

# KOBİ YÖNETİM

# 1

## YAKLAŞIMI



## KOLAYBİLGİ



DÜNYADA NELER DEĞİŞİYOR  
KOBİ YÖNETİM YAKLAŞIMI  
ADIMLAR UYGULAMA PİLOT  
UYGULAMA SONUÇLARI  
FİRMA DENEYİMLERİ

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)

# KOBİ Yönetim Yaklaşımı

## Hazırlayanlar

Doç. Dr. **Dilek Çetindamar**, Sabancı Üniversitesi  
**Nurdan ORDAY**, Orday&Orday BS Partner  
**Asuman ÖZER**, Askaynak  
**Azmi YARIMKAYA**, İpekkağıt  
**Serhan BAŞER**, ISO KOBİ Hizmetleri Şubesi  
**Elif Deniz SÖNMEZ**, ISO KOBİ Hizmetleri Şubesi

ISO Yayın No: 2011/14

© **KOBİ Yönetim Yaklaşımı, İstanbul Sanayi Odası**, İstanbul 2011

Tasarım ve Uygulama, **Mürettebat Reklamcılık**

Her hakkı saklıdır. **İstanbul Sanayi Odası** kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

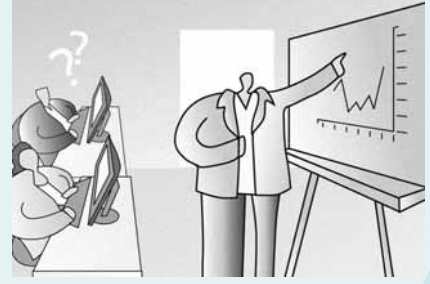
Güncelleştirilmiş dördüncü sürüm

# KOBİ YÖNETİM

# 1

İstanbul  
Sanayi  
Odası  
Kalite ve  
Teknoloji  
İhtisas  
Kurulu  
(İSO-KATEK)

## YAKLAŞIMI



Önsöz

7

1. Giriş

9

1.1. Dünyada ve Ülkemizde Neler Değişiyor? 9

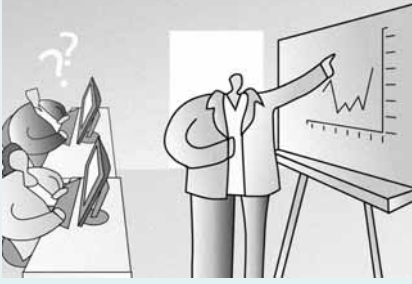
1.2. Değişimi Yakalayabilmek 9

1.3. Ülkemizde Uygulanan Yönetim Yaklaşımları ve Modelleri 10

1.4. KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın Amacı 11

2. KOBİ Yönetim Yaklaşımı

13



## KOBİ Yönetim Yaklaşımı

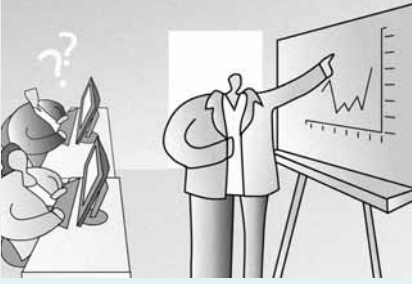
### 3. KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın Adımları **14**

- 3.1. Başlama Noktası 14
- 3.2. Kuruluşun Yönünün Belirlenmesi 14**
  - 3.2.1. Durum Analizi 14
  - 3.2.2. Misyon, Vizyon ve Değerlerin Oluşturulması ve Gözden Geçirilmesi 17**
  - 3.2.3. Stratejik Hedefler ve İş Stratejilerinin Oluşturulması 17
  - 3.2.4. Hedefler ve Stratejilerin Çalışanlara Duyurulması 18**
- 3.3. Ana Faaliyetler ve Ölçütler 18
  - 3.3.1. Stratejik Hedeflere Yönelik Ana Faaliyetlerin Planlanması 18**
  - 3.3.2. Organizasyon Yapısının Gözden Geçirilmesi 21
  - 3.3.3. Süreçlerin Performans Ölçütlerinin Oluşturulması 21**
- 3.4. İş Sonuçlarına Yönelik Ölçütlerin ve Hedeflerin Gözden Geçirilmesi 23

### 4. KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın Uygulanması **24**

### 5. Pilot Uygulama Sonuçları ve Firma Deneyimleri **26**

- 5.1. Pilot Uygulamaya Katılan Firmalar 26
- 5.2. Firmaların Beyanlarına Göre KOBİ Yönetim Yaklaşımı Kapsamında Gerçekleştirilen Çalışmalar 27**
  - 5.2.1. Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya San. Ve Tic. A.Ş. 27
  - 5.2.2. Magnet Tekstil San. Ve Tic. A.Ş. 27**



**KOBİ  
Yönetim  
Yaklaşımı**

**5.2.3. Or-Bey Tic. Ve San. A.Ş.** 27

5.2.4. Sönmez Transformör San. Ve Tic. A.Ş. 27

**5.3. Firmaların İfadeleriyle KOBİ Yönetim  
Yaklaşımı'ndan Elde Ettikleri  
Kazanımlar** 27

**6. Son Söz** 28

**Ek Tanımlar ve Temel  
Kavramlar** 28

**Kaynakça** 31



Istanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere Türk sanayiinin, kalite ve teknoloji konularında ihtiyaç duydukları bilgiye, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur ve o tarihten bu yana çalışmalarını aralıksız olarak devam ettirmektedir.

“Türk sanayiinin yüksek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması” misyonu doğrultusunda, sanayi, üniversite ve kamu temsilcilerinin gönüllü katılımıyla oluşan ISO-KATEK bünyesinde, geçtiğimiz dönemde, KOBİ'lere yönelik kolay anlaşılır ve uygulanabilir bazı temel kavram ve teknikleri içeren rehber kitapçıklardan oluşan “Kolay Bilgi Seti” hazırlanmıştır.

İlk baskısı 2004 yılında gerçekleştirilen “Kolay Bilgi Seti”ne her yıl yeni kitapçıklar ilave edilmektedir. Hâlihazırda Set içerisinde, KOBİ Yönetim Yaklaşımı (1), Endüstriyel Tasarım (2), Ürün Geliştirme (3), Yeni İş Geliştirme (4), Fikrî Haklar (5), Sanayiye Sağlanan Devlet Destekleri (6), Sanayide Özdeğerlendirme (7), AB Çerçeve Programlar El Kitabı (8), Proje Yönetimi (9), Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri (10), Sanayide Sürekli Gelişme için Kaizen (11), Markalaşma (12), Toplam Verimli Yönetim (13), Altı Sigma (14) ve Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite (15) kitapları kitapçıkları yer almaktadır.

Kolay Bilgi Seti'ne, KOBİ'lerimizin ilgi duyacağı ve başvuru kaynağı olarak istifade edeceği yeni kılavuzlar eklenmesine yönelik çalışmalarımız devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucu “Sanayide İnovasyon Yönetimi” (16), “5S Kılavuzu” (17), “Stratejik Yönetim Kılavuzu” (18) ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” (19) adlı kitapçıklar seriyeye eklenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası olarak, sanayimizin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmaları için Kolay Bilgi Seti'nde yer alan kılavuzların hazırlığında emeği geçen ISO-KATEK üyelerine teşekkür ediyoruz.

Kolay Bilgi Seti içerisinde yer alan kitapçıklarımızın üyelerimize ve tüm sanayi kuruluşlarımıza yararlı olmasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

### **C.Tanıl KÜÇÜK**

İstanbul Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı





## 1.1. Dünyada ve Ülkemizde Neler Değişiyor?

İnsanlık uygarlığın basamaklarında yükselme tirmanırken, sorunlar da karmaşıklaşıyor ve bu sorunlara ortak çözümler geliştirmek öncelikli bir görev olarak ortaya çıkıyor. Gelişmekte olan dünyada yoksulluk, işsizlik, sağlık, eğitim gibi alanlardaki sorunlar çözüm beklemeye devam ederken, dünyanın gelişmiş kesimlerinde de yeni sorunlar da ortaya çıkıyor. Karmaşıklaşan toplumsal yaşam nedeniyle çeşitliliği artan insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yönetsel sorunlar “yeni sorunlar” arasında yer alıyor.

Teknolojik gelişme ve sermaye birikiminin itici gücü olan sanayi kuruluşları için de durum pek farklı değil. Küreselleşme, küresel pazardan pay almak, sürdürülebilir rekabet gücü kazanmak, küresel kaynaklardan (finans, insan, doğal kaynaklar vb) yararlanmak gibi konular firmaların önünde fırsat ve tehditler yumağı şeklinde duruyor.

Sorunlar ne olursa olsun, onları yenmenin ön koşulu olarak kuruluşların “değişen dünya koşullarına uygun, fark yaratacak şekilde kendilerini ve geleceklerini yönetme biçimlerini geliştirmesi ve mükemmelleştirmesi” karşımıza çıkıyor.

## 1.2. Değişimi Yakalayabilmek

*Değişmeyen tek şey değişim.* Günümüzde sürekli ve yoğun şekilde esen değişim rüzgarları, siyasetten, işletmelerin iş görme yöntem ve yaklaşımlarına kadar pek çok alanda kuşkusuz son derece belirleyici bir rol oynuyor. Boyutu ne olursa olsun, tüm işletmeler değişime ayak uydurabilme ve değişimi yönetebilme zorunluluğunu her zamankinden daha çok hissediyorlar. Değişimin zamanını ve yönünü önceden kestiremeyen ya da günün değişen

koşullarına göre bünyesinde gerekli değişiklikleri yapamayanlar hızlı bir şekilde yok oluyorlar. Bunun yanında değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen şirketler, sürekliliklerini ve verimliliklerini koruyabiliyorlar. Yani kuruluşların gelişmesi ve mükemmelleşmesi, değişimle başlıyor.

Değişim, sihirli bir sözcük. Bu sözcüğü bu kadar sihirli kılan nedir? Neden değişim adına yola çıkan birçok kuruluş daha yolun yarısına gelmeden başarısız oluyor? Bu soruların yanıtı çok karmaşık değil. Her sabah teknolojik, sosyolojik veya ekonomik gelişme haberleri ile uyanmak insanları değişimi yakalayamama korkusu içine itiyor. Bu korku ile değişimi yakalama çabası içine girenler, öncelikle kendilerini değiştirmek yerine kolay yoldan giderek başkalarını değiştirmeye, değişimi yakalayanların yaptıklarını kopyalamaya, tepki gösterenleri sindirmeye çalışıyorlar ve başarılı burda başlıyor. Oysa değişimi yönetmeyi öğrenmek gerekiyor.

Değişimi yönetebilmek için “değişim”in doğası iyi tanınmalıdır. Unutulmamalıdır ki,

- Değişim kaçınılmazdır.
- Değişime tepki doğaldır.
- Organizasyon kültürleri kuruluştan kuruluşa farklıdır.
- Değişim zaman ve sabır gerektirir.
- Değişim bazen rollerin ve görevlerin yükünü artırabilir.
- Değişim daima teknik ve idari destek gerektirir.
- Her değişimin bir öğrenme sürecine ihtiyacı vardır.

Tüm kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri çevrenin koşulları ve faaliyet amaçlarına uygun bir yönetim sistemi oluşturmak zorundadırlar. Bir yapının varlık nedeni, kendisi için belirlediği işlevi yerine getirmektir. Onu yerine getirmek için yapının elinde belirli araçlar vardır. Maddi ve teknik alt yapı, insan kaynakları, finansal kaynaklar, sunduğu ürün ya da hizmetin üretilme ve kullanıcıya ulaştırılma koşulları bu araçların en önemlileridir. Ancak tüm bunlar, amaca ve koşullara uygun yönetim sistemi olmaksızın bir anlam ifade etmezler. **Yönetim, bir kuruluşun beyin fonksiyonunu oluşturur.**

### 1.3. Ülkemizde Uygulanan Yönetim Yaklaşımları ve Modelleri

Toplumsal Yönetim Modeli yaklaşımlarını insanlığın varoluşuna kadar götürmek mümkündür. Ancak bu kitapçıkta bahsedilecek olanlar, sanayi toplumundaki gelişmelere bağlı olarak oluşturulmuş olan, hali hazırda kabul gören ve uygulanan sistemlerdir.

Bugüne kadar farklı amaçlara hizmet etmek üzere oluşturulmuş Hedeflerle Yönetim, Stratejik Yönetim, Katılımcı Yönetim, 5 adım (5S), Toplam Verimli Bakım (TVB), Hızlı Üretim Sistemleri (HÜS), Performans Yönetimi, Balanced Score Card, 6 Sigma gibi bir çok sistemden bahsetmek mümkündür. Bunların çoğu günün koşullarına veya ihtiyaçlarına bağlı olarak ortaya çıkmış yönetim araçlarıdır.

1950'li yıllarda ürün kalitesi iyileştirme çalışmaları ile başlamış ve günümüze kadar sürekli gelişerek gelmiş olan Toplam Kalite Yönetimi kuruluşun bütününe esas alan bir yaklaşım sergiler.

Toplam Kalite Yönetimi; kuruluşun müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi ve toplumdan oluşan tüm paydaşlarının beklentilerini dengeli bir şekilde

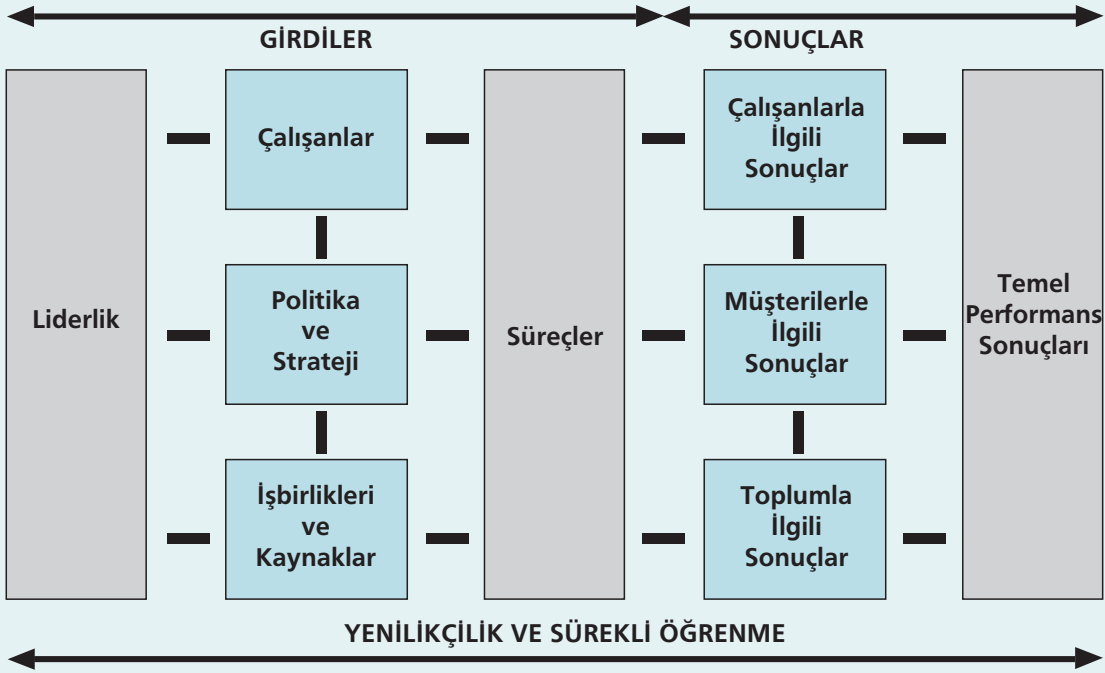
karşılama üzere bütün faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesidir. Kuruluşun sadece ürün ve hizmetlerinde değil tüm faaliyetlerinde süreklilik ve verimlilik sağlamak ve bunu sürekli iyileştirmek için tüm birimler seferber edilir. Toplam Kalite Kültürü olarak da tanımlanan bu yaklaşım farklı modellerle ölçülebilir hale getirilmiştir. Avrupa'da sürdürülebilir bir mükemmelliğe ulaşmada itici güç olma misyonuyla, 1988 yılında kurulmuş olan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) geliştirdiği Mükemmellik Modeli bunlardan biridir. Mükemmellik Modeli, ülkemizde sanayi, hizmet, kamu ve sivil toplum kuruluşlarında yaygın biçimde uygulama alanı bulmuştur. Mükemmellik Modeli işletmelerin sorunlarına çare bulmak üzere sunulan bir reçete değildir. Daha çok bir çerçeve özelliğine sahip olan model, kuruluşlara katettikleri yol boyunca mükemmelliğe ne kadar yaklaşabildiklerini ölçme olanağı tanır. Bu süreçte kuruluşlar eksikliklerini görebilir ve bunları gidermek için önlemler alabilir.

Türkiye'de KalDer tarafından yaygınlaştırılmaya çalışılan bu model 8 ana kavram üzerine oturtulmuştur. (Şekil 1).

Bunlar,

1. Sonuçlara Yönelik Çalışma,
2. Müşteri Odaklılık,
3. Liderlik ve Amaçta Ortaklık,
4. Süreçlere ve Verilere Dayalı Yönetim,
5. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Katılımı,
6. Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme,
7. Ortaklık Geliştirme ve
8. Toplumsal Sorumluluk'tur.

Model, bir kuruluşun her alandaki performansını sürdürülebilir bir mükemmelliğe ulaştırmanın çeşitli yolları olabileceği gerçeğini dışlamaz.



Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli

Mükemmellik Modeli'nin temel aldığı önermeyi, söz konusu 9 ölçütle şöyle ifade edebiliriz:

*"Müşteriler, çalışanlar ve toplum açısından mükemmel sonuçlar; kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir liderlik yaklaşımı altında, insan kaynakları ve diğer kaynakların uygun politika ve stratejilerle yönlendirilmesiyle sağlanır ve böylece başarılı iş sonuçları elde edilir."*

#### 1.4. KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın Amacı

ISO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK), Mükemmellik Modeli'nin KOBİ'lere uygulanması için yapılan bir dizi çalışma yürütmüştür. Yapılan çalışmalar, bu modelin henüz yolun başında ve kaynakları sınırlı olan kuruluşlarda uygulanmasının ve

yaygınlaştırılmasının bazı zorluklar getireceğini göstermiştir.

**KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, yukarıda bahsedilen gerçeklerden hareketle ve mükemmelle ulaşmanın ilk adımı olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, tüm sektörlerde uygulanabilecek, özünde "Kendini Geliştirme Felsefesi" yatan, iş sonuçlarına odaklanmış, kolay uygulanabilen ve sonuç almaya dönük bir yönetim rehberidir. **KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, diğer yönetim modellerini uygulayacak olan firmalar için bir rehber niteliği taşımakta, söz konusu modellere geçişte kolaylıklar sağlamaktadır.

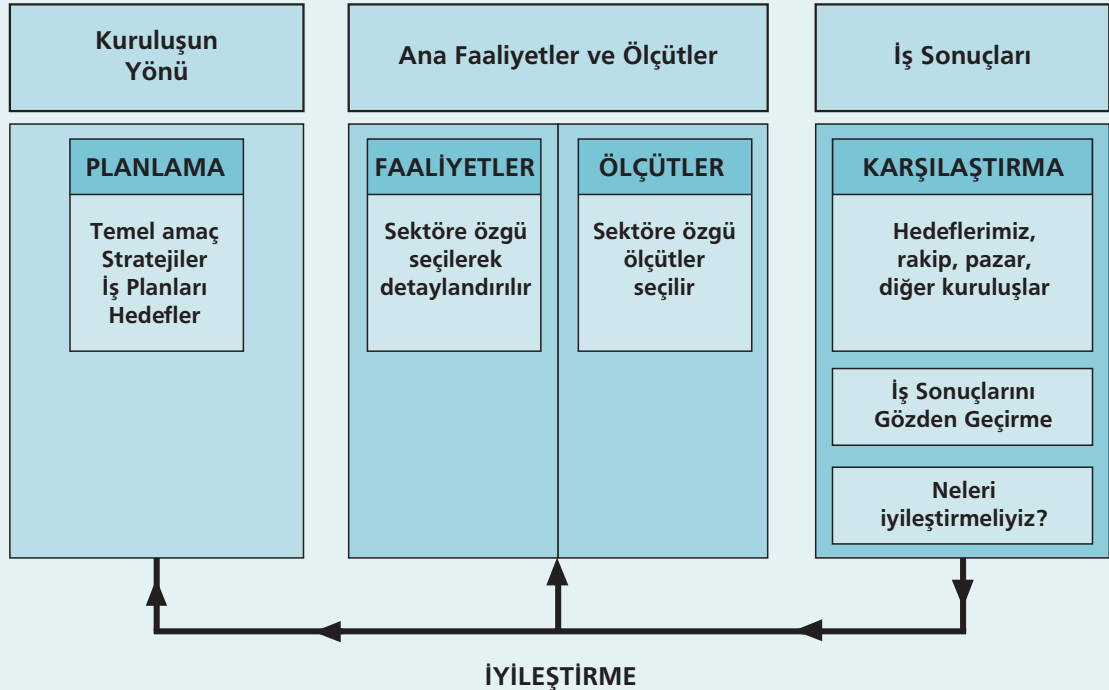
Yaklaşım hazırlanırken mevcut yönetim modelleri incelenmiş ve KOBİ'lerin ihtiyaç ve öncelikleri göz önünde tutulmuştur.

Yaklaşım, bir puanlama sistemine ihtiyaç duymadan ortaya konan modüller çerçevesinde firmaların kendilerini değerlendirmelerine, eksik olan yönlerini saptamalarına ve gelişmeleri takip edebilmelerine yardımcı olur.

Yaklaşımındaki en temel yöntem, kuruluşun ulaşmak istediği nokta ile elde ettiği İş Sonuçları arasındaki farkı ortaya koyarak bu sonuçları

doğuran Ana Faaliyetleri'ni değerlendirmesidir. Bunun arkasında organizasyonun bütününe bu sistematik içinde iyileştirilmesi fikri yatmaktadır.

Mevcut yönetim modellerinin incelenmesinin ardından yapılan araştırmalar ve gönüllü firmaların katılımıyla gerçekleşen Odak Grubu Çalışması sonucunda Şekil 2'de görülen modüllerin bir firma için başlangıç noktası olabileceğine karar verilmiştir.



Şekil 2: KOBİ Yönetim Yaklaşımı

## 2. KOBİ YÖNETİM YAKLAŞIMI

**KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, özellikle finansman, insan gücü gibi kaynakları sınırlı küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ'lerin) yönetim sistemlerinin, günümüzün değişen dünyasına ayak uyduracak biçimde yapılandırılması, sürdürülebilir rekabet gücüne sahip ve mükemmel organizasyonlara dönüşebilmeleri için ilk adım uygulamaları olarak geliştirilmiştir.

Elbette her kuruluş kendi tanımladığı bir yönetim modeli ve yapısı içerisinde organizasyonunun bütünü yönetmekte ve hatta iş sonuçlarında başarılar da elde edebilmektedir. Ancak özellikle kriz dönemlerinde kuruluş sahiplerinin; "Ben bu firmayı neden kurmuştum? Neredeyim? Benim ulaşmak istediğim nokta bu muydu? Nerelerde eksik yaptım?" sorularını kendilerine sıkça sordukları görülmektedir.

Oysa yapılması gereken bu soruların kriz dönemleri dışında sorulması, kuruluşların kendilerini sistematik olarak değerlendirerek iyileştirmeleri gereken yönlerini tespit etmeleri ve kuruluşların iş hayatının gerçeklerine hazırlanmalarınıdır. Bu noktada sihirli sözcük kuruluşun "Yönetim Yaklaşımı"dır.

**KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, tüm sektörlerde uygulanabilecek, özünde "Kendini Sürekli Geliştirme Felsefesi" yatan bir yaklaşımdır.

Yaklaşımın adımlarına geçmeden önce, yaklaşımda bahsi geçen bazı kavramların özetlenmesinde yarar vardır. Kavramlar ile ilgili detaylı bilgi Ek'te sunulmaktadır.

**Vizyon**, işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini ortaya koyar.

**Misyon**, işletmenin varoluş sebebidir.

**Strateji**, kuruluşun vizyonu ve misyonu ile uyumlu olarak belirlenen hedeflere ulaşmak amacı ile ortaya konulan eylemlerin bütünüdür.

**Politika**, yönetim faaliyetleri rehberidir. Bir organizasyon; kalite, çevre, insan kaynakları gibi birçok konuda politikalara sahip olabilir. Bu politikalar, günlük kararların verilmesine yön gösterir.

**Değerler**, kuruluşta çalışanların davranış biçimlerini tanımlayan ve tüm iş ilişkilerinin üzerine dayandırıldığı anlayış ve beklentilerdir.

**Müşteri**, bir üründen ya da ürünün üretiminde kullanılan süreçten etkilenenlerin tamamıdır. Müşteriler iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılır.

**Kıyaslama**, ürün , hizmet ve uygulamaların firmanın rakipleri veya sektörün en iyileri ile karşılaştırılmasıdır.

**Süreçler**, malzeme, ürün ve bilgi gibi girdileri işleyerek daha değerli çıktılara dönüştüren faaliyetlerdir.

**Ana Süreçler**, müşteriye değer katan ve firmaya özgü süreçlerdir.

**Alt Süreçler**, ana sürecin gerçekleşmesi için yapılan ve tekrarlanan süreçlerdir.

**Detay Süreçler**, daha detaylı alt süreçlerdir.

**Süreç Sahibi**, sürecin tasarımı ve uygulanmasından sorumlu kişidir.

**Performans Ölçütleri**, sürecin uygulanması ve verimliliğinin belirlenmesinde kullanılan göstergelerdir.

## 2. KOBİ Yönetim Yaklaşımı

### 3. KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın Adımları

#### 3. KOBİ YÖNETİM YAKLAŞIMI'NIN ADIMLARI

##### 3.1. Başlama Noktası

**KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın** ilk uygulama adımı, işletmenin içinde bulunduğu durumun analizidir. İşletme, ancak olduğu yeri doğru tespit edebilirse, geleceğe ilişkin hesaplarını sağlıklı bir şekilde yapabilir. Bu noktada kuruluşun üst kademe yöneticileri şu soruların cevaplarını aramalıdır:

- Bu kuruluşu neden kurduk?
- Nereye ulaşmak istiyorduk?
- Ulaşmak istediğimiz noktada mıyız?
- Eğer başarılıysak, bunu devam ettirebilir miyiz ?

Bu soruların cevabını bulmak çok kolaydır, ancak kuruluşlarda bu sorular pek fazla sorulmaz. Çünkü genel olarak, iş sonuçlarına odaklı çalışılır. İş sonuçlarından elde edilen başarıların "dönemsel" olması nedeniyle bu soruların sorulması düşünülmez. Oysa başarının sürekliliği bu soruların yanıtlarının net olmasına bağlıdır. Bu nedenle yaklaşımın diğer uygulama adımlarına geçmeden bu soruların yanıtı verilmelidir.

Bu soruların sorulmasının önemli bir katkısı, üst yönetimin çalışmanın içine çekilmesi ve sahiplenmelerinin arttırılmasıdır.

##### **Önerilen Çalışma Yöntemi:**

Çalışmalara, firmanın en üst düzey yöneticisi (hissedarlar dahil) mutlaka çalışmalara katılmalıdır.

Geçmiş döneme ait veriler ve geleceğe yönelik hedefler masaya yatırılmalıdır.

İş sonuçları ile hedefler karşılaştırılmalı, hedefler

ve sonuçlar arasındaki farklılıklar ortaya konmalıdır.

Bazı firmalarda tanımlanmış yazılı hedefler olmayabilir. Bu durumda, kuruluşun tepe yöneticisi kuruluşun varoluş nedenini ve ulaşmak istediği noktayı açıklar. "*Mevcut durumda neredeyiz*" sorusunun cevabı bunlar ışığında aranır.

Bu toplantının çıktısı üst yöneticilerin kuruluşa yönelik genel görüşlerini içerir ve sonraki adımlar için başlangıç ve karar noktasıdır.

##### 3.2. Kuruluşun Yönünün Belirlenmesi

Kuruluşun mevcut durumunun değerlendirilmesinin ardından, kuruluşun yönünü oluşturan değerler, misyon, vizyon ve stratejik hedefler gözden geçirilmelidir. Burada görev, kuruluşun sermayesini ortaya koyanlara, yani kuruluşun sahiplerine düşer. En önemli husus, yazılı metin haline dönüştürülen bu kavramların çalışanlar tarafından sahiplenilmesidir. Bunu sağlamak için, alınan kararlar üst yönetimin katılımıyla düzenlenen bilgilendirme toplantılarıyla çalışanlara açıklanmalıdır.

##### **Önerilen Çalışma Yöntemi:**

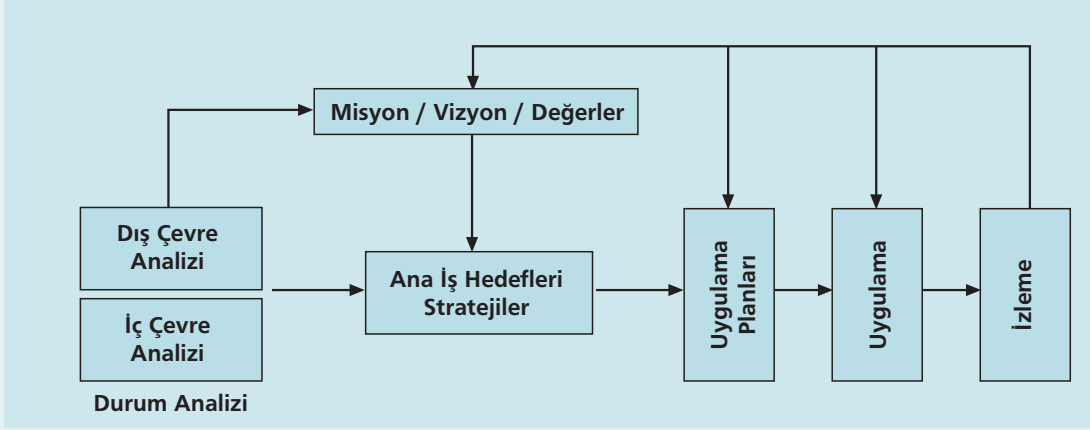
Kuruluşun yönünün belirlenmesinde, Şekil 3'te görülen "Stratejik Yönetim Çevrimi" bir araç olarak kullanılabilir.

##### 3.2.1. Durum Analizi

Kuruluşun yönünün belirlenmesinde ilk adım "Durum Analizi"dir. Durum analizi dış çevre ve iç çevre analizinden oluşur.

##### 3.2.1.1. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi, kuruluşun paydaşları ve rakiplerinden alacağı bilgilerin bir sistematik içinde değerlendirilmesi ile yapılır. Dış çevre analizi, kuruluşu etkileyen ancak kuruluşun



Şekil 3: Stratejik Yönetim Çevrimi

kontrolü altında olmayan şartlar hakkında bilgi verir.

Dış çevre analizi sırasında kuruluşun pazarlarının ve gelişme eğilimleri, rakipler, tedarikçiler, işletmenin faaliyet gösterdiği bölge ve ülkenin ekonomik ve siyasal yapısı, teknolojik gelişmeler, sosyal konular, çevre koruma ile ilgili eğilimler, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri gibi alanlar incelenmelidir.

### 3.2.1.2. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, kuruluşun kendi kontrolü altındaki mevcut faaliyetleri ve iş sonuçlarının incelenmesine yardımcı olur. İç çevre analizi, kuruluşun kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönlerinin belirlenmesi ile yapılır. Böylece kuruluşun yönünün belirlenmesi için gerekli veriler toplanmış olur.

İç çevre analizi sonucunda elde edilen sonuçlar işletmenin iş sonuçları, organizasyon yapısı, ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti, teknoloji ve bilgi sistemleri ve insan kaynakları gibi alanlar ile ilgili bilgi sağlar.

### Önerilen Çalışma Yöntemi:

Kuruluşun durum analizi, faaliyetlerden sorumlu olan kilit yöneticilerin katılımı ile yapılır. Durum analizlerinde yaygın olarak kullanılan yöntem SWOT Analizi'dir.

SWOT Analizi, İngilizce "**S**trengths" (Kuvvetli Yönler), "**W**eaknesses" (Zayıf Yönler), "**O**pportunities" (Fırsatlar), "**T**hreats" (Tehditler) sözcüklerinin ilk harflerinden oluşur. Kuvvetli ve zayıf yönler, iç çevreyi; fırsatlar ve tehditler de dış çevreyi analiz etmek için kullanılır.

Kuvvetli yönlerin (S) tespitinde şu sorulara cevap bulunmalıdır:

- Kuruluşların, rakiplerine göre üstünlükleri nelerdir ?
- Neler iyi yapılmaktadır ?

Zayıf yönlerin (W) tespitinde ise dikkate alınması gereken noktalar şunlardır:

- Neler iyileştirilebilir ?



• Rakiplere kıyasla, neler kötü yapılmaktadır?

• Nelerden kaçınılmalıdır ?

Kuvvetli ve zayıf yönlerin tespitinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, gerçekçi olmak ve kendiniz kadar başkalarının da bakış açısına önem vermektir.

Fırsatların (O) belirlenmesinde aşağıdaki konular göz önünde bulundurulmalıdır:

- Değişen teknoloji,
- Değişen pazarlar,
- Değişen hükümet politikaları,
- Değişen sosyal yapı,
- Değişen yaşam tarzı ve
- Bütün bu değişimlerin sunduğu yeni olanaklar.

Tehditler (T) ise,

- Rakiplerin durumu ve
- Değişimin yaratacağı riskler incelenerek bulunabilir.

## SWOT Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Kuruluşların kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle SWOT Analizi sonuçlarının önceliklendirilerek değerlendirilmesi gerekir.

Bu aşamada, SWOT Analizi sonucu ortaya çıkan unsurlar dikkate alınarak, sorulması gereken dört temel soru vardır:

1. Fırsatlardan yararlanmak için hangi kuvvetli yönler kullanılabilir? Hangi yeni beceriler geliştirilebilir?

2. Yaklaşan tehlikelerden hangi kuvvetler yardımıyla kaçınılabilir?

3. Fırsatlardan yararlanarak hangi zayıf yönler yok edilebilir?

4. Tehlikelerle zayıf yönlerin karşılaşmaması için ne yapılabilir?

Bu sorulara verilen yanıtlar Strateji Sentez Tablosu'nu (Şekil 4) oluşturur. Tablodaki bilgiler, alternatif stratejilerin belirlenmesine yardımcı olur.

<b>ZAYIF YÖNLER</b>	<b>Fırsatlardan yararlanarak hangi zayıf yönler yok edilebilir?</b>	<b>Tehlikelerle zayıf yönlerin karşılaşmaması için ne yapılabilir?</b>
<b>KUVVETLİ YÖNLER</b>	<b>Fırsatlardan yararlanmak için hangi kuvvetli yönler kullanılabilir? Hangi yeni beceriler geliştirilebilir?</b>	<b>Yaklaşan tehlikelerden hangi kuvvetler yardımıyla kaçınılabilir?</b>
	<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHLİKELER</b>

Şekil 4 – Strateji Sentez Tablosu

### 3.2.2. Misyon, Vizyon ve Değerlerin Oluşturulması ve Gözden Geçirilmesi

Bu aşamada kuruluşun mevcut misyon ve vizyonu gözden geçirilir. Eğer misyon, vizyon ve değerler yazılı olarak mevcut değilse bunların oluşturulması gerekir. Aslında her kuruluşta misyon, vizyon ve değerler mevcuttur. Önemli olan bunların sistematik bir şekilde ele alınması, yazılı olarak ifade edilmesi, ve kuruluşun tüm kademelerinde bilinir kılınmasıdır.

Değerler, bir kuruluşun rehber ilkeleri, özü ve ortak inançlarıdır. Kuruluş aşamasında kuruluşun sahibi tarafından ortaya konur ve kuruluşun tarihi gelişimi sürecinde oluşan kurum kültürü ile bütünleşir. Değerler, kuruluşta çalışanların davranış biçimlerini tanımlayan ve tüm iş ilişkilerinin üzerine dayandırıldığı anlayış ve beklentilerini gösterir.

Misyon, kuruluşun var oluş nedenini ortaya koyar; onun kalıcılık ve sürekliliğe bakışını belgeler.

Vizyon ise kuruluşun gelecekte nerede olmak istediğine ilişkin bir hayal kurma eylemidir. Belirli bir zamanda, belirli bir hedef için nasıl bir yön takip edileceğini ve bunun hangi göstergelerle takip edileceğini ifade eder.

Sonuç olarak yapılan iç ve dış analizler ışığında kuruluş, özellikle varoluş nedenini ve ulaşmak istediği noktayı sorgular ve yeniden tanımlar.

### 3.2.3. Stratejik Hedefler ve İş Stratejilerinin Oluşturulması

#### 3.2.3.1. Stratejik Hedefler

Stratejik hedeflerin belirlenmesinde ilk adım, ana iş hedeflerinin belirlenmesidir. Ana iş

hedefleri, kuruluşun misyonu doğrultusunda, elde etmeye çalıştığı orta vadeli iş sonuçları olarak tanımlanabilir. Bu hedefler, dönem sonundaki yönün belirlenmesi açısından önemlidir.

Genellikle satış, ciro artışı, karlılık, pazar payı gibi belirleyici mali ve ticari kriterlerle ifade edilirler. Ana iş hedefleri belirlenirken iç ve dış analiz sonuçları göz önüne alınır.

Hedefler belirlenirken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Hedefler belirgin olmalıdır.
- Hedefler ölçülebilir olmalıdır.
- Hedefler anlaşılabilir ve açık olmalıdır.
- Hedefler iddialı ancak ulaşılabilir düzeyde olmalıdır.
- Hedefler gerçekçi olmalıdır.
- Hedeflerde mutlaka zaman boyutu olmalıdır.

#### 3.2.3.2. İş Stratejileri

Ana iş hedeflerine bağlı olarak, iş stratejileri oluşturulur. İş stratejileri, kuruluşun ana iş hedeflerine ulaşmasını sağlayan araçlardır. İş stratejileri, aynı zamanda, belirsizliklere rağmen ortaya konan bir hedefin gerçekleştirilmesi için bir dizi seçenek arasından seçilen ana hareket tarzı olarak tanımlanabilir.

Özetle iş stratejileri,

- Ana iş hedeflerine nasıl ulaşılacağı,
- Rakiplerle nasıl rekabet edileceği,
- Değişen çevre ve sektörel şartlara nasıl cevap verileceği,

- Tehditlerden nasıl korunulacağı ve
- İşin nasıl büyütüleceği ile ilgilidir.

İş stratejileri oluşturulurken ana iş hedeflerine ulaşılması ile ilgili faaliyetlerin sorumlularının katkısı alınmalıdır.

#### 3.2.4. Hedefler ve Stratejilerin Çalışanlara Duyurulması

Kuruluşun yönü belirlendikten sonra, bu yönün tüm çalışanlarca bilinmesi ve benimsenmesi sağlanmalıdır.

#### Önerilen Çalışma Yöntemi

Değerler, misyon, vizyon, ana iş hedefleri ve stratejiler tüm çalışanların katılımıyla düzenlenecek bilgilendirme toplantıları ile çalışanlarla paylaşılmalıdır. Sunuşun özellikle tepe yönetici tarafından yapılması, bunların üst yönetim tarafından sahiplenildiğini gösterecektir.

Stratejilerin kuruluş içinde duyurulması ve yaygınlaştırılmasında dikkat edilecek hususlar şöyledir:

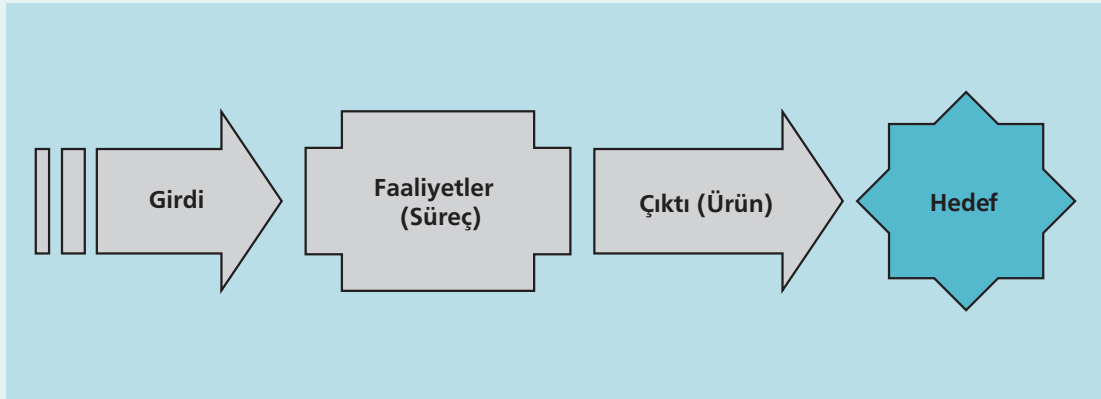
- Kuruluşun yönünün net biçimde tanımlanması,
- Kuruluşun tüm seviyelerine yayılması ve görüşlerin alınması,
- Kuruluş hedeflerinin bireysel hedeflere kadar indirileceğinin çalışanlara anlatılması.

#### 3.3. Ana Faaliyetler ve Ölçütler

Yönünü belirlemiş olan bir işletme, girdilerinden çıktı elde edinceye kadar yaptığı işleri takip etmelidir. Gerekliyse, bu işlerle ilgili geliştirme önerileri getirmelidir. Bu aşama faaliyetlerin yönetimi (süreç yönetimi) olarak tanımlanabilir.

#### 3.3.1. Stratejik Hedeflere Yönelik Ana Faaliyetlerin Planlanması

Öncelikle yapılması gereken, ana iş hedeflerine ulaşılabilmesi için organizasyonda hangi süreçlerin yer alacağı ve bunların nasıl yönetileceğinin tanımlanmasıdır. Bu tanımlamadan sonra,



Şekil 5 – Süreç Akım Şeması

faaliyetler için gerekli kaynaklar ve bu kaynakların, ne zaman ve hangi miktarda kullanılacağı tespit edilir ve organizasyon buna göre gözden geçirilir.

Organizasyonda yer alan süreçlerin belirlenmesi ve yönetilmesi şu faydaları sağlar:

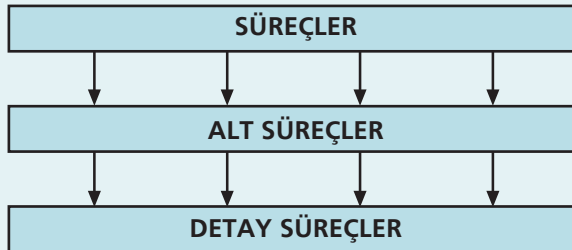
- Faaliyet sonuçları ve hedeflerinin belirlenmesi ve ölçülmesine yardımcı olur.
- İyileştirmelerin yapılacağı alanların belirlenmesini sağlar.
- Çalışanların görevlerinin tanımlanması ve eğitimleri kolaylaştırır.
- Yenilikçilik ve yaratıcılığın önü açılır.
- Firmanın tüm faaliyetlerinin birbirleriyle ilişkileri görülür.
- Kuruluşun ana iş hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan organizasyon yapısı belirlenir.
- Üretime doğrudan katkısı bulunmayan gereksiz işlemler ve bu işlemleri doğuran nedenler kontrol edilebilir hale gelir.

### Önerilen Çalışma Yöntemi :

Ana faaliyetler ve bunları değerlendirme ölçütleri belirlenirken, kuruluş yöneticileri, sorumlu oldukları faaliyetlerle ilgili olarak oluşturdukları gruplarla toplantılar ve atölye çalışmaları yapmalıdır. Bu toplantılara, ilgili süreçlerin sorumluları mutlaka katılmalıdır.

Ana faaliyetler ve ölçütlerinin belirlenmesinde takip edilebilecek adımlar şunlardır:

- Süreçlerin stratejik hedef üzerindeki etkisi göz önüne alınarak ana süreç, alt süreç ve detay süreçlerin belirlenmesi,
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi,
- Organizasyon yapısında yer alan fonksiyonların bu yapı üzerine yerleştirilmesi,
- Süreçlere ait hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin izlenmesi,
- Süreçlerin performans ölçütlerinin belirlenmesi, süreçlerin bu ölçütlere göre değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması.



Şekil 6 – Süreç Hiyerarşisi

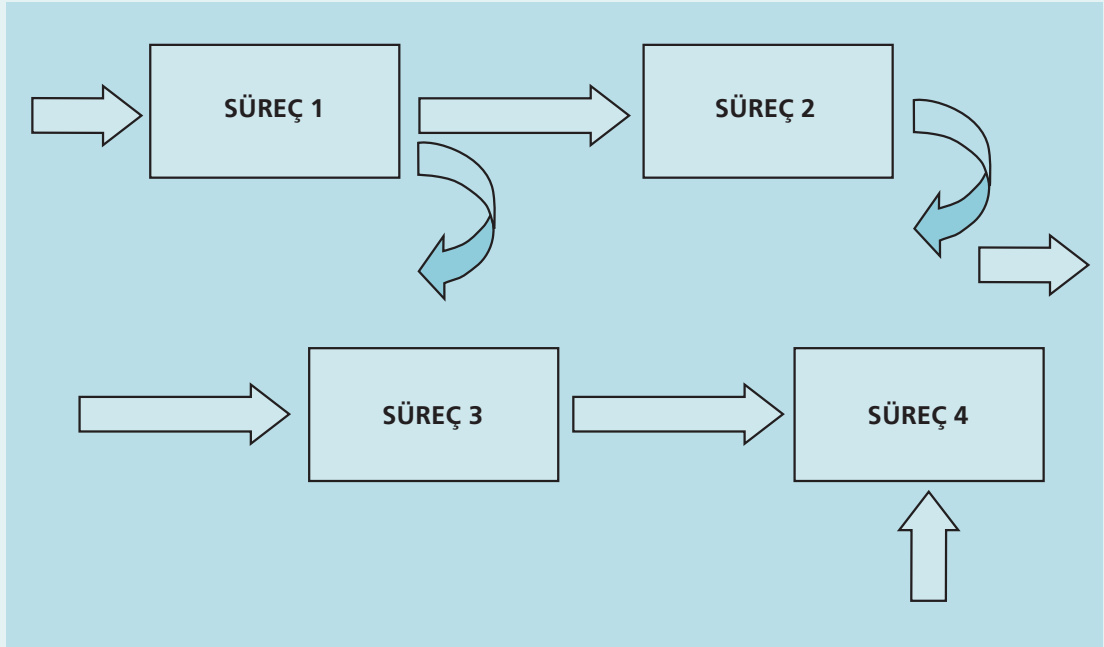
Ortaya konan süreçler, süreç hiyerarşisine (Bkz. Şekil 6) uygun olarak dokümente edilmelidir.

#### Örnek: Satın Alma Süreci

- Satın Alma Gerçekleştirme (SÜREÇ)
  - İç Satın Alma (ALT SÜREÇ)
    - Satın Alınacak Malzeme/Hizmet Araştırma (FAALİYET)
    - Onay Hazırlama
    - İhale Gerçekleştirme

- Dış Satın Alma (ALT SÜREÇ)
  - Muayene Kabul
  - Ödeme
- Alt Yüklenici Süreçleri (ALT SÜREÇ)
  - Alt Yüklenici Seçme
  - Alt Yüklenici Değerlendirme

Süreçlerin detaylandırılmasından sonra yapılması gereken, o sürecin diğer süreçlerle ilişkisinin belirlenmesidir. Bunu yapabilmek için sürecin başlangıç ve bitiş sınırlarını tanımlamak önemlidir. Genellikle bir sürecin çıktısı bir diğer sürecin



Şekil 7 - Süreç İlişki Diyagramı

girdisini oluşturur. Doğru tanımlama yapıldığında süreç, hedeflere daha uygun olarak yürüyecektir.

Süreç ilişkilerinin tanımlanmasından sonra, süreçlerin sahipleri belirlenir. Sürecin sahibi belli ise, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmelidir.

Bir süreç sahibinin;

- Çıktıların oluşumunda herkesten çok sorumluluğunun olması,
- Sürecin tamamını ve diğer süreçlerle ilişkilerini görebilmesi,
- Süreci detaylandırarak kadar iyi tanınması,
- Alt ve detay süreç sahiplerine liderlik yapabilmesi,
- İyileştirme, geliştirme ve gözden geçirme çalışmalarından heyecan duyması gerekir.

### **3.3.2. Organizasyon Yapısının Gözden Geçirilmesi**

Organizasyonun yapısı sürecin sağlıklı işlemesi için çok önemlidir. Süreçlerin yapısıyla organizasyonun yapısı her zaman birbirine uygun olmayabilir. Süreçlerin sürekliliğinin sağlanması, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi, şartları sağlayabilmesi ve iyileştirmenin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakların sağlanması ve iyileştirme faaliyetlerini yürütecek ekibin oluşturulması gereklidir.

Bu aşamada kuruluşun yönü çok önemlidir. Örneğin; kuruluş dış pazarlara açılmayı hedefliyorsa ve buna yönelik sürecini tanımladıysa bu süreci yürütecek bir fonksiyonun oluşturulması gerekir. Bu anlamda kuruluşun yönü ve tanımlanan süreçler esas alınarak kuruluşun organizasyonu yeniden yapılandırılabilir.

### **3.3.3. Süreçlerin Performans Ölçütlerinin Oluşturulması**

Performans ölçütleri, sürecin uygulanmasını ve verimliliğini ölçmek amacıyla kullanılan ölçütlerdir. Süreçlerin değerlendirilmesi süreçlerin performansını ortaya koyarken; bu adımda gerçekleştirilen faaliyetler, firmanın tümünün performansını ortaya koyar.

Kuruluşun performansını gösteren başlıca ölçütler şunlardır:

- Finansal ölçütler,
- Satışlar, maliyetler, brüt kar marjı, net kar gibi kar-zarar kalemleri,
- Toplam aktifler, işletme sermayesi, uzun ve kısa vadeli borçlar gibi bilanço kalemleri,
- İşletme nakit akışı, sermaye harcaması, nakit ihtiyacı finansmanı gibi nakit akışı ile ilgili göstergeler,
- Kredi değerlendirme finansman kolaylığı
- Kuruluşun kilit süreçlerine ilişkin performans sonuçları,
  - Pazar payı,
  - Ürün ve hizmet performansı ölçütleri,
  - Çevrim süreleri,
  - Pazara yeni ürün ve hizmet sunma süresi,
  - Sipariş gerçekleştirme süresi,
  - Üretim ve sevkiyat süresi,
  - Şikayetlerin çözüm süresi,
  - Envanter devir hızı,
  - Hata oranları.

**ÖRNEK: PAZARLAMA TANITIM SÜRECİ****Süreç Sahibi: Pazarlama Müdürü**

<b>Performans Göstergeleri:</b>	<b>Hedef</b>	<b>Sonuç</b>
• Pazar payı (%)	24	20
• Pazar büyüme hızı (%)	5	4
• Reklam Gideri/Ciro	4	3

**ÖRNEK: SATIŞ SÜRECİ****Süreç Sahibi: Satış Müdürü**

<b>Performans Göstergeleri:</b>	<b>Hedef</b>	<b>Sonuç</b>
• Satış (Ton)	10.000 ton/yıl	9.800 ton/yıl
• Satış (Ciro)	1.000.000 USD/yıl	965.000 USD/yıl

**ÖRNEK: İŞ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE GÖSTERGELER**

<b>Kuruluş temel hedefi :</b>	İşletme karlılığının %10 artırılması
<b>Kuruluş stratejisi :</b>	Maliyetlerin düşürülmesi
<b>Departman Hedefi :</b>	Üretim maliyetini %10 azaltmak
<b>Eylem Planları :</b>	Reçete maliyetini azaltmak Firelerin azaltılması Verimliliğin artırılması İşletme masraflarında azalma Uygun olmayan ürünün azaltılması

<b>Göstergeler</b>	<b>Hedef</b>
2 ana ürünün reçete maliyeti	%2 azaltılması
Fire oranı	% 3.9
Verimlilik	114 kg/adam*saat
İşletme masrafları	10\$/ton azalma
Uygun olmayan ürün sayısı	1500 adet/yıl

### 3.4. İş Sonuçlarına Yönelik Ölçütlerin ve Hedeflerin Gözden Geçirilmesi

İş sonuçlarının gözden geçirilmesi, yönü belirlenmiş ve süreçleri gözden geçirilmiş olan bir firmada en önemli adımdır. İş sonuçları, yapılan çalışmaların başarısını ve etkisini ortaya koyar.

Sonuçlar değerlendirilirken,

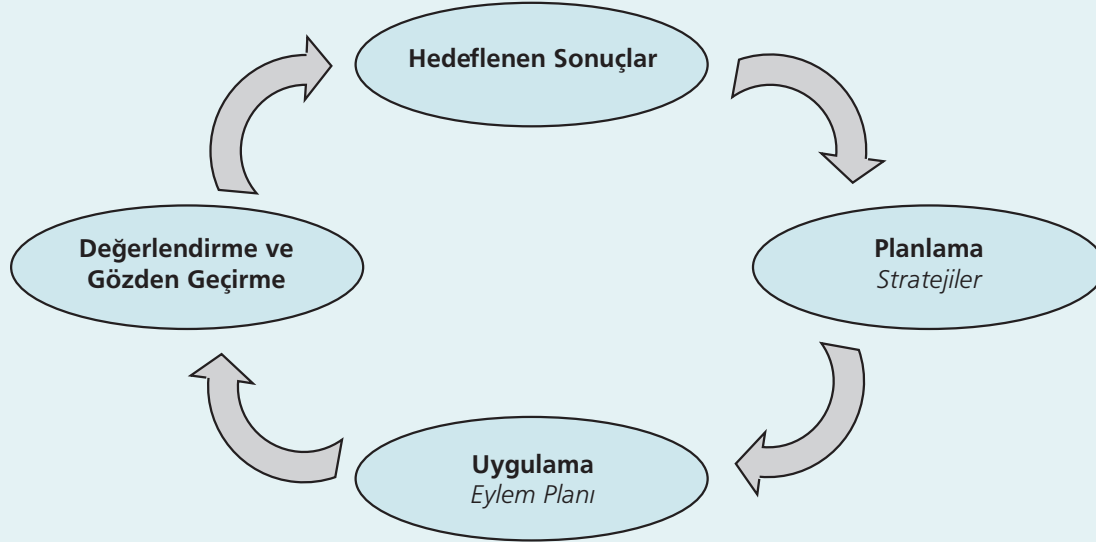
- Eğilimler tespit edilmeli ve yeni hedefler belirlenirken bu eğilimler dikkate alınmalıdır.
- Eğer hedeflere ulaşılamamışsa ya da hedeflerin çok üstünde sonuçlar alınmışsa, bunların gerekçeleri gözden geçirilmelidir.
- Elde edilen sonuçlara göre hedefler, stratejiler gerekirse vizyon ve misyon gözden geçirilmeli

ve değişiklikler yapılmalıdır.

#### Önerilen Çalışma Yöntemi:

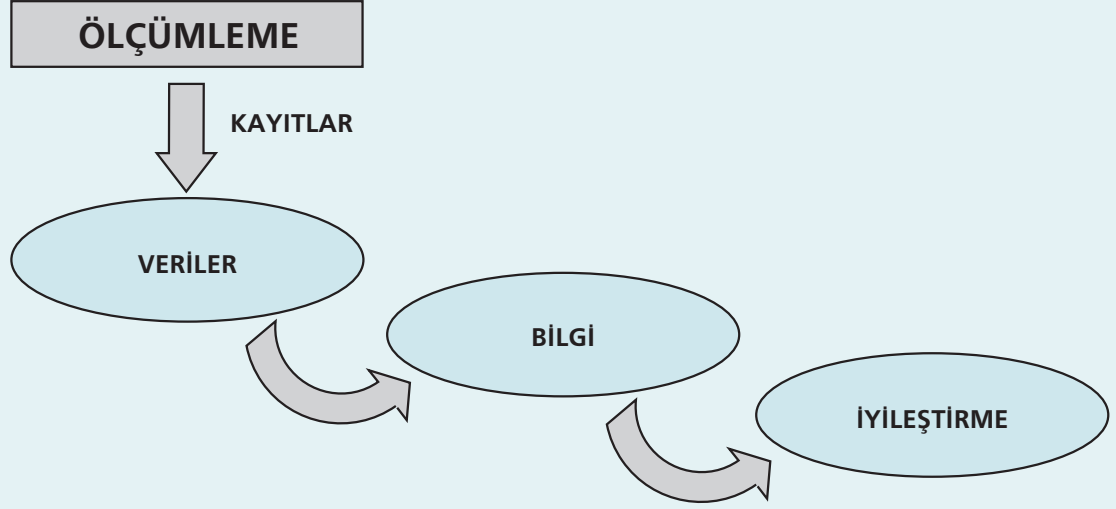
Sonuçların elde edilmesiyle birlikte, başta yapılan planlarla ve kuruluş için belirlenen yön ile bu sonuçların karşılaştırılması, gerekli noktalarda geriye dönerek iyileştirmeler yapılmalıdır.

Sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi, verilerin sağlıklı toparlanabilmesine bağlıdır. Veriler tek başına yol gösterici değildir. Toplanan veriler, iyileştirme çalışmalarına temel oluşturması için, bir dizi işlemden geçirilir. Veriler uygun şekilde değerlendirilerek "bilgi" haline dönüştürülebilir. Elde edilen bilgi, iyileştirme çalışmalarının temelini oluşturur.



Şekil 8 - İş Sonuçlarının Değerlendirilmesi





Şekil 9 – Verilerin Bilgiye Dönüşmesi

Kuruluş, performansını sayısal eğilimler, hedefler, rakipler veya sınıfının en iyisi kuruluşlar ile karşılaştırarak sergilemelidir. Ölçütler kuruluş ile finansal bakımdan veya paydaşlar açısından önemli bilgileri de kapsamalıdır.

İş sonuçlarının değerlendirildiği çalışmalara, firma üst düzey yöneticisi ve sonuçlara etki eden süreçlerin sahipleri katılmalıdır.

#### 4. KOBİ YÖNETİM YAKLAŞIMI'NIN UYGULANMASI

Süreç yaklaşımı uygulamak isteyen kuruluşların İstanbul Sanayi Odası'na başvurması ile başlar. ISO, kuruluşun özelliklerini göz önünde tutarak kuruluş ile birlikte çalışmaları sürdürecektir bir rehber atar.

Rehber, yaklaşımla ilgili kolaylaştırıcılık rolü oynayanın yanı sıra,

- Yaklaşımı kuruluşa tanıtır,
- İlgili eğitimlerin verir,

- Kuruluştaki çalışmalarını gözden geçirir,
- Sürecin işleyişinin izler ve
- Kuruluşun zorlandığı durumlarda çözümlere ışık tutar.

Rehber bu süreçte danışmanlık yapmaz, sadece yol gösterici ve kolaylaştırıcılık sağlar. Rehber bu özellikleri ile,

- Süreç hakkında bilgilendiren,
- Kavramları açıklayan,
- Yaklaşımı tanıtan,
- Motive eden,
- Süreç deneyimlerini paylaşan kişidir.

Ancak, rehber;

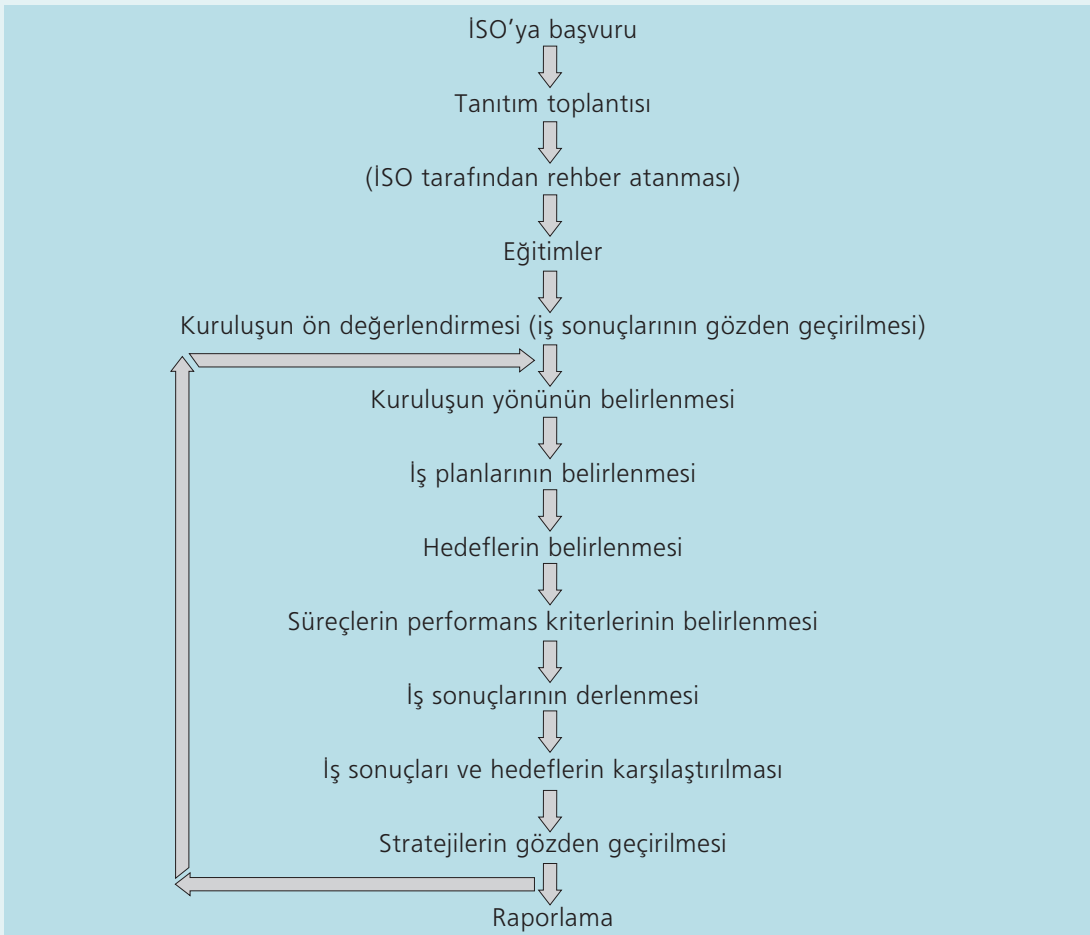
- Süreçte rehberlik tanımı dışında fiili olarak yer alan,
- Yaklaşım sonrasında kullanılacak tekniklerin uygulamasını gerçekleştiren,

- Verdiği hizmet karşılığında kuruluştan ücret talep eden ve
- Kuruluşun sorunlarını onun adına çözümlen kişi değildir.

Rehber ve firma ilk tanışmalarında firmanın genel bir görünümünü ortaya koyarlar. Bu görünüm

daha sonra yapılacak olan durum analizine temel oluşturur ve firmanın içinde yer aldığı sektör, çalışan sayısı, yönetim yapısı, rakipleri gibi bilgileri içerir.

Tanışmanın ardından **KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, aşağıdaki adımları (Şekil 10) takip edilerek uygulanır.



Şekil 10 - KOBİ Yönetim Yaklaşımı Uygulama adımları

## 5. Pilot Uygulama Sonuçları ve Firma Deneyimleri

Uygulama sürecinde firmalar;

- Firmadaki üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalışacak bir proje yöneticisi atamak ve proje ekibini oluşturmak

- Üst yönetim ve ilgili kişilerin **KOBİ Yönetim Yaklaşımı** eğitimini almasını sağlamakla sorumludurlar.

Gelişmeler, özet bulgular ve iyileştirmelerin düzenli olarak raporlanması **KOBİ Yönetim Yaklaşımı**'ndan elde edilen kazanımların net olarak ortaya konmasına yardımcı olur. Bunların ISO'yla paylaşılması ise yaklaşımı uygulayan firmalar arasında deneyimlerin aktarılması ve işbirliklerinin kurulması için ortam yaratacaktır.

### 5. PİLOT UYGULAMA SONUÇLARI VE FIRMA DENEYİMLERİ

**KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, Mayıs 2002'den Aralık 2002'ye kadar 4 firmada uygulanmıştır. Gönüllü katılım esasına göre yürütülen pilot uygulamanın amacı, KOBİ Yönetim Yaklaşımı'nın firmalar tarafından uygulanarak amaca uygunluk, anlaşılabilirlik, kullanılabilirlik ve firma başarısına

katkı açısından değerlendirilmesidir.

### 5.1. Pilot Uygulamaya Katılan Firmalar

Firmaların pilot uygulama dönemine ait bilgileri Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir.

Pilot uygulama, tüm firmaların üst düzey yöneticilerinin katıldığı bir tanıtım toplantısıyla başlatılmıştır. Süreç boyunca yol göstermek üzere her firmaya bir rehber atanmıştır.

Rehberlerin yaptıkları firma ziyaretlerinde **KOBİ Yönetim Yaklaşımı** firmalardaki diğer çalışanlara tanıtılmıştır. Tanıtımın ardından firmanın uygun gördüğü kişilerden oluşturduğu proje takımına ve/veya tüm firma çalışanlarına firmanın gideceği yönün belirlenmesi, ana faaliyetler ve iş sonuçları konularında eğitimler verilmiştir.

Eğitimlerin tamamlanmasının sonra firmalar rehberler nezaretinde **KOBİ Yönetim Yaklaşımı**'ni uygulamaya başlamışlardır. Yapılan çalışmalar rehberler tarafından gözden geçirilmiş ve gerekli yönlendirmeler yapılmıştır.

Pilot çalışmaya katılan firmaların deneyimleri, firmaların izinleri dahilinde aşağıda özetlenmektedir.

Firma Adı	Çalışan Sayısı	Faaliyet Alanı
Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya San. Tic. A.Ş.	230	Masa üstü mutfak gereçleri
Magnet Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	110	Hazır giyim
Or-Bey Tekstil Tic. Ve San. A.Ş.	35	Tekstil
Sönmez Transformatör San. Ve Tic. A.Ş.	48	Güç, dağıtım ve özel transformatörler

Tablo 1- Pilot Uygulamaya Katılan Firmalar

Firma Adı	Yönetim Sistemi	Misyon	Vizyon
Hisar Çatal Kaşık	ISO 9001:1994	Tanımlanmış	Tanımlanmış
Magnet Tekstil	Yok	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
Or-Bey Tekstil	Yok	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
Sönmez Transformatör	ISO 9000:2000	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış

Tablo 2 - Pilot Firmaların Mayıs 2002'deki Yönetim Sistemleri

## 5.2. Firmaların Beyanlarına Göre KOBİ Yönetim Yaklaşımı Kapsamında Gerçekleştirilen Çalışmalar

### 5.2.1. Hisar Çatal Kaşık ve Paslanmaz Madeni Eşya San. Ve Tic. A.Ş.

- Firmanın misyonu ve vizyonu gözden geçirilmiş ve değiştirilmiştir.
- Ana iş hedefleri belirlenmiştir.
- Ana iş hedefleri doğrultusunda organizasyon değişiklikleri yapılmıştır.
- Ana iş hedefleri doğrultusunda yatırımlar gerçekleştirilmiştir.
- Süreçlerin performans ölçütleri belirlenmiştir.

### 5.2.2. Magnet Tekstil San. Ve Tic. A.Ş.

- Firmanın misyon, vizyon ve stratejileri belirlenmiştir.
- Düşük ve ikinci kalite üretimin nedenleri irdelenmiştir.
- Firmada alışkanlık haline gelmiş olan sorunlar belirlenmiştir.
- Organizasyon değişiklikleri yapılmıştır.
- Dokümantasyon sistemi değiştirilmiştir.

### 5.2.3. Or-Bey Tic. Ve San. A.Ş.

- Firmanın misyon, vizyon ve stratejileri belirlenmiştir.
- Firmanın SWOT Analizi yapılmıştır.
- Süreçler belirlenmiş ve detaylı olarak yazılmıştır.
- Firma içinde takım çalışmaları başlamıştır.

### 5.2.4. Sönmez Transformatör San. Ve Tic. A.Ş.

- Firmanın misyon, vizyon ve stratejileri belirlenmiştir.
- 2002 yılı hedefleri gözden geçirilmiştir.
- Süreçler ve performans kriterleri gözden geçirilmiştir.
- Çalışan katılımı ve paylaşımı artmıştır.
- Firma içinde takım çalışmaları başlamıştır.

## 5.3. Firmaların İfadeleriyle KOBİ Yönetim Yaklaşımı'ndan Elde Ettikleri Kazanımlar

- "Birbirimizle konuşmayı öğrendik"
- "Uygulanabilirliği fazla bir model"
- "KOBİ'lerde de takım çalışması yapılabildiğini görmüş ve göstermiş olduk"

## 6. Son Söz

- “Yapılması gerekeni bilmemize, yapılını görmemize yardımcı oldu”
- “Ne olduğumuzu anlamamızı sağladı”
- “Yatırımları ne tarafa kanalize edebileceğimizi gördük”

### 6. SON SÖZ

Bu kitapçıkta, firmalara, özellikle, küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ’ler), yönetim kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarında yol gösterecek, kolay anlaşılır ve sonuç odaklı bir yaklaşım sunulmaya çalışılmıştır. Çalışma aynı zamanda ISO-KATEK tarafından hazırlanan diğer modellere bir giriş sağlaması açısından önemlidir.

KOBİ Yönetim Yaklaşımı’nı uygulayan firmalar kendilerini daha sağlıklı bir şekilde değerlendirebilecek, iş sonuçları ve hedeflerini belli bir sistematik içinde karşılaştırabilecektir.

KOBİ Yönetim Yaklaşımı’nın uygulanmasının ardından,

- Yeni İş Geliştirme,
- Ürün Geliştirme,
- Endüstriyel Tasarım faaliyetlerinden birisine eğilmek firma üst yönetiminin alacağı bir karardır. Ancak **KOBİ Yönetim Yaklaşımı dahil tüm yöntemlerin uygulanmasında firma üst yönetiminin süreci sahiplenmesi gerektiği unutulmamalıdır.**

## Ek Tanımlar ve Temel Kavramlar

## EK TANIMLAR VE TEMEL KAVRAMLAR

### Strateji

Strateji kelimesi “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek) kelimelerinden oluşmuş askeri kökenli bir terimdir. İş hayatında strateji “şirketin nereye ve nasıl gitmesi istendiğine karar vermek” olarak tanımlanır.

Kuruluşun vizyonu ve misyonu ile uyumlu olarak belirlenen hedeflere ulaşmak amacı ile ortaya konulan eylemlerin bütünü stratejiyi oluşturur. Strateji oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim (5N+1K) sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşır.

### Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim işletmenin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapması gerekenleri belirlemesine olanak veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir.

Stratejik yönetim sürecinde 5 ana aşama vardır:

**1. Durum Analizi:** Durum analizinde işletmenin içinde bulunduğu çevre ve işletmenin davranışlarını etkileyen etmenler belirlenir.

**2. Yön Belirleme:** Durum analizinin sonuçları ışığında işletmenin izlemesi gereken yöne karar verilir. Yön belirleme aşamasında işletmenin misyonu belirlenir, uzun dönemli amaçlar ortaya konur ve ölçülebilir hedefler oluşturulur.

**3. Stratejilerin Oluşturulması:** Bu aşamada, işletmenin uzun dönemli amaçlarına ulaşması için yapması gerekenler, yani işletme stratejileri belirlenir.

**4. Stratejilerin Uygulanması:** Bu aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir.

**5. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi:** Strateji uygulamalarının sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır. Stratejik yönetimi canlı kılan adımdır. Bu sayede, işletme genelinde kötüye gidişin sinyalleri sezilebilir ve gerekli düzeltmeler yapılabilir.

Stratejik düşünce, işletmelerin yeni rekabet ortamının getirdiği zorluklara akılcı ve sistematik olarak yaklaşmasına olanak verir.

## **Vizyon**

*"Vizyon, vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalıdır. Eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate alamaz ve uyum gösteremezse pusula gibi değerini kaybeder."*  
(Tom Peters)

Vizyon, işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini ortaya koyar.

Vizyonun belirlenmesinde hayaller ve özelemler önemli rol oynar. Öte yandan gerçekleşmesi imkansız bir vizyon belirlenmesi işletmeye yarardan çok zarar getirebilir.

İşletmenin vizyonu bir yön belirtmeli; hedef değerler içermeli; göstergeler ortaya koymalıdır. Kuruluş için itici güç sağlamalıdır.

## **Vizyon Örnekleri**

### **Wal-Mart**

*"2000 yılına kadar 125 Milyar \$'lık bir şirket olmak"*

## **Stanford Üniversitesi**

*"Batının Harvard'ı olmak"*

## **General Electric**

*"Hizmet ettiğimiz her sektörde bir veya iki numara olmak; Küçük bir şirketin kıvraklığına, yalınlığına ve büyük bir şirketin gücüne sahip olacak şekilde şirket devrimini gerçekleştirmek"*

## **Misyon**

*Gideceği yeri bilmeyen gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez  
(Çin Atasözü)*

Her işletmenin kendine özgü bir varoluş nedeni vardır. Misyon, bu nedeni tanımlar. "İşimiz ne? Biz neden varız?" sorularının yanıtı işletmenin misyonunu ortaya koyar. Misyonun açık ve net olarak tanımlanması ve çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir. Bu sayede işletmedeki tüm çalışmalar aynı amaca yönlendirilebilir.

İyi tanımlanmış bir misyon firmanın müşterileri, faaliyet gösterdiği pazarlar, temel değerleri ve çabaları ile ilgili bilgi verir.

Misyon, işletmenin kalıcılık ve sürekliliğe bakışının bir göstergesidir.

## **Misyon Örnekleri:**

### **Xerox Company**

*"Misyonumuz, iş süreçleri ve sonuçlarını iyileştiren ürünler, hizmetler ve doküman teknolojileri alanında sürekli liderlik sağlayarak, insanların daha iyi iş yapma yöntemleri bulmasına yardımcı olmaktır."*

## **Pfizer**

*“Kendimizi ilaç, tüketici ürünleri ve hayvan sağlığı ürünlerinde yaptığımız yenilikler aracılığıyla, insanoğlunun daha uzun, daha sağlıklı, daha mutlu bir yaşama ulaşma arzusuna adadık.”*

## **Walt Disney**

*“İnsanları mutlu kılmak”*

## **Süreç Yönetimi**

Malzeme, ürün ve bilgi gibi girdileri işleyerek daha değerli çıktılara dönüştüren faaliyetlere **süreç** denir.

Süreç yönetimi, faaliyetler için gerekli kaynakları ve hangi zamanlarda ne tür kaynakların hangi miktarlarda kullanılacağını gösterir.

## **İş Sonuçları**

Stratejilerini belirlemiş ve süreçlerini yönetmeyi başarmış bir firma için gerçek başarı göstergesi bu çalışmaların sonuçlarının iş sonuçlarına yansımalarıyla birlikte ortaya çıkacaktır.

- İş sonuçlarına odaklanmak;
- Tüm paydaşlar için katma değer yaratmak,
- Sürdürülebilir rekabet gücü kazanmak ve uzun vadede başarılı olmak,
- Kuruluşun performansını ortaya koyan göstergeler oluşturarak bunlar aracılığıyla kuruluşun yönünün izlenmesi ve zamanında iyileştirici önlemlerin alınması açısından büyük önem taşır.

Sürekli ve başarılı iş sonuçları tüm paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesine ve

karşılanmasına dayanmaktadır. Burada paydaşlar olarak müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve işbirliği ortakları gibi kuruluşun faaliyetleri ve başarılarında menfaati olan tüm tarafları anmaktayız.

İş sonuçlarını değerlendirirken bazı ölçütler/başarı göstergeleri kullanmak kaçınılmazdır.

## **Performans Ölçütleri- Başarı Göstergeleri**

Herhangi bir sürecin başarısını ortaya koyabilen, hedefle karşılaştırmamızı sağlayan, söz konusu süreç için önceden planlanmış somut ölçümlerdir.

Başarı göstergelerinin kuruluştan kuruluşa farklılık göstermesi çok doğaldır. İş sonuçlarını değerlendirirken kullandığımız göstergeleri artçı göstergeler ve öncü göstergeler olarak ikiye ayırabiliriz.

### **1. Artçı Göstergeler (Temel İş Sonuçları)**

Bu göstergeler ancak ilgili faaliyetler sonuçlandıktan sonra değerlendirmeye alınabilen, kuruluşun amaç ve hedefleri ile doğrudan bağlantılı olan göstergelerdir. Kuruluş tarafından önceden planlanmış olması beklenen bu göstergeler, finansal ve finansal olmayan sonuçları içerir. Bu göstergelere örnek olarak karlılık, gelirler, yatırımların getirisi, ciro, finansal oranlar, pazar payı, satış hacmi, ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı verilebilir.

### **2. Öncü Göstergeler (Başarı Göstergeleri)**

Kuruluşun temel iş sonuçlarını tahmin etmek, izlemek, değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir. Kuruluşun *amaç, hedef ve süreçleri* ile ilgili konuları içerebilir. Bunlara örnek olarak hata oranları, çevrim

süreleri, iyileştirmeler, stok devir hızı, tedarikçi performansı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, müşteri şikayet ve iadeleri, lojistik göstergeler, iş kazaları, devamsızlık, personel devir oranı, eğitim, katılım, bilanço, nakit akışı, kredi notu, patent sayısı, yenilik oranı, basında yer alma sayısı, bilgi kullanımı, belgelendirme, kazanılan unvan ve ödüller sayılabilir.

## **KAYNAKÇA**

EFQM, EFQM Mükemmellik Modeli 2003, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, 2003

TÜSİAD-KALDER, TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı 1999, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, 1999

## **Kaynakça**





İSTANBUL  
SANAYİ ODASI



Meşrutiyet Caddesi No. 62 Tepebaşı - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: [kobi@iso.org.tr](mailto:kobi@iso.org.tr)

**ISO Yayın No: 2011/14**