



Kobi'lerin Yönetsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü

Hüseyin Alkış^{a*}, Volkan Temizkan^b

^aKarabük Üniversitesi, İ.İ.B. Fakültesi, Karabük

^bKarabük Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Karabük

Öz

Küreselleşme sürecinin getirdiği yoğun rekabet KOBİ'lerin sürekli gelişmesini ve sektördeki iş yapış biçimlerinin takibini zorunlu kılmıştır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin her alanda kendini göstermesiyle KOBİ'lerin, rekabetten kopmamak ve avantaj elde etmek için kendi sektörlerinde ulusal ve uluslararası iş yapış biçimlerinden ve uygulamalarından haberdar olmasını gerektirmiştir. Japon yönetim modelleri hakkında bilgi sahibi olunarak ve Japonların yönetim modellerinin işletmeye bakış açılarının, problemlere yaklaşım tarzları irdelenerek, Türkiye'deki KOBİ'lerin yönetsel sorunlarının çözümüne, Japon yönetim modeli çözüm olarak düşünülmüştür. KOBİ'lerin en temel sorunu kalifiyeli insan kaynaklarının olmayışıdır. Japon yönetim sistemlerinin temel felsefesi işletmelerde insan kaynakları sorununa çözüm üretebilmesidir. Bu çalışmada, insan kaynakları en önemli yönetim unsuru olarak ele alınmak suretiyle, yerel yönetim tarzlarıyla Japon yönetim modellerini kıyaslama olanağı sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Japon yönetim modeli, KOBİ sorunları, Japon, KOBİ

The Role of Japan Management Model in Solving Managerial Problems of Smes.

Abstract

Intense competition, formed by globalization process, necessitates a permanent development of SMEs and pursuit of working methods in the sector. Technology development and prevalence of globalization in every field require the awareness of national and international applications and working methods in their own field in order to catch up with the rivalry and take advantage. By familiarizing with Japanese management patterns and scrutinizing the manner of approaching of the attitudes of management patterns of Japanese towards business, to business problems; Japanese management model has been thought to be the solution for the managerial problems of SMEs in Turkey. The main problem of SMEs is the absence of qualified human resources. The main philosophy of Japanese management patterns is producing solution for human resources problem. In this study, by considering human factor as the most important management element, it has been achieved to compare local management patterns with Japanese management patterns.

Key Words: Japanese management pattern, SME problems, Japanese, SME.

1. GİRİŞ

Son yıllarda, özellikle 80'li yıllardan sonra küreselleşme süreci ile birlikte yerel ekonomilerin önemi artmış, yerel aktörlerinde dünya ekonomisine entegre olması, esnek ve uyum yeteneği yüksek yapılarıyla KOBİ'leri ön plana çıkartmıştır. Bu durumda sürekli değişim içerisinde olan, talebe anında cevap verebilen bir sanayi yapısını meydana getirmiştir.

KOBİ'lerin meydana getirdiği bu sanayi yapısının gelişmekte olan ülkelere en önemli katkısı, firmaların yan sanayi kuruluşları gibi çalışmalarını veya nihai ürün ortaya koymalarıdır. Gelişmekte olan ülkelerin dinamosu olarak kabul edilen KOBİ'ler bu değişimlere paralel olarak ulusal ve uluslararası piyasalara yönelik stratejilerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmıştır (Bal, 2002: 35).

Büyüme isteyen KOBİ'ler küresel rekabetin gerisinde kalmamak için stratejilerinde de kıyaslamaya gitmelidir. Esnek yapılarından dolayı üretim, teknoloji ve stratejilere daha kolay uyum ve uygulama yeteneklerine sahip olduğundan, zaman-maliyet etkinliği açısından büyük işletmelere göre daha avantajlıdır. Ayrıca rekabetin önemli unsurlarından olan yenilik, kalite ve farklı pazarlara ulaşmak, müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olmak gibi avantajları kullanmaları etkin insan kaynakları yönetimi kullanmaları ile mümkün olacaktır.

Yönetim, yüzyıllardır geniş çevreleri ilgilendiren çok önemli bir olgu ve faaliyet alanıdır. Toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler ve yenilikler, yönetim bilimine olan ilgiyi arttırmış, bu kavramın uzmanlarca değerlendirilmesine ve farklı açılardan ele alınmasına yol açmıştır. Japon yönetim modelini KOBİ'lerin yönetsel sorunlarına çözüm olarak sunulmasının nedeni KOBİ'lere daha kolay uygulanabilirliğinden ileri gelmektedir.

Günümüzde, bilim açısından bilgi çağı, teknoloji ve endüstri açısından üçüncü endüstri devrimi'nin yaşandığı bir ortamda, işletmelerin emek yoğun geri teknolojileri ile rekabet edebilme olanakları büyük ölçüde zorlaşmıştır.

KOBİ kavramı ve tanımı yapılarak Türkiye'de ve Dünyada KOBİ'lerin önemine değinilerek Türkiye ve AB'nin KOBİ politikası incelenmiştir. Japon yönetim modellerinin temel özellikleri ortaya konularak bu özelliklerin KOBİ'lerin yönetsel sorunlarının çözümünde uygulanabilirliği tartışılmıştır.

