

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE PROFESYONEL YÖNETİCİ KULLANIMINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Deniz BÖRÜ

MÜ İİBF, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT: *This research is related to the use of professional managers in Small and Medium Sized Enterprises. Owners of these type of firms are also managers and this situation is an advantage and a threat at the same time. Growth of the firms requirement of specialization and information flow adequacy require professional managers except from the owners. In general, it has been found that owners of out Small and Medium Sized Enterprises were involuntary about using professionals. This study has a goal of taking attention and opening discussions about the subject.*

1. GİRİŞ

İşletmecilik literatüründe Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler) olgusunun daha çok nitel bir karakter taşıdığı ve işletme sahipliği, girişimcilik ve işletme yöneticiliğinin tek bir kişide toplanmasının bu işletmeleri tanımlamada belirleyici unsur olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu yaklaşımla, işletme sahip/yöneticisine özgü şahsi niteliklerin aynı zamanda işletmenin kendisine özgü niteliklerinin de belirleyicisi olacağı açıkça anlaşılmaktadır.

Girişimcilik ve yöneticilik konularında kendisini yetiştirmiş, geliştirmiş, bu vasıfları işletme sahipliği ile birleştirmiş kişilerce kurulmuş işletmeler ekonomik, yönetsel, finansal, sosyal ve politik konularda önemli üstünlükler elde etmiş olacaktırlar. Zira, bu 3-boyutun aynı kişide tatmin edici bir düzeyde bütünleşmesi, işletmelerin (KOBİ'lerin) başarısı ve sürekliliği açısından büyük önem taşımakta, hatta kilit faktör olarak görülmektedir. Diğer yandan, bu 3 unsurun ayrı anlamlar ve görevler ifade ettiği düşünüldüğünde, aynı kişi üzerinde toplanmasının emek, yetenek ve zaman açısından oldukça çaba gerektireceği ve çoğu zaman tesadüfen mümkün olacağı anlaşılmaktadır.[1]

İşletme sahipliği, işletmenin mülkiyeti ile ilgili bir kavramdır. Yeterli sermayeyi bir araya getiren her kişi bir işletme sahibi olabilir. İşletme sahipliği ekonomik bir anlam taşımanın yanında daha çok hukuksal bir anlam ifade etmektedir.

Girişimcilik ise, teknik, beşeri ve kavramsal boyutları olan; "Girişimcilik Ruhu" olarak adlandırılan iş yapabilme cesaret ve becerisini gerektiren bir kavramdır. Toplumun ihtiyaç ve eğilimlerini önceden tahmin etmek, bu ihtiyaçları gidermek üzere üretim faktörlerini temin etmek ve örgütlemek, işletme faaliyetleri ile ilgili sahalardaki gelişmeleri takip etmek ve uygulamak, dış çevreden gelecek tehditleri zamanında görmek ve önlem almak gibi daha çok geleceğe dönük faaliyetler dizisinden oluşan Girişimcilik, geleceğin belirsiz olması nedeniyle bünyesinde sürekli bir risk unsuru taşır[2]. Aslında çoğunlukla birbirinden ayrı olarak düşünülmeyen bu iki kavramın aynı kişide toplanması işletmenin başarısı açısından büyük önem taşır.

Yöneticilik ise, daha çok fonksiyonel(işlevsel) uzmanlık boyutu olan, bünyesinde "Profesyonellik" anlamı taşıyan bir kavramdır. Yönetim işini kendisine meslek edinmesi, ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitim alması, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere belli bir ücret karşılığında hizmet vermesi[3] yöneticiliğin "Profesyonellik" yönünü; temelde girişimcilik fonksiyonlarının uzantısı ve tamamlayıcısı olarak görülmesi ve görev yapması da "Fonksiyonel (İşlevsel) Uzmanlık" yönünü oluşturmaktadır.

Bugün Türkiye'de geçerli ve yaygın olan şekliyle, KOBİ'lerde, işletme sahibinin, gerekli diğer özelliklere sahip olup olmadığına bakmaksızın, girişimcilik ve yöneticilik unsurlarını da bünyesinde topladığı görülmektedir. Bu tür işletmelerde işletme sahibi doğrudan faaliyetlere katılmakta, çoğu zaman hem tezgahın başında işçisiyle üretimde bulunmakta, hem hammadde alımından mamul pazarlamaya kadar müşteri ve satıcılarla ilişkide bulunmakta, hem de banka, vergi, sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır. İşletme küçük niteliğinde iken, bu tür işler kolaylıkla, rahatlıkla ve hatta başarılı bir şekilde yerine getirilebilir. Ancak ölçek çok küçükten küçüğe ve ortaya, hatta büyüğe doğru gittikçe, işletme sahibinin her konu ile kendisinin ilgilenmesi güçleşmekte ve bu özelliğini kaybetmektedir. Önce tezgahın başındaki işini çalışanlarına devreden ve kontrol görevini üstlenen işletme sahibi, ölçek büyüdükçe katkısını daha üst konumlara çıkarmaktadır. Böylelikle

