OECD Publishing.
- O’Keeffe, T. (2002). Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 130-141.
- Özdemir, L., & Uçar, Y. (2020). Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 131-164 .
- Özdemir, S., Sarıoğlu, İ., & Ersöz, H. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İTO yayınları.
- Özen Kutaniş, R. (2002). Öğrenen Organizasyonlar. İ. Dalay, R. Çoşkun, & R. Altunışık içinde, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (s. 257-282.). İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.
- Özer, M. (2010). *İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası: Vizyon Yönetimi*. Ankara: Çimento İşveren.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Papalexandri, N., & Bourantas, D. (2002). *Human Resource Management*. Athens: Benou Publications.

- Park, D., & Krishnan, H. A. (2003). Understanding the Stability-Change Paradox: Insights from the Evolutionary, Adaptation, and Institutionalization Perspectives”, , 20(3), . *International Journal of Management*, 20(3), 265-271.
- Pekkaya, M., & Aslan, B. (2018). OSB Yer Seçiminde Dikkate Alınan Kriter Önem Derecelerinin Ve Kriterler Arası Etkileşimin Belirlenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (UIİİD-IJEAS)*, 293-308.
- Pierce, B., & O’Dea, T. (1998).), Management accounting practices in Ireland – The preparers perspective. *Research Paper Series Paper*, 34(1), 34-44.
- Poister, T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(1), 246-254.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.
- Reilly, A. (1987). Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard. *Columbia Journal of World Business*, 79-88.
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*., 769–803.
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 114–128.
- Rosenberg, S. (2018). The Global Supply Chain and Risk Management. *Risk Management*.
- Rosenthal, S., & Strange, W. C. (2003). Geography, Industrial Organization and Agglomeration. *The Review of Economics and Statistics*, 377-393.
- Saruhan, Ş. C. (2014). Yönetim düşüncesinin ve uygulamalarının gelişimi. S. Besler, & Z. Tonus içinde, *Yönetimde güncel yaklaşımlar* (s. 2-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2663.
- Schmitz, P. W. (2021). On the optimality of outsourcing when vertical integration can mitigate information asymmetries. *Economics Letters*.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change. *organizational change*., 126-138.
- Serenko, A., Bontis, N., & Hardie, T. (2007). Organizational size and knowledge flow: A proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*., 610-627.

- Shikongo, S. (2018). *The Funding Challenges Faced By Small And Medium Enterprises: A Case Of Windhoek*. Namibia: The University Of Namibia.
- Sucu, İ. (2019). Sosyolojinin Doğuşuna Devrimin Etkisi: Endüstri ve Fransız. *Journal of Social Sciences Community*, 3(1), 23-46.
- Şahin, A., Şahin, M., & Gürbüz, M. (2016). Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesi'nin Çevresindeki Yerleşmelere Olan Etkileri. *Türk Coğrafya Dergisi*, 71-81.
- Şen, İ. (2009). Bilgiyi Paraya Dönüştürenler: Mucit Müteşebbisler. *Journal of Frame*, 17(52), 206-211.
- Tutar, H., & Eryüzlü, H. (2015). Sakarya İlinde Faaliyet Gösteren Tarım Ve Hayvancılık İşletmelerinin Kapasite Kullanım Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 77 - 88.
- Türengül, M. (2005). Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış. *Dumlupınar University Journal of Science Institute*, 9(1), 107-120.
- Türnüklü, A. (2000). *Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: görüşme*. Dergipark Akademik.
- VanOSB. (2023, Ocak 25). *Van OSB Firmaları*. <http://www.vanosb.org.tr/firmalar> adresinden alındı
- Vitasek, K. (2012). *Vested: How P&G, McDonald's, and Microsoft are Redefining Winning in Business Relationships*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2003). Organizational learning: a critical review. *The learning organization*, 8-17.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking*. New York: John Wiley and Sons.
- Wehrmeyer, W. (1996). Introduction. Greening People: Human Resources and Environmental Management. *Greenleaf Publishing*, 11-32.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation. *Simon and Schuster*.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM Industrial Management & Data Systems. *Emerald*, 105(7), 955-971.
- Yıldırım, H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. *Öneri Dergisi*, 5(17), 191-202.
- Zehir, C., & Acar, A. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 15-29.
Zengin, B. (2014). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Beta.



EKLER DİZİNİ

EK 1. Anket formu

KOBİLERDE MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİ UYGULAMA ANKETİ

Bu anket “KOBİ’lerde Modern Yönetim Tekniklerinin Uygulanması: Van Organize Sanayi Bölgesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır. Cevaplarınız gizli tutulacak olup üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ankete katılım sağlayarak bilimsel çalışmama destek olduğunuz için teşekkür ederim.

Buket COŞKUN

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İŞLETMEYE AİT BİLGİLER

1. İşletmenin faaliyet süresi;

- () 1-5 yıl
- () 6-10 yıl
- () 11-15 yıl
- () 16 yıl ve üstü

2. İşletmede çalışan personel sayısı;

- () 1-9 arası
- () 10-49 arası
- () 50-249 arası
- () 250 ve üstü

3. İşletmenin faaliyet alanı;

- () Tekstil
- () Gıda
- () Plastik
- () Orman ürünleri
- () Diğer

4. Yaşınız;

() 18-30 yaş

() 31-45 yaş

() 46-55 yaş

() 56 yaş ve üstü

5. İşletmedeki unvanınız;

() İşletme sahibi

() İşletme ortağı

() İşletme Müdürü/Müdür Yardımcısı

() Muhasebeci

6. Eğitim Durumunuz;

() Ortaöğrenim

() Üniversite

MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİ HAKKINDA SORULAR

Modern Yönetim Teknikleri hakkında size uygun olan kısmı işaretleyiniz.

Modern Yönetim Teknikleri	Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok.	Bu Teknik Uygulanmaktadır	İşletmemizde
Öğrenen Örgütler			
Dış Kaynak Kullanımı			
Kıyaslama			
Personel Güçlendirme			
Toplam Kalite Yönetimi			
İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi			
Yeşil Yönetim			
Kriz Yönetimi			
Yalın Yönetim			
Örgütsel Küçülme			
Stratejik Ortaklık			