2. KOBİ

Avrupa Birliği'nin 1 Ocak 2005 tarihinde yürürlüğe koyduğu resmi gazetede KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço, büyüklük ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Tablo 1'de çalışan sayısı ve bilançolarına göre kategorileri belirlenmiştir.

AB'ye uyumlu bir tanım kullanılması amacıyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı çalışmalar yaparak 16 Nisan 2005 tarihli Resmi Gazete yayımlanarak Yürürlüğe giren '5331' Sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna Bir Ek Madde Eklenmesine İlişkin Kanun ile KOBİ tanımına hukuki zemin oluşturulmuştur. Nitekim devam eden uyum çalışmaları çerçevesinde hazırlanan 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik' 2005/9617 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ekinde 18 Kasım 2005 ve 25997 Sayılı Resmi gazetede yayımlanmış ve 18 Mayıs 2006' da yürürlüğe girmiştir.

Tablo 1. Türkiye ve AB’de KOBİ tanımı

	Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Ölçekli İşletme
Türkiye	Çalışan Sayısı	≤9	10-49	50-249
	Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤ 1	≤ 5	≤ 25
	Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon TL)	≤1	≤ 5	≤ 25
AB	Çalışan Sayısı	≤9	10-49	50-249
	Yıllık Ciro (Milyon Avro)	≤ 2	≤ 10	≤ 50
	Yıllık Bilanço (Milyon Avro)	≤ 2	≤ 10	≤ 43

Kaynak: Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" (18 Kasım 2005 gün ve 25997 sayılı Resmi Gazete) ; 20.05.2003 tarih ve L 124/36 sayılı AB Resmi Gazete'sinde yayımlanan 2003/361/EC sayılı tüzük (Yürürlük tarihi: 01.01.2005)

Söz konusu yönetmeliğin 4. maddesine göre “yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler” işletme olarak tanımlanıyor. KOBİ’ler ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanmaktadır (18.11.2006/997 sayılı Resmi Gazete):

- 10’den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler mikro işletme,
- 50’den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük işletme,
- 250’den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler orta büyüklükte işletme şeklinde ifade edilmektedir.

Yönetmeliğe göre KOBİ’ler, diğer işletmeler ile olan sermaye veya oy hakkı ilişkilerine göre bağımsız işletmeler, ortak işletmeler ve bağlı işletmeler olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yeni tanımla getirilen bağımsızlık ilkesi ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanmaktadır:

Gerçek veya tüzel kişilerin sahip olduğu ve bu Yönetmeliğe göre ortak veya bağlı işletme sayılmayan bir işletme;

- Başka bir işletmenin %25 veya daha fazlasına sahip değilse,
- Herhangi bir tüzel kişi veya kamu kurum ve kuruluşu veya birkaç bağlı işletme tek başına veya müştereken bu işletmenin %25 veya daha fazla hissesine sahip değilse,

- Konsolide edilmiş hesaplar düzenlemiyorsa ve konsolide hesaplar düzenleyen başka bir işletmenin hesaplarında yer almıyorsa ve bu nedenle bağlı bir işletme değilse, bağımsız işletme olarak kabul edilmektedir.

KOBİ'leri ilgilendiren diğer önemli bir gelişme de 22/04/2009 Tarihinde, 5891 Sayılı "Küçük ve orta ölçekli sanayi geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı kurulması hakkında kanunda değişiklik yapılmasına dair kanun ile 3624 Sayılı Kanunun Kuruluş başlıklı 1 inci maddesi "Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur.

3. Türkiye'de ve Dünyada KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'lerin ekonomideki önemi 1960'lı yıllardan itibaren sanayileşmiş ülkelerde, 1970'li yıllardan itibaren ise gelişmekte olan ülkelerde giderek artmıştır (Öztürk, 2007:3). KOBİ'ler, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasına yaptıkları katkılardan dolayı günümüzde çok önemli bir konumda bulunmaktadır. Bu yüzden başta devletler olmak üzere, ulusal ve uluslar arası birçok kurum ve kuruluşun; ekonominin temel yapı taşı olan KOBİ'lerin verimliliklerini, katma değer içindeki paylarını, uluslararası rekabet güçlerinin artırılmasını, sağlamak için çaba harcadıkları görülmektedir.

KOBİ'ler bir taraftan esnek ve dinamik yapıları sayesinde ekonomik canlanma, yapısal değişim ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda önemli bir ekonomik birim olarak ortaya çıkarken; diğer taraftan da yoksulluğu, bölgeler arası kalkınmışlık farkını ve sosyal sınıflar arasındaki eşitsizliği azaltacak sosyal bir araç niteliği taşımaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999:110).

Türkiye'de toplam işletmelerin %99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Mikro ölçekli işletmeler, toplamın % 95,62'sini teşkil etmektedir. KOBİ'lerin %82'si hizmet ve ticaret, %13'ü imalat sektöründe faaliyet göstermektedir (2011 - 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2010:10).

AB'de 75 milyonun kişinin istihdam edildiği 23 milyon KOBİ bulunmakta olup; işletmelerinin de %99'u KOBİ'dir. Bunlar; tekstil, inşaat, mobilya vb. gibi bazı imalat sanayi sektörlerindeki istihdamın %80'ini oluşturduklarından, KOBİ'lerin ekonomiye ve dolayısı ile makro ekonomik hedeflere ulaşmada sağladığı katkılar tüm üye ülkelerce benimsenmektedir (Özdemir, Ersöz ve Sarıoğlu; 2006: 155). Tablo 2'de Türkiye'deki KOBİ'lerin ekonomideki paylarının seçilmiş bazı ülkelerle mukayesesi verilmektedir.

Tablo 2. KOBİ'lerin ekonomideki paylarının seçilmiş ülkeler ile karşılaştırması

Ülke	Tüm işletmeler içindeki	Toplam istihdam	Katma değer
A.B.D.	98,9 ^b	57,9 ^b	50 ^g
Hindistan	97,3 ^e	66,9 ^e	
Japonya	98,2 ^b	66 ^b	49,3 ^b
G.Kore	99,9 ^f	87,7 ^f	49,2 ^f
Brezilya	99,9 ^e	67 ^e	
Malezya	99,9 ^e	65,2 ^e	31,2 ^g
AB 27	99,8 ^c	67,4 ^c	57,7 ^c
İngiltere	99,6 ^b	54,1 ^b	51 ^b
Almanya	99,5 ^b	60,4 ^b	53,6 ^b
İtalya	99,9 ^b	81,1 ^b	71,3 ^b
Türkiye	99,9^a	78^a	55^a

Kaynak: a- TÜİK 2009, b- OECD SMEs, Entrepreneurship and Innovation 2010 (Japonya verisi sanayi sektörüne ilişkindir), c- European Business Facts and Figures 2009, d- OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005, e- International Finance Corporation 2007(OECD), f- Small and Medium Business Administration - Korea 2008 (katma değer verisi imalat sektörüne ilişkindir) g- SME Corp Malaysia 2009 (milli gelirdeki pay), h - Journal of International Business and Economics 2008 (milli gelirdeki pay)

Gümrük Birliği, AB ile Türkiye arasında Tek Pazar yaratmaya yönelik en önemli adım olmuştur. Ayrıca AB, Türkiye'deki pek çok KOBİ projesini finanse etmektedir ve harcanan toplam para 90 milyon Euro'ya ulaşmıştır, verdiği mali destekler hibe niteliği taşıdığı için KOBİ'lere doğrudan finansman olarak değil projeler aracılığıyla verilmektedir (Özdemir ve diğ., 2006: 166).

Ülkemizde bu amaca yönelik olarak KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve diğer ilgili bakanlıklar başta olmak üzere; TÜBİTAK, TTTGV, KOBİ'lerin üye oldukları TOBB ve TESK'e bağlı odalar, Yerel kuruluşlar, AB ile ilişkili kurumlar, TÜRKAK, TPE, İŞKUR, KGF A.Ş., TESKOMB, KOBİ A.Ş, gibi kurum ve kuruluşlar tarafından devlet destekleri yürütülmektedir.

Türkiye'ye katılım öncesi stratejisi çerçevesinde sağlanacak olan yardımları tek bir çatı altında toplayan yeni tüzük uyarınca, Türk firmaları bundan böyle, Cards - Phare -Ispa -Sapard -Tacı -Interreg programlar çerçevesinde açılacak ihalelere katılabileceklerdir (Bilgili, 2006: 66).

AB'nin KOBİ'lere ilişkin izlediği politikaların başında "bilgiye erişim" ve "bilginin kullanımı" yer almaktadır. Bu bağlamda, elektronik ticaret daha önemli hale gelmektedir. Eğitime katkı sağlamak ve KOBİ'lerin eğitime yatırım yapmalarını teşvik, AB'nin KOBİ politikasının önemli dayanaklarından biridir. KOBİ'lerin araştırma, yenilik, bilgi teknolojileri ve eğitimden yararlanmaları için Avrupa Bilgi Merkezleri

Ağı, Avrupa İş ve Yenilik Merkezleri (EBIC), Avrupa Bölgesel Gelişme Fonu (ABGF), Avrupa Sosyal Fonu (ASF) vb. gibi programları uygulamaya geçirmiştir. Türkiye’de ise, bilgi ve iletişim ağları kurulmuştur. Ancak bu ağların ve bilgiye erişmenin önemi, KOBİ’ler tarafından yeterince anlaşılmamıştır (Tenekecioğlu, Çalık ve Ersoy, 2003: 123).

Türkiye’de KOSGEB aracılığı ile uygulanan politikalarda da eğitime önem verilmekte ve KOSGEB bünyesinde düzenlenen seminerlerle, işletmelerin yetenekleri arttırmaya çalışılmaktadır ancak KOSGEB’in ve akademisyenlerin yaptığı araştırmaların sonucunda işletmelerin KOSGEB seminerlerine katılmadıkları bu sebeple vizyonlarını genişletememe ve insan kaynakları konusunda sorunlar yaşamakta oldukları ortaya çıkmıştır (Tenekecioğlu ve diğ., 2003: 143).

3.1. KOBİ’lerin Sorunları

Türkiye’de KOBİ’lerin gelişmiş ülkelere göre daha zayıf yapıda olmasının birçok sebebi vardır. İlk olarak finansal sorunlar daha sonra personel ve pazarlama sorunlarıdır.

Japon yönetim modellerinin insan kaynakları alanındaki uygulamalarıyla, personel sorunlarının çözümünde ve üretim tekniklerindeki uygulamalarıyla da maliyetleri düşürmede KOBİ’lere fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

İşletmelerin karşılaştığı finansman sorunlarının başında “kredi temininde zorluklar” ve “kredi maliyetlerinin yüksek olması” gelmektedir. Bunun nedenleri arasında; işletmelerin bankalar tarafından istenen kredi koşullarını karşılamakta güçlük çekmesi, ipotek için gerekli mal varlıklarının yetersiz olması sayılabilir. KOBİ’lerin sermayelerini öz sermaye yolu ile temin ettikleri, araçlarını kullanım oranlarının düşük olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle günümüzde modern finansman teknikleri olarak nitelendirilen finansal kiralama, factoring, risk sermayesi, franchising gibi yöntemlerin izlenmesi ve yaygınlaştırılması KOBİ’lerin finansman sorunlarının hafifletilmesi için bir yöntem olarak önümüze çıkmaktadır (Kuyzu, 2007: 10).

İşletmelerin karşılaşılan finansman sorunlarını aşması için uygulanacak düşük vergi oranları, ucuz elektrik, sigorta primlerinin düşüklüğü, devlet destekleri finansman sorunlarının bir kısmının giderilmesine önemli katkı yapacaktır ayrıca bölgelerin sahip olduğu hammadde kaynaklarının etkin kullanımına yönelik teşvik politikası da kullanılmalıdır.

Diğer taraftan raporlama standartlarındaki sorunlar, denetim boşluğundan kaynaklanan kayıt dışı çalışılması, kurumsal yönetimdeki zaafılar ve mali yapılarına ilişkin sorunların, KOBİ’lerin mevcut kredi imkânlarından yararlanmalarını güçleştireceği düşünülmektedir. Sorunların bir kısmı da işletme sahiplerin yetersiz ya da hiç bilgiye sahip olmamalarından, teşviklerden yararlanamama, diğer borçlanma olanakları, sermaye artırımını, kredi garanti fonu, risk sermayesi, leasing ve factoring gibi finansman olanaklarıyla ilgili bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanan sorunlardır (Söğüt, 2001: 103).

Bu sorunlar da uzun vadede; yerli veya yabancı sermaye katkısı ile gerçekleştirilecek ortak yatırımların oluşturulamaması, uluslararası düzeyde mal üretmelerini sağlayacak, ürünlerini çeşitlendirecek, yan sanayi ilişkilerini geliştirecek, modern işletmeler haline gelmesini engellemeye kadar varmaktadır.

Bu sorunların aşılması için işletme danışmanlığı hizmetlerinden daha yoğun olarak yararlanmaları sağlanmalı, teşviklerden yararlanamama da en önemli sorun bürokrasi olduğu için mümkün olduğunca bürokratik işlemlerin azaltılması ve bölge müteşebbisinin eğitime tabi tutularak bilgi ve birikiminin artırılması yararlı olacaktır.

AB'ye uyum sürecinin bir parçası olarak da bankacılık sisteminde BASEL II kriterlerinin uygulamaya alınmasının, olası etkilerinin analiz edilerek KOBİ'ler bilgilendirilmelidir (Kutlu ve Demirci, 2008:209).

İşletme sermayesi yetersizliği, talep yetersizliği ve hammadde yetersizliği yine KOBİ sorunlarının başında gelmektedir. Bu da tam kapasitede veya tam kapasiteye yakın çalışmayı engellemektedir (Kazan ve Uygun, 2002:18). Yapılan yatırım teşviklerinde kimi bölgelerde işletmelerin yarısından çoğunun yararlanmadığı görülmektedir. Gerekçe olarakta yoğun bürokrasi, geri ödeme koşullarının ağır olması ve verilen teşviklerin uğraşmaya değmeyecek kadar düşük olması gösterilmektedir (Bilici, 2007:397).

Türk KOBİ'lerinin bir diğer sorunu da ihracat ve yatırım konusunda yeterince etkin olamamalarıdır. Avrupa'da ki sorunlara bakıldığında 2009'un ilk yarısı ve ikinci yarısında KOBİ'lerin krizde yaşadığı sorunlar: müşteri sayılarının düşmesi, finansal olanaklardan faydalanamama, imalattaki maliyetlerin yükselmesi, yeni gelen kanunlara uymadaki sıkıntılar olarak sıralanmaktadır (Özdemir ve Kılıç, 2011:439).

Günümüz rekabetçi iş ortamında Türk sanayini ayakta tutacak, onlara farklılık ve esneklik kazandıracak hayati unsurlardan biri Ar-Ge faaliyetleridir. Hiç kuşkusuz Ar-Ge faaliyetinin en önemli girdilerinden biri mali kaynaktır. Uluslararası Ar-Ge destek programlarından yararlanmak işletmelere kaynak sıkıntılarını aşmada yardımcı olacaktır (Uğurtaş, 2010:12).

Bu programlar, KOBİ'lerin Avrupa Araştırma Alanına ve Teknoloji Platformlarına entegrasyonunu da güçlendirecek, 7. Çerçeve Programı ve Rekabetçilik ve Yenilikçilik Programı (CIP) kaynaklarının daha etkin kullanımına imkan tanıyacaktır (DPT, 2007). TÜBİTAK-TEYDEB bünyesinde özel sektöre yönelik Araştırma-Geliştirme Destek Programları bulunmaktadır.

Japonya'da KOBİ'lere yönelik destekler ise; KOBİ'lerin yapısal olarak güçlendirilmesi, KOBİ'lerin faaliyetleri sırasında karşılaştıkları olumsuz durumların düzeltilmesi, çok küçük kuruluşlar ile ilgili özel tedbirler alınması, finansman ve vergi sistemi ile ilgili konuları içeren tedbirler alınmasıdır (Cansız, 2008:8).

Bu çerçevede, Japonya'da KOBİ'lerin modern bir yapıya kavuşturulmalarını teminen uygulanan proje ve program destekleri ise; yönetim, finans ve teknik bilgi aktarımı danışmanlığı, Ar-Ge; ürün ve süreç geliştirme, ortak hammadde satın alınması, ortak pazarlama olanaklarının geliştirilmesi, dış kaynak temini, kredi kefaleti,

şirketleşen KOBİ'lerden indirimli kurumlar vergisi alınması gibi uygulamalardır (Cansız, 2008:14).

Japonya önceliği rekabet potansiyeline sahip sektörler vererek KOBİ'leri üretim hatları, ihracat, teknoloji ve örgütlenme konularında güçlü finansal araçlarla desteklemektedir. Seçilen sektörler yönelik; vergi muafiyeti, AR-GE, personel eğitimi ve danışmanlık ile kredi sağlanmaktadır. Ayrıca, Japonya KOBİ-Büyük sanayi işbirliği ile yarattığı ağları yönlendirebilmektedir (Castells, 2005:252).

Japonya kıt kaynakları, olmayan tarımı ve tutunma gereksiniminde olduğu dış pazarları nedeniyle kaynakları, zamanı, insan aklını, becerisini ve heyecanını en iyi değerlendireceği yöntemleri araştırmakta ve stratejik bir disiplin uygulamaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin bu disiplini benimsemesi ve devletin de uygulayacağı destekler ile yukarıda bahsedilen sıkıntılar giderilebilir (Erdem ve Kocabaş, 2004:188).

4. Japon Yönetim Modelinin Temel Özellikleri

Japonya; tarihsel, toplumsal, uluslararası durumu, yerine getirdiği fonksiyonlar ve gerçekleştirdiği ekonomik kalkınma ile bugün küreselleşme sürecinde dünyanın ikinci büyük gücü olmuştur. Şüphesiz bu ekonomik kalkınma Japon işletmelerinin gerçekleştirdiği başarı ile yakından ilgilidir. Japon işletmelerindeki bu başarıların nedeni yönetim becerileridir.

Bu açıdan Japon işletme yönetimi anlayışının ayrıntılı biçimde incelenmesi önemlidir. Bununla birlikte, Japon toplumunun bazı karakteristik özelliklerinin (grup bilinci, bağlılık ve itaat, sorumluluk alma bilinci vs.) işletmecilik anlayışı ve iş yapma biçimlerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir (Zerenler ve İraz, 2006:756).

Özellikle Japonya'nın, II. Dünya Savaşında yenilgiye uğradıktan sonra bugüne kadar gösterdiği başarı ve ABD ile yarışabilecek bir ekonomik güç haline gelmesi, Dünyadaki birçok işletmenin Japon yönetim tarzı ile ilgilenmesini sağlayan diğer bir nedendir.

Japon şirketlerini başarıya götüren şeyin, ne tek başına "insan" unsuru, ne de "sistem" değil; "Keiretsu" olarak adlandırılan "örgütlenme yapısı" ve "organizasyon kültürü" olduğunu göstermektedir (Alayoğlu, 2009:120).

II. Dünya Savaşı öncesinde "büyük topluluklar" olarak isimlendirilen "Zaibatsu"nun modern karşılığı II. Dünya Savaşı sonrası "Keiretsu" olarak ifadesini bulmuştur. Kısaca, Japonya'da iş âleminde oluşan büyük topluluklar, savaş öncesinde Dozuku ve devamında Zaibatsu, savaş sonrasında ise Keiretsu olarak varlığını sürdürmektedir (Alayoğlu, 2009:120).

Dolayısıyla, küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren Keiretsu üyelerinin her fırsatta grup çıkarlarını gözetici faaliyetler sürdürmesi, Japon kültürü ve iş yaşamının yarattığı birliktelik duygusu ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Shimokava, 1997:85). Bu anlamda, Japon yönetim anlayışının sahip olduğu özellikler ile bu anlayışın ortaya koyduğu şirket ağlarının başarısı arasında güçlü bir ilişki olduğundan söz etmek mümkündür (Alayoğlu, 2009:125).

Japonları başarıya taşıyan bu yönetim özelliklerini kendi işletmelerinde uygulamaya çalışan birçok firma, uygulamalarda sosyal kültürel farklar, demografik yapı, coğrafi farklılıklar, inançlar ve eğitim gibi her ülkenin kendine has özellikleri sebebiyle sorunlar yaşamışlar ve Japon yönetim tarzının özelliklerini uygulamada tam olarak başarıyı sağlayamamışlardır.

Japonya'nın yakaladığı bu başarıları anlamak ve Türk KOBİ'lerine de uygulamak için; Japonya ekonomisinde de dinamo rolü gören, Japon KOBİ'lerinin izlemiş olduğu yönetim uygulamaları aşağıda ele alınmıştır.

4.1. Bilgi Akışı ve İnsiyatif Kullanma

Japon yönetici; çalışanların insiyatif almaları ve daha iyi çözümler üretebilmelerini özendirmek için iyi bir ortam sağlamak gerekliliğine inanır. Bu yönde yaklaşım, şirketin başarısının sadece yöneticiye değil tüm çalışanlara geri dönmesini sağlar. Sonuç olarak Japon üst kademe yöneticileri, alt kademelerden gelen bilginin yukarıya doğru akışına uygun bir ortam hazırlamış olurlar (Özkan, 2005:21).

Japon yöneticiler karar verirken ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar, arzu edilen çözüm yolu konusunda fikir birliği oluştuktan sonra organizasyonun kaynaklarının tahsis edileceği yerin seçimi yapılır, bu nedenle karar verme uzun zaman almaktadır (Koçel, 2001:95).

Bir bölüm içerisinde batıda olduğu kadar kesin bir iş bölümü yoktur, belirli bir sınıra kadar bölümdeki her iş gören aynı sorumluluğa sahip olarak her an bir diğersinin işini görebilmektedir. Her bölüm bir bakıma, kesin çizgilerle birbirinden ayrılmış bağımsız rollerden oluşan bir takım değil; değişik özellik ve yeteneklerin kaynaştığı organik bir birimdir (Berberoğlu, 1986:175).

Kendilerini grup içerisinde ifade eden ve ortak karar almanın gerekliliğine inanan Japonlar bu davranışlarını Feodal Edo dönemindeki aile yapısı uygulamalarından öğrenmiş ve içselleştirmişlerdir. Feodal dönemde aile içerisinde fikirlerini söyleyebilen Japonlar günümüzde ringi-sho sistemi ile aşağıdan yukarıya bilgi akışını sağlayarak adeta tarihsel miraslarını devam ettirmişlerdir (Karaaslan, 2007:15).

Türkiye'de KOBİ'lerde çalışan orta kademe yöneticilerin çoğunun patron gibi davranmakta olduğu, Japon yönetim sisteminde ise daha çok eğitimci gibi davranmakta ve personelin kendini ifade etmesi için esneklik sağladığı bilinmektedir. Patron anlayışı devam ettiği sürece bilgi akışı ve insiyatif kullanma gerçekleşmeyeceği gibi yönetim modellerinin hiç birinde uygulama alanı bulamayacaktır.

4.2. Problem Çözme ve Karar Verme

Japonya'da yerleşmiş bir gelenek vardır. Sosyal statüsü ne olursa olsun bir aile reisi herhangi önemli bir konu olduğunda, üzerinde konuşulup karara varmak üzere aile meclisini toplar ve konu üzerinde tartışarak sonuca ulaşılır, bu gelenek aile ortamından iş ortamına taşınmıştır. Japon şirketlerinin en belirgin özelliklerinden biri

de, bu gelenekten hareketle karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır (Kayhan, 2009: 42). “Soylu ahlak gelenekleri” adıyla anılan ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Arıcioğlu, 2000: 44-45):

- Davranışta ast ve üst ilişkilerinin esas alınması;
- Aileye bağlılık ve otoriteye itaat;
- Farklı gelir seviyelerine sahip olan kişilerin birbirine güven duymaları ve hoşgörülü davranmaları.

Japonların yönetimde birey olarak karar vermedikleri, kendilerini bir bireyden çok bir takımın üyesi olarak gördükleri ve bu durumun tersinin olması durumunda kendilerini çevrelerine, çalışma gruplarına, ülkelerine karşı suçlu hissettikleri ve bunu sağlamada da eğitim sistemlerinin çok büyük katkısı olduğu bilinmektedir. Çünkü Japon eğitim sistemi dünyadaki en iyi eğitim sistemlerinden biridir. Çocukların %94’ü üniversite düzeyine kadar eğitimlerini sürdürürler (İlhan, 2009: 56).

Japonlar her şeyin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığına ve ancak insanlar tarafından geliştirilebileceğine olan inanışlarından dolayı insana ve onun eğitimine büyük önem vermektedirler. Japon toplumunun bu değerleri iş hayatına da yansması sonucu bağlılık ve itaat içerisinde disiplinle çalışan bir iş ordusunun oluşmasında büyük bir etken olmuştur.

Japonlar problem çözme ve karar vermede Ringi karar verme sistemi, Kaizen, Kalite çemberleri, Hata yönetimi gibi sistemleri uygulamaktadır.

4.2.1. Ringi Karar Verme Sistemi

İşletmenin geleceğini ilgilendiren bütün önemli kararlar çalışanlarla görüşmeler sonunda alınmaktadır (Özalp, 1987:6). Bu katılımlı sistem sayesinde hiçbir karar ‘yukarıdan’ yani sadece işletmenin üst yönetimince alınmamaktadır. Bu sisteme ‘Ringi’ adı verilmektedir (Özkan, 2005:15).

Bu sistem aşağıdan yukarıya bilgi akışının önemli bir aracı ise de inisiyatif kullanmaktan yoksun olan yöneticiler tarafından önemli bir silah olarak kullanıldığı ve onay makinasına dönüştürüldüğü eleştirisi yapılmaktadır.

Yönetim kademesinde bulunan genç yöneticilerden, inisiyatif kullanmak isteyenler bu sisteme karşı çıkmaktadır. Japonların karar verme süreci batıya göre uzun sürebilir ancak sürece tüm çalışanlar katıldığından hata payı azalmakta ve alınan karardan çalışanların hoşnutsuz olma durumu ortadan kalkmaktadır.

4.2.2. Kaizen (Sürekli Gelişme)

Japonlar hiçbir şeye “en mükemmel” demezler, “yapacak başka yolu yok” da demezler çünkü her zaman başka bir yol ve daha mükemmelinin olduğuna inanırlar buda sürekli gelişimin felsefesini oluşturmaktadır.

Masaaki İmai’ye göre; “Japonya’da herkesin işlerini daha iyi yapabilmesi ve var olan standartları geliştirebilmesi için daha iyi bir yol bulunabilir” (Akt. Herbig,1995: 109). Kaizen öyle bir kavramdır ki, bu herkesin içindedir ve insanlar böyle bir kavrama

sahip olduklarının farkında bile olmadan, her geçen günün bir öncekinden iyi olması için çalışırlar (Özkan, 2005:34-36).

Japonya'nın en büyük rekabet silahı olan kaizen sürekli iyileşme demektir, sürekli iyileşme kavramı en üst yönetimden en alttaki çalışana kadar bütünü kapsayan bir sistemi ifade etmektedir (Karaaslan, 2007:34).

Kaizen yaklaşımı; Japonlar ile Batılıların yönetim yaklaşımlarının farklılıklarını ortaya koymaktadır. Batılılar ile Japonların yönetimleri arasındaki en önemli fark "Batı'nın yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı Japon'un kaizen ve prosese öncelik veren düşünce tarzının geldiği söylenebilir" (Imai, 1994:22).

Deming döngüsü de kaizen faaliyetlerinin en önemli araçlarından ve sağlıklı bir iyileştirme yapabilmek için döngüdeki adımların izlenmesi gerekmektedir. Bu adımlar: *Planla*, belirlenen sorunun çözümü için hangi işlerin, ne zaman, nasıl ve kimin tarafından yapılacağına planlanmasıdır. *Yap*, hazırlanan planın belirlenen zamanda ve kişi tarafından uygulamaya geçirilmesidir. *Kontrol*, plana göre yapılan işlerin sonuçlarının detaylı olarak kontrol edilmesidir. *Düzeltil* ise, yapılması planlanan işler ile gerçekleşenler arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması için derhal harekete geçilmesi ve döngünün yeniden başlatılmasıdır (Özçelikel, 1994:101).

4.2.3. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve sebeplerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve tepe yönetimine rapor eden, gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur (Dinçer, 2007: 182). Bu grubun her üyesinin aktif olarak görev üstlenmesi ve işletmenin kalite yönetimi ile ilgili tüm stratejilerinin içerisinde üzerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmesi beklenmektedir.

Kalite çemberlerine katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Kalite çemberlerinin en belirleyici özelliği iş hayatının tüm evrelerinde kalitenin uygulanması ve alınan ürünlerde de buna bağlı olarak kalite olmasıdır. Kalite çemberlerinde kullanılan çeşitli tekniklerin önemli olan bir kaçısı şunlardır: beyin fırtınası, neden sonuç diyagramı, pareto analizi, veri toplama, histogram ve grafiklerdir (Turan, Şenkaya ve Başoğlu, 2008:71).

Kalite çemberleri, oldukça az bir harcamayla, yüksek kaliteyi, yüksek üretimi ve yüksek morali kazanmanın ve sağlamanın yararlı bir yoludur. Kalite çemberlerinin temel amacı; girişimin gelişmesine katkıda bulunmak, insanların birbirine saygı duydukları mutlu ve anlamlı bir iş atmosferi kurmak, insan yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda olanaklar sunmaktadır (Ouchi, 1989:246).

Sosyal statülerini gruplar içerisinde bulan Japonlar için grup kimliğinden başka bir kimlik yoktur. Bundan dolayı Japonlar grup çalışmalarına katılır, önerileriyle katkıda bulunur ve kendilerinden ne bekleniyorsa onları yaparlar aksi takdirde gruptan ve çevrelerinden dışlanırlar (Özçelikel, 1994:168).

Bu yaklaşım, birlikte davranmayı ve ortaklaşa karar almayı ve bunu bir hayat felsefesi olarak benimsemeyi içselleştirmiş olan Japonlar tarafından başarıyla uygulanmıştır.

4.2.4. Hata Yönetimi

Japonlar grup kararı ile hareket etmenin getirisi ile hemen karar vermezler, alınacak karar ile ilgili ortak fikir birliğine varırlar. Bu yaklaşımları hata yapmalarını engelleyen en önemli avantajlarıdır çünkü her zaman hatanın kökünü bularak nedenini tespit etme çabası içersindedirler. Japonlara göre hatanın önlenmesi ve ortadan kaldırılması için iki yol vardır. 'Tanımlama ve Sorgulama' Japonlar buna büyük önem verirler çünkü tanımlanamamış bir hatanın sorgulanması ve nedenine ulaşılması mümkün değildir (Işığışık, 2005: 52).

Japonlar hatayı tanımlayabilmek için (5N-1K) yöntemini uygulamaktadırlar. Bu yöntem ile ne, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl sorularının yanında kim sorusuna da cevap bulmaya çalışırlar. Alınan cevaplar ile hatanın tanımlaması ve asıl nedeninin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Hatanın tanımlaması yapıldıktan sonraki süreç ise hatanın nedenlerinin araştırılması için kullanılmış beş WHY (beş kez neden diye sormak) yöntemidir (Özçelikel, 1994).

Bu yöntem ile tanımlanmış hatanın detay analizi yapılmış olacaktır. Japonların hayatlarında uyguladıkları her konunun neredeyse bir standartı vardır, hatalar titizlikle analiz edilerek gerçek nedenleri muhakkak bulunur, bulunan nedenlerin tekrar oluşmaması için önlem almakta Japonlar için bir önlemdir ve bu nedenler tüm çalışanlara bildirilir.

Bu yüzden Türk KOBİ'lerinde hata yönetimi bilinci oluşturularak, olacak hataların önlenmesi böylece hataların meydana getirdiği maliyet artışları ve zaman kayıpları azaltılmış olacaktır. Ayrıca oluşturulacak olan kalite kontrol sistemiyle, müşteri tatminsizliği, güvensizliği, müşterinin karşılaşacağı sağlık ve güvenlik sorunları da en aza indirgenmiş olacaktır.

4.3. İstihdam

Japonya'da uzun süreli istihdam politikası uygulanmaktadır, normal şartlarda emekli olana kadar aynı iş yerinde çalışmaları mümkündür bu yüzden Japonya'da personel alımlarında en çok dikkat edilen kişinin karakteri, tutkusu, istekli ve hırslı olup olmadığıdır, grup kararına önem verdiklerinden dolayı kişinin buna uyum seviyesini dikkate almaktadırlar (Savul, 2008:16).

İlk işe başlayan bir personelden üstün donanımlar beklenmemektedir çünkü ilk işe başlayan herkes uzun süreli bir oryantasyon eğitiminden geçirilir aynı birime alınacak iki personelin bile bir birinden farklı okullardan mezun olup olmamalarına dikkat edilerek farklı bakış açıları oluşturmaya çalışılır (Kırıcı, 2007: 97).

Çalışanın iş rotasyonuna dikkat edilerek işletmeyi daha da benimseyerek tanınması sağlanır ve ilerde bu kişiler yönetici olduklarında farklı bölümleri ve işleri tanımış olmanın getirisi ile işletmenin geleceğe dönük faaliyetlerinde daha doğru

kararlar vererek işletmeyi daha iyi yönetebilme olanağına sahip olmaları amaçlanmaktadır (Yıldız ve Ardıç, 2002: 68).

Japonlar, bir işin yapılarak öğrenileceğine olan inançları nedeniyle eğitimler sırasında en çok kullandıkları yöntem "iş başı eğitim"dir. Bu eğitim Japonya'da "OJT"(On the Job Training) olarak adlandırılır (Özkan, 2005: 49). Ömür boyu istihdam Japonya' da yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen büyük firmalarda norm haline gelmiştir (Yıldız ve Ardıç, 2002: 73).

Kriz dönemlerinde bile işten çıkartılmamayı garanti eden ömür boyu istihdam yaklaşımı 'Shusin Koyo' diye adlandırılır zor dönemlerde görevlerinde değişiklik yapılırsa