zaman içerisinde gittikçe tepe yönetimine doğru ilerlemekte ve işletmenin genel yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer yandan işletmenin tepe yönetiminde ise, bir iş bölümüne gitmeden, işletme politikalarını tek başına belirlemeye başlar. Büyüme süreci içerisinde böylesine bir davranış biçimi işletme sahibinin yöneticilik kabiliyet ve eğilimine bağlı olarak işletmenin başarısı veya başarısızlığı ile sonuçlanabilir[1]. Diğer yandan tepe yönetiminde iş bölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek çoğunlukla tercih edilmeyen bir davranış biçimidir. İşletme sahibinin piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde mesleki ve teknik bilgilerinin yetersiz kalması, problemlerin çözümü için uzman eleman istihdamından kaçınması, yetki devretmemesi, başka yönetici istememesi gibi durumlarda, bu firmalar yanlış kararlarla zamanla esneklik ve başarılarını kaybedebilirler. Geleneksel olarak aile bireylerinin de fiilen çalıştığı KOBİ'lerde, karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmı, uzman veya yöneticilerden çok bu aile bireylerinden oluşmaktadır. Ekonomik gelişme, modernleşme ve değişen çevre koşulları ile birlikte çapraşıklaşan işletme faaliyetleri ve büyüyen organizasyon yapısı karşısında, aile bireylerinin ve işletme sahibinin bilgi ve yeteneklerinin yetersiz kalması ekonomik gelişmenin engellenmesi sonucunu doğuracaktır. Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin aile bireylerine bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde ise Profesyonel Yönetimden söz edilecektir[3]

Günümüz dünyasında ortaya çıkan farklı eğilimler, sürekli bir değişimin sonucu olarak meydana çıkmaktadır. Ölçek ekonomisinden çeşit ekonomisine geçiş sürecinin hızlanmasıyla, tüketim kalıplarının ve yaşam değerlerinin değişmesi kitle üretimin standart ürünleri kadar çeşitlenen talebin özendirdiği ürünlere de olan talebi de artırmıştır. Ayrıca buluş ve yenilik yaratma hızının artması ürünlerin yaşam ömürlerinin kısalmasına etki etmiştir[4].

Ürün yaşam eğrilerinin kısalığı, sık sık ürün değiştirme konusunu gündeme getirecek bir fabrika yapısı KOBİ'leri ön plana çıkarmaktadır[4] Makro ekonomik yapı içerisinde kalkınmanın ve sosyal adaletin de önemli bir unsuru olarak kabul edilen ve yaygınlaştırılmaya çalışılan KOBİ'lere ulusal ve uluslararası düzeyde her türlü yardım (finansal ve informasyonel) verilmeye, bunlarla ilgili politikalar geliştirilmeye ve hayata geçirilmelerine çalışılmaktadır. Böylesine gittikçe artan öneme sahip bu tür firmaların da değişime ayak uydurabilmeleri ve sağlıklı büyüyebilmeleri, geleneksel yapıları içerisinde fırsatları

değerlendirebilme kabiliyetleri ile ilgilidir. İşletme sahibinin her işle kendisinin ilgilendiği bir işletmede bu tür fırsatların fark edilmesi ve değerlendirilmesi ise oldukça güçtür ve zaman alır. Özellikle işletme sahibinin gerekli yetenek ve eğitime sahip olmadığı durumlarda bu tür fırsatlar tehdit unsur haline bile gelebilir. İşletme kaynaklarının büyümeye başlaması, işletme faaliyetlerinin çapraşıklaşması ve uzmanlık gerektiren alanlara girmesi ya da işletme sahibinin dış çevreye ilişkin fırsatların değerlendirilmesinde zaman ve bilgi açısından yetersiz kalması gibi nedenler işletmede, işletme sahibinden sonra 2. bir yöneticinin varlığını gerekli kılacaktır.

Bu çalışma, değişimin ve gelişimin sürekli olduğu günümüz dünyasında, ülke ekonomilerinin vazgeçilmez dinamikleri olan KOBİ'lerin "Profesyonel Yönetici" kullanımına ilişkin düşüncelerini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Bu konuda oldukça isteksiz davranan işletme sahiplerinin kişisel özellikleriyle, işletmenin yapısal unsurlarının "Profesyonel Yönetici" kullanımında nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak üzere yapılan bu çalışma, keşifsel bir araştırma niteliğindedir.

II. METOD

A. DENEKLER

Araştırma İTO'ya kayıtlı, Konfeksiyon ve Tekstil imalatı konusunda, İstanbul'un çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren, çalışan sayısı 1-200 arasında olan ve tesadüfi olarak seçilen 100 KOBİ işletme sahibi üzerinde yapılmıştır. Başvurulan 100 işletmeden, adresi değiştiği için bulunamayan veya işletme sahibi ile doğrudan görüşme yapılamayan 17 tanesi değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır. İşletme Büyüklüğü olarak çalışan sayısının tercih edilmesinin nedeni: bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yaptıkları iş itibarıyla işgücüne sürekli ihtiyaç göstermeleri ve emek yoğun olarak faaliyette bulunmalarıdır.

B. ÖLÇÜM ALETİ VE UYGULAMA

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmış ve araştırmanın amacına uygun bir anket geliştirilmeye çalışılmıştır. Anket soruları açık uçlu, çoktan seçmeli ve sıralamalı değerlemeli olarak farklı şekillerde hazırlanmıştır. Toplam 35 sorudan oluşan ankette işletme sahibinin demografik özelliklerine, işletme profiline, yapısal ve yönetsel özelliklerine, profesyonel yönetici kullanılıp kullanılmadığına ve nedenlerine,

büyüme isteğinde olunup olunmadığına ve nedenlerine ilişkin sorular yer almıştır.

Anket 1996 yılı Şubat-Mart aylarında, firmalara gidilerek ve işletme sahibi ile doğrudan görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir.

III. BULGULAR

A. FREKANSA DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR

1. İŞLETME PROFİLİNE İLİŞKİN VERİLER

Çalışan sayısına göre büyüklükleri sınırlandırılan firmaların, daha çok 11-50 kişi çalıştırdıkları ve "Küçük İşletme" grubunda yer aldıkları görülmüştür¹. Araştırmada, firmaların çoğunlukla, hukuksal yapı olarak, Limitet şirket (% 45) ve Anonim şirket (% 41) olduğu; faaliyet şekli itibarıyla, doğrudan pazara (% 47), sipariş üzerine (% 33) üretimde bulunduğu sonuçları elde edilmiştir. Firmaların bu sektördeki faaliyet süreleri seneler itibarıyla geniş bir dağılım göstermektedir. Bulgulara ilişkin veriler toplu halde Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 : İşletme profiline ilişkin dağılım

Çalışan sayısına göre işletmeler	%
1 - 10	18
11 - 50	52
51 - 199	30
Hukuki yapılarına göre işletmeler	%
Limitet	45
Anonim	41
Şahıs	13
Kollektif	1
Faaliyet şekillerine göre işletmeler	%
Pazara Yönelik	47
Sipariş	33
Fason	20
Faaliyet sürelerine göre işletmeler	%
1 - 3 Sene	18
4 - 7 Sene	26
8 - 11 Sene	19
12 - 15 Sene	16
16 - 19 Sene	16
20 - + Sene	6

2. İŞLETME SAHİBİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN VERİLER

Firma sahipleri çoğunlukla 36-45 yaş grubunda (% 45) olup, mevcut işlerini kendilerinin kurduğunu (% 77) ifade etmişlerdir. Böyle bir işi yapmaya karar veren işletme sahiplerinin ya önceden benzer bir işte çalıştığı (% 42) ya da ailesinde bu işi yapan kişilerin olduğu (% 27) görülmüştür. Çoğunluğu üniversite düzeyinden daha aşağı bir eğitime sahip olan işletme sahiplerinin, yabancı dil konusunda da oldukça yetersiz kaldıkları araştırma sonucunda görülmüştür. İşletme sahibinin demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıda Tablo 2'de toplu olarak verilmiştir.

Tablo 2 : İşletme sahibinin demografik özelliklerine ilişkin dağılım

İşletme sahiplerinin yaşı	%
25 - 35	18
36 - 45	45
46 - 55	27
56 - +	10
İşletme sahipleri bu işi	%
Kendisi kurmuş	77
Aileden kalmış	14
Satın almış	9
İşl.sahp. bu işi yapmaya karar veriş	%
Benzer işte çalışmış	42
Ailede bu iş yapanlar var	27
Piyasadaki boşluğu görmüş	18
Çevrenin etkisiyle	12
İşletme sahiplerinin eğitim durumu	%
İlkokul	12
Orta okul	6
Lise	43
Üniversite	32
Üniversite üstü	7
İşletme sahiplerinin yabancı dil bilgisi	%
Bilmiyor	35
Çok İyi	7
İyi	13
Orta	17
Zayıf	28

3. İŞLETMENİN YAPISAL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN VERİLER

Büyük çoğunluğunun (% 82) dışarıdan bir danışman kullandığı işletmelerde genelde departmanlaşma olmamakla birlikte, özellikle muhasebe, üretim ve pazarlamanın ayrı bölümler halinde faaliyet gösterdikleri görülmüştür. Yine firma sahipleri firmalarının en önemli fonksiyonları olarak üretim ve pazarlamayı görmektedirler (Tablo 3).

¹ İşletme büyüklüğüne ilişkin tanım aralığı Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tanımlamasına uygun olarak alınmıştır

Tablo 3 : İşletmenin yapısal özelliklerine ilişkin dağılım

İşletmede ayrı bir bölüm olarak faaliyet gösteren birimler	%
Muhasebe	80
Üretim	61
Pazarlama	50
Satınalma	24
Finansman	23
Pe. el	23
Halkla ilişkiler	15
Ar-Ge	9
İşletmenin kullandığı danışmanlar	%
Mali danışman	67
Hukuk danışmanı	51
Teknik danışman	21
İdari danışman	12
Danışman kullanmıyor	18
İşletmenin en önemli faaliyeti	%
Üretim	45
Pazarlama	41
Yönetim	9
Finansman	5

Bununla birlikte, firmalarının gelişimine ilişkin olarak hangi faaliyetin daha önemli olduğunu sorduğumuz firma sahipleri Yönetim fonksiyonunu ilk sırada saymışlardır. Ayrıca ek olarak tecrübenin, piyasanın izlenmesinin, yeniliklerin takip edilmesinin ve uygulanmasının firmalarının gelişiminde öncelikli olarak önem arz edeceğini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin dağılım Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 : Firmanın gelişiminde önemli olduğu düşünülen konulara ilişkin dağılım

Fonksiyonel konular	Önem derecesi
Yönetim	1
Pazarlama	2
Finansman	3
Üretim	4
Diğer konular	Önem derecesi
Tecrübe	1
Piyasanın izlenmesi	2
Yeniliklerin izlenmesi ve uygulanması	3
Ekonomik istikrar	4
Modern Yönetim	
Teknikleri	5
Tahsil	6
Yabancı Dil	7

VI. İŞLETMEDE KARAR ALMAYA VE YETKİ DEVRİNE İLİŞKİN VERİLER

İşletme sahiplerinin % 40'ı kararları tek başlarına kendilerinin aldığını ifade ederken, % 38'i alt kademeye birlikte aldıklarını söylemişlerdir. Firmaların % 77'sinde, karar almada etkili olan kişi ile işletme sahibi arasında bir akrabalık ilişkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işletme sahiplerinin çoğu (% 65) işletmelerinde kararların Profesyonel Yönetici tarafından alınmasını tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. Tablo 5'de karar

almaya ilişkin olarak elde edilen veriler toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 5 : İşletmede karar almaya ilişkin dağılım

Kararların kim tarafından alındığı	%
İşletme sahibinin kendisi	43
Alt kademeye birlikte	36
Her departman kendisi	9
Danışman kullanılır	12
Karar almada etkili olan kişi ile olan akrabalık ilişkisi	%
1.dereceden akraba (Çocuklar, kardeşler)	58
2.dereceden akraba (Yeğenler, kuzenler, amcalar, dayılar)	10
3.dereceden akraba (kan bağı olmayan hısım ve akrabalar, enişte, damat, kayınpeder)	9
4.Akrabalık yok	23
Kararların kimin tarafından alınmasının tercih edileceği	%
1.dereceden akrabaların	32
2.dereceden akrabaların	3
3. dereceden akrabaların	-
4. Profesyonel Yöneticilerin	65

Yukarıdaki Tablo 5'de de görüldüğü gibi, daha çok akrabalık ilişkisinde oldukları kişileri karar almada tercih eden İşletmeler, Profesyonel Yönetici kullanımına da sıcak bakmaktadırlar. Bununla birlikte çoğu işletme sahibinin yetkilerini paylaşmakta ve devretmekte gönüllü olmadığı; bunun nedeni olarak da yetkiyi devrettikten sonra kontrolünün güçleşmesini ve astların üzerlerine almış oldukları yetkiyi tam olarak kullanamamalarını gördüklerini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin veriler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 : Yetki devrine ilişkin dağılım

İşletme sahibinin yetki devrine ilişkin görüşleri	%
Yetki devretmem	41
Önem arz etmeyen işlerde devrederim	29
Tüm yetkilerimi paylaşırım	19
Birçok konuda devrederim	12
Yetki devrini güçleştiren nedenler	%
Yetkiyi devrettikten sonra kontrolünün güçleşmesi	30
Astların yetkiyi tam olarak kullanamamaları	27
Yetkiyi devredebilecek kendi performansına yakın Profesyonel Yönetici bulunamaması	20
Yetkiyi devredebilecek güvenli Profesyonel Yönetici bulunamaması	12
Yetkiyi devredebilecek İş disiplinine ve ahlakına sahip Profesyonel Yönetici bulunamaması	11

V. PROFESYONEL YÖNETİCİ KULLANIMINA İLİŞKİN VERİLER

Anketin bu bölümünde işletmelerinde Profesyonel Yönetici kullananlar ve kullanmayanlar, iki kısım halinde, ayrı ayrı incelenmişlerdir.

a. PROFESYONEL YÖNETİCİ KULLANANLAR

İşletme sahiplerinden %50'si işletmelerinde profesyonel yönetici kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Profesyonel Yönetici kullanan işletme sahipleri, bu tür kişilerde faaliyet konusuyla ilgili olarak iş tecrübesini ve ehliyeti 1.dereceden bulunması gereken özellikler olarak görmektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Profesyonel Yöneticide bulunması gereken özellikler

	Önem derecesi
Tecrübe ve ehliyet	1
Sorumluluk üstlenebilmesi	2
İletişim yeteneği	3
Eğitim	4
Güven duygusu	5

Bu gruptaki işletme sahiplerinin Profesyonel Yönetici ile çalışmaktan memnun oldukları ve çok sık Profesyonel Yönetici değişimine gitmedikleri; çoğunlukla ekonomik paylaşımı maaş+prim veya sadece maaş ile yapmayı önerdikleri görülmektedir. Konuya ilişkin veriler Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8 : Profesyonel Yönetici kullanımına ilişkin dağılım

Profesyonel Yönetici	%
Kullanıcılar	50
Kullanmayanlar	50
Profesyonel Yönetici değişim sıklığı	%
1 Yılda az	6
1 - 3 Yıl	20
3 - 5 Yıl	24
5 - 10 Yıl	50
Profesyonel Yönt. ile ekonomik paylaşım	%
Sadece maaş ile	24
Maaş+prim	49
Maaş+Kardan payı	18
Resmi ortaklık	9
Profesyonel Yönetici ile çalışmaktan	%
Memnun	96
Memnun değil	4

b. PROFESYONEL YÖNETİCİ KULLANMAYANLAR

İşletmelerinde Profesyonel Yönetici kullanmayan diğer %50 oranındaki işletme sahipleri, kendi performanslarını yakalayabilecek bir Profesyonel Yönetici bulamamalarını konuya ilişkin en önemli neden olarak göstermişlerdir. Tablo 9'da Profesyonel Yönetici kullanılmamasına ilişkin nedenler önem sırasına göre verilmiştir.

Tablo 9 : Profesyonel Yönetici kullanılmamasının önem sırasına göre nedenleri

	Önem derecesi
İşletme sahibinin performansını yakalayabilecek herhangi bir Profesyonel Yönetici bulunamaması	1
İşletme sahibinin her işle kendisinin ilgilenmesinden dolayı Profesyonel Yöneticiye gerek duymaması	2
İşletme sahibinin Profesyonel Yönetici ile işbirliği yapabileceğine inanmaması	3
İşletme sahibinin işletmenin dışarıya açılmasını istememesi	4
İşletme sahibinin Profesyonel Yöneticinin parasal giderlerini karşılayamayacak olması	5

VI. İŞLETME SAHİBİ-İŞLETME FONKSİYONLARI İLİŞKİSİNE AİT VERİLER

Birçok işletme sahibi, işletmesinde hemen her konuda kendini vazgeçilmez olarak görmektedir. Bu konuların başında Genel yönetim ve pazarlama gelmektedir. İşletme sahibinin kendisini vazgeçilmez olarak gördüğü konular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: İşletme sahibinin kendisini vazgeçilmez olarak gördüğü konulara ilişkin dağılım (*)

Pazarlama	70
Genel Yönetim	69
Yatırım	64
Finansman	61
Üretim	60
Personel	54

(*) Bu bölümde işletme sahipleri 1'den fazla seçeneği işaretleyebilmektedirler.

İşe başladıkları günle bugün arasında olumlu yönde bir gelişme olduğunu belirten işletme sahipleri (% 97), bu gelişmede en önemli rolü müteşebbis olarak kendilerinin oynadığını ifade etmişlerdir.

VII. BÜYÜMEYE İLİŞKİN VERİLER

İşletme sahiplerinden % 21'i geldikleri noktanın kendileri için yeterli olduğunu, daha fazla büyüme ve gelişme arzusunda olmadıklarını ifade ederken, % 79'u tam ters görüşte olduklarını belirtmişlerdir.

a. BÜYÜME ARZUSUNDA OLMAYANLAR

İşletme sahipleri açısından gelinen noktanın yeterli olmasının nedenlerini önem sırasına göre Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11 : İşletme sahiplerinin büyüme arzusunda olmama nedenleri

Önem derecesi Yatırım sonrası üretimi örgütleyebilecek profesyonel yön. desteğine sahip olmamaları	1
Yönetici-Müteşebbis olarak büyümenin getireceği sorunları altından kalkabilecek imkana sahip olmamaları	2
Yeni yatırımları finanse edebilecek imkana sahip olmamaları	3
Yeni Pazarlar bulabilecek imkana sahip olmamaları	4

Yukarıdaki Tablo 11'den de anlaşıldığı gibi, büyüme ve gelişme arzusunda olmadıklarını ifade eden işletme sahipleri, yatırım sonrası üretimi örgütleyebilecek Profesyonel Yönetici desteğine sahip olmamalarını en önemli neden olarak göstermektedirler.

b. BÜYÜME ARZUSUNDA OLANLAR

Büyüme ve gelişme arzusunda olan işletme sahipleri için önemli olan unsurlar Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12 : Büyüme ve gelişme arzusunda olan işletme sahipleri için önemli olan unsurlar

	Önem derecesi
Örgüt yapısını güçlendirerek profesyonel yönetim kadrosunun oluşturulması	1
Genişleyen pazarlama işlevini üstlenecek profesyonel kadronun temini	2
Genişleyen üretim işlevini üstlenecek profesyonel kadronun temini	3
Yatırımı gerçekleştirecek profesyonel kadronun temini	4
Stratejik öneme sahip işlerin işletme yöneticisine üstlenilmesi ve günlük faaliyetlerin profesyonel yöneticilere devredilmesi	5

Bu gruptaki işletme sahipleri için ise büyüme ve gelişmenin en önemli unsurunu, örgüt yapısının güçlendirilerek Profesyonel Yönetim kadrosunun kurulması oluşturmaktadır.

B. "PROFESYONEL YÖNETİCİ KULLANANLAR" VE "PROFESYONEL YÖNETİCİ KULLANMAYANLAR" AYIRIMINA İLİŞKİN BULGULAR²

Araştırmada, işletmeye ve işletme sahibine ilişkin özellikleri ve tercihleri görmek üzere frekans dağılımına

² Bu bölümde Profesyonel Yönetici Kullanıcılar "PYKII." ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar "PYKHz." şeklinde kısaltılarak kullanılacaktır.

tabii tutulan değişkenler, daha sonra "Profesyonel Yönetici Kullanıcılar" ve "Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar" ayırımı içerisinde tekrar ele alınmış ve sonuçlar üzerinde hangi değişkenlerin ağırlık kazandığı ve anlam ifade ettiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Genelde büyük ayrılıklar(farklılıklar) görülmeyen çalışmada, anlam ifade eden sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1. İŞLETMEDE AYRI BİR BİRİM OLARAK FAALİYET GÖSTEREN BÖLÜMLER

Bu Grup içerisinde en yüksek değeri alan Muhasebenin, PYKII. ve PYKHz. açısından incelendiğinde, değerlerin dağılımının büyük bir farklılık göstermediği ve birbirine çok yakın olduğu tespit edilmiştir. Ancak diğer işletme fonksiyonlarına bakıldığında durumun farklılık arz ettiği ve PYKII.'dan alınan yanıtların sonuçlar üzerinde ağırlık kazandığı görülmüştür (Tablo 13).

Tablo 13 : İşletmede ayrı bir birim olarak faaliyet gösteren bölümlerin Profesyonel Yönetici Kullanıcılar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYKHz) açısından dağılımı

	Toplam	PYKII	PYKHz
	%	Kişi	Kişi
Muhasebe	80	35	31
Üretim	61	31	20
Pazarlama	50	28	14
Satınalma	24	16	4
Finansman	23	15	4
Personel	23	14	5
Halkla ilişkiler	15	10	3
Ar-Ge	9	8	-

Tablo 13'den de görüldüğü gibi İşletme fonksiyonlarının sıralamasında alt sıralara inildikçe, PYKII. sayısı gittikçe artmak ve değerler üzerinde ağırlık kazanmaktadır.

2. İŞLETMENİN EN ÖNEMLİ FONKSİYONU

"İşletmenizin en önemli fonksiyonu nedir?" diye sorduğumuz işletme sahiplerinin çoğu 1. sırada Yönetimi göstermişlerdir (Tablo 4). Ancak bu sonuçlar PYKII. ve PYKHz. bazında incelendiğinde önem derecesini gösteren sıralamada farklılıklar ortaya çıkmıştır (Tablo 14).

Tablo 14 : Firmanın gelişiminde önemli olduğu düşünülen konuların Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYKmz) açısından sıralanışı

Fonksiyonel konular	Önem derecesi	PYKII	PYKmz
Yönetim	1	1	3
Pazarlama	2	2	1
Finansman	3	3	2
Üretim	4	4	4

Tablo 14'den de anlaşıldığı gibi, genel sonuçlara ilişkin sıralamada ilk üçün belirlenmesinde PYKII.ın ağırlık kazandığı görülmüştür. Nitekim PYKII. için genel sıralama aynen oluşurken, PYKmz. için farklılık arz ettiği görülmüştür. Örneğin, PYKII. için 1.dereceden önemli fonksiyon Yönetim iken, PYKmz.lar için Pazarlama yine PYKII. için 2.dereceden önemli fonksiyonu Pazarlama iken PYKmz için Finansman olmuştur. Her iki grup için ise üretim en son sırada sayılan fonksiyonu oluşturmuştur.

3. KARAR ALMA

İşletmelerde karar almaya ilişkin olarak işletme sahiplerinin isteksiz davrandığı ve karar almada akrabalık ilişkisi olan kişilerin tercih edildiği Tablo 5'ten görülmektedir. Bu sonuçları PYKII. ve PYKmz. açısından incelediğinde, değerlerin eşit dağılmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 15'de PYKII.ların alt kademelere doğru karar almada kendi inisiyatiflerini kullanmaya yönelik olarak ağırlık kazandıkları, buna karşılık PYKmz.ların bu konuda pek varlık göstermedikleri ve işletme sahibinin kendisinin karar alma arzusunun ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 15 : İşletmede kararların kimin tarafından alındığına ilişkin sonuçların Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYKmz) açısından dağılımı

	Toplam	PYKII	PYKmz
Kararların kim tarafından alındığı	%	Kişi	Kişi
İşletme sahibinin kendisi	43	10	26
Alt kademeyle birlikte	36	17	2
Her departman kendisi	9	5	3
Danışman kullanılır	12	10	-

Yine bu grupta kararların 1.dereceden akrabalar tarafından alınmasını isteyen % 58 oranındaki işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunu PYKmz.lar oluşturmaktadır. Bu ağırlık PYKmz.a doğru azalırken, PYKII. için ise artmaktadır (Tablo 16).

Tablo 16 : İşletmede karar almada etkili olan kişi ile olan akrabalık derecesinin Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYKmz) açısından dağılımı

	Topl.	PYKII	PYKmz
Karar almada etkili olan kişi ile olan akrabalık ilişkisi	%	Kişi	Kişi
1.dereceden akraba (Çocuklar, kardeşler)	58	10	38
2.dereceden akraba (Yeğenler, kuzenler, amcalar, dayılar)	10	7	2
3.dereceden akraba (kan bağı olmayan hısım ve akrabalar, enişte, damat, kayınpeder)	9	6	1
4.Akrabalık yok	23	19	-

Yukarıdaki Tablo 16'yı destekler nitelikte bir başka sonuç Tablo 17'de de elde edilmiştir.PYKmz. işletmede kararların 1. dereceden akrabalar tarafından alınmasını ağırlıklı olarak tercih ederlerken, PKYII. tercihleri Profesyonel Yönetici yönünde ağırlık kazanmaktadır. Burada dikkate değer bir nokta, PYKmz.ların da belirli bir oranda kararların Profesyonel Yönetici tarafından alınması tercihi yönünde artış gösterdiğiidir.

Tablo 17 : İşletmede kararların kimin tarafından alınılmasının tercih edileceğinin Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYKmz) açısından dağılımı

	Topl.	PYKII	PYKmz
Kararların kimin tarafından alınılmasının tercih edileceği	%	Kişi	Kişi
1.dereceden akrabaların	32	3	23
2.dereceden akrabaların	3	1	2
3.dereceden akrabaların	-	-	-
4.Profesyonel Yöneticilerin	65	38	16

4. YETKİ DEVRİ

Yapılan incelemede yetki devrine ilişkin olarak alınan sonuçların, işletmede kararların kimin tarafından alınmasının istendiğine ilişkin olarak alınan sonuçlarla paralellik gösterdiği bulunmuştur. PYKmz.ın yetki devretmeme konusunda ağırlıkları görülürken, bu

ağırlığın gittikçe PYKII. yönünde ve bir çok konuda yetki devretmeye doğru arttığı tespit edilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18 : İşletme sahiplerinin yetki devrine ilişkin görüşlerinin Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYK mz) açısından dağılımı

	Topl.	PYKII	PYK mz
	%	Kişi	Kişi
Yetki devretmem	41	5	29
Önem arz etmeyen işlerde devrederim	29	14	10
Tüm yetkilerimi paylaşıyorum	19	13	7
Birçok konuda devrederim	12	10	-

5. BÜYÜME

a. BÜYÜME ARZUSUNDA OLAMAYANLAR

Büyüme arzusunda olamayan İşletme sahiplerinin 1. dereceden önemli neden olarak gösterdikleri yatırımlar sonrası üretimi örgütleyebilecek profesyonel yönetici desteğine sahip olunmaması; PYKII. için de 1.dereceden önemli görülmektedir. Ancak PYK mz. için, bu neden 4. sırada yer alırken, yeni pazarlar bulabilecek imkana sahip olunmaması 1.dereceden önemli nedeni oluşturmaktadır (Tablo 19).

Tablo 19 : Büyüme arzusunda olamayan işletme sahiplerinin önem sırasına göre gösterdikleri nedenlerin Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYK mz) açısından sıralanışı

	Önem Der.	PYKI	PYK mz
		Kişi	Kişi
Yatırım sonrası üretimi örgütleyebilecek profesyonel yön. desteğine sahip olmamaları	1	1	4
Yönetici-Müştebbis olarak büyümenin getireceği sorunları altından kalkabilecek imkana sahip olmamaları	2	2	2
Yeni yatırımları finanse edebilecek imkana sahip olmamaları	3	3	3
Yeni Pazarlar bulabilecek imkana sahip olmamaları	4	4	1

Tablo 19'dan da anlaşıldığı gibi diğer sonuçlara ilişkin sıralamada bir farklılık olmadığı görülmüştür.

b. BÜYÜME ARZUSUNDA OLANLAR

Büyüme arzusunda olan işletme sahiplerinin verdiği yanıtlar PYKII. ve PYK mz. açısından incelendiğinde, sıralamada 2. ve 3. dereceden önemli

görülen sonuçlarda farklılık olduğu görülmüştür (Tablo 20).

Tablo 20 : Büyüme ve gelişme arzusunda olan işletme sahipleri için önemli olan unsurların Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYK mz) açısından sıralanışı

	Önem Der.	PYKI	PYK mz
Örgüt yapısını güçlendirerek profesyonel yönetim kadrosunun oluşturulması	1	1	1
Genişleyen pazarlama işlevini üstlenecek profesyonel kadronun temini	2	3	2
Genişleyen üretim işlevini üstlenecek profesyonel kadronun temini	3	2	3
Yatırımı gerçekleştirecek profesyonel kadronun temini	4	4	4
Stratejik öneme sahip işlerin işletme yöneticisine üstlenilmesi ve günlük faaliyetlerin profesyonel yöneticilere devredilmesi	5	5	5

Gelişme ve büyüme arzusunda olan işletme sahiplerinden, PYKII. genişleyen üretim işlevini üstlenecek profesyonel yönetici kadrosunun teminini 2.dereceden önemli bir unsur olarak görürlerken (bu unsur PYK mz. için 3. sıradadır), PYK mz. ise genişleyen pazarlama işlevini üstlenecek profesyonel yönetici kadrosunun temini 2. dereceden önemli unsur (bu unsur PYKII. için 3 sıradadır) olarak sayılmaktadır. Tercihlere ait diğer sıralamalarda bir fark görülmemiştir.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma sonucunda işletmelerin "Küçük İşletme" niteliğine uygun bir profil çizdikleri görülmüştür. Çoğunlukla, sahipleri tarafından kurulan bu işletmelerin ilk 10 yıllık dönem içerisinde daha çok sayıda faaliyete geçmesi ve sahiplerinin 25-35 ile 36-45 yaş grubunda ağırlık kazanması kendi işini yapmak isteyen genç girişimcilerin sayıca artmakta olduğu şeklinde ifade edilebilir. Daha önceden benzer bir işte çalıştığını yada ailesinde böyle bir işi yapan kişilerin olduğunu ve böylelikle bu işi yapmaya karar verdiğini belirten işletme sahiplerinin eğitim durumlarına bakıldığında, daha çok üniversite düzeyinden daha aşağı bir eğitime sahip oldukları görülmektedir Buradan da çoğu işletme sahibinin meslek içerisinde yetiştiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletmelerin gelişimine ilişkin olarak tecrübe ve piyasanın izlenmesini önemli gören işletme sahipleri, işletmelerinde aile ilişkilerine de önem vermekte ve aaslara yetki devretmektense kararların bu kişilerce alınmasını tercih etmektedirler. Buraya kadar ki

ifadelerden işletme sahiplerinin temelde tecrübeye dayalı olarak faaliyette bulunan, profesyonel anlamda yöneticilik vasıfları ve eğitimi olmayan, piyasa koşullarına göre hareket eden ve merkezîyetçi bir yönetim tarzını benimseyen bir görünüm arz ettikleri tespit edilmiştir.

Yukarıdaki anlatım ve sonuçlardan, işletmeler açısından bir üstünlük unsuru olarak sayılan işletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticilik vasıflarının ilgili KOBİ sahiplerinde gerektiği ölçüde bütünleşmediği anlaşılmıştır. Bu noktada işletme sahiplerinin, bu eksikliklerini gidermek üzere, kullanabilecekleri araçlardan biri olan "Profesyonel Yönetici" istihdamına ilişkin düşünceleri önem kazanmaktadır.

İşletmelerin Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar

(PYKmz) olarak eşit oranda (%50) bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu iki değişkene ilişkin olarak sonuçlar üzerinde anlam ifade eden farklılıkların daha çok karar alma ve yetki devrine ilişkin olarak çıktığı görülmüştür. Diğer yandan işletme profiline ilişkin veriler (çalışan sayısı, hukuki yapısı, faaliyet şekli ve süresi) ve işletme sahibinin demografik özelliklerine ilişkin veriler (yaşı, deneyimi, eğitimi, yabancı dil bilgisi, bu işi yapmaya karar verme ve bu işe sahip olma şekli) üzerinde yapılan incelemede sonuçların, bu iki değişken bazında, dikkate değer bir anlamlılık kazanmadığı görülmüştür.

Araştırmada, PYKII ve PYKmz. ilişkin dikkate değer olan ve anlamlılık ifade eden sonuçlar karşılaştırmalı olarak ve toplu halde aşağıda Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21: Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII) ve Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYKmz) ayırımına ilişkin bulguları

Profesyonel Yönetici Kullananlar (PYKII)	Profesyonel Yönetici Kullanmayanlar (PYKmz)
* Temel işletme fonksiyonları yanında diğer işletme fonksiyonlarının varlığına da rastlanmakta	* Ancak temel işletme fonksiyonlarının varlığı görülmekte
* İşletmenin gelişimine ilişkin olarak en önemli fonksiyon YÖNETİM olarak görülmekte	* İşletmenin gelişimine ilişkin olarak en önemli fonksiyon PAZARLAMA olarak görülmekte
* Kararlar daha çok alt kademeye birlikte alınmakta. Bazı durumlarda işletme sahibinin karar aldığı veya danışman kullandığı	* Kararlar büyük çoğunlukla işletme sahibinin kendisi tarafından alınmakta görülmekte
* İşletmede, işletme sahibi dışında akrabalık ilişkisi olmayan kişilerin de karar almada etkili oldukları görülmekte.	* İşletme sahibi dışında, özellikle 1.dereceden akrabalar karar almada etkili
* Hemen hemen tüm işletme sahipleri kararların Profesyonel Yönetici tarafından alınmasını tercih etmekte.	* Kararların ağırlıklı olarak akrabalık ilişkisi içerisinde olanlarca alınmasının tercihi yanında, az da olsa Profesyonel Yönetici yönünde istekte bulunulmakta.
* Yetki devri konusunda gönüllü ve tavizkar	* Yetki devri konusunda isteksiz ve tedbirli
* Büyüme ve gelişme isteğinde olmayanlar için en önemli neden: Yatırımlar sonrası ÜRETİMİ örgütleyebilecek kadrodan yoksun olma	* Büyüme ve gelişme isteğinde olmayanlar için en önemli neden: YENİ PAZARLAR bulabilme imkanına sahip olunmaması
* Büyüme ve gelişme isteğinde olanlar için en önemli unsur: Örgüt yapısının güçlendirilerek Profesyonel Yönetim kadrosuna geçilmesi ve genişleyen ÜRETİM işlevini üstlenecek Profesyonel Kadronun temini	* Büyüme ve gelişme isteğinde olanlar için en önemli unsur: Örgüt yapısının güçlendirilerek Profesyonel Yönetim kadrosuna geçilmesi ve genişleyen PAZARLAMA işlevini üstlenecek Profesyonel Kadronun temini

Yukarıda Tablo 21'e bakıldığında söz konusu verilerin, KOBİ'lere ilişkin nitel ölçütlerin varlığını göstermesi yanında, 2 farklı tip yönetim tarzını benimseyen işletme sahibi modeli çizdiğinde görülmektedir.

Bunlardan birincisi, işletme faaliyetlerinin işleyişini kendi varlığına bağlı olmaktan çıkararak ve departmanlaşmaya doğru bir gidiş gösteren, kararları alt kademeye ya da danışmanlar yardımıyla almaya çalışan, yönetim kademelerinde akrabalık ilişkisi olmayan kişileri de istihdam eden ve yetki konusunda gönüllü ve tavizkar davranan, (kısmen de olsa) DEMOKRATİK VE

KATILIMCI bir yönetim tarzının varlığının hissedildiği, Profesyonel Yönetici Kullanan işletme sahiplerinin oluşturduğu grup.

İkincisi ise, basık bir hiyerarşik basamaklaşmanın olduğu, işletmede hemen her işle ilgilenen ve haberdar olmak isteyen, yönetim kademelerinde akrabalık ilişkisi olan kişilerin de bulunduğu, hemen hemen hiç yetki devretmeyen veya ancak önem arz etmeyen işlerde yetki devredebilecek olan, daha çok OTOKRATİK VE MÜDAHALECİ bir yönetim tarzının varlığının hissedildiği, Profesyonel Yönetici Kullanmayan işletme sahiplerinin oluşturduğu grup.

Deniz BÖRÜ

Sonuç olarak, KOBİ'lerde Profesyonel Yönetici kullanımına ilişkin davranış biçiminin belirleyicisi olarak işletme sahibine ait kişilik özelliklerinin inançlarının ve varsayımlarının etkili olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- [1]. MÜFTÜOĞLU, Tamer, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, 2.Baskı, Ankara, 1991, s. 48-49, 175-176.
- [2]. URAS, Oğuz, İşletmeye Giriş, 2.Baskı, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul, 1992, s.10.
- [3]. KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 5.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1995, s.12-13.
- [4]. BOZKURT, Rüştü, İşletme Odağı: Girişimci Sorunları, Cem Ofset, İstanbul, 1996, s. 11-12.
- [5]. _____, Küçük Sanayi, VI. 5 Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Dpt Yay., Ankara, 1989, s.23.
- [6]. BAĞRIÇIK, Atilla, Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar, Dünya Yay. No:44, İstanbul, 1989, s.7-25.
- [7]. SENCER, Muzaffer, Toplum Bilimlerinde Yöntem, 3.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1989, s.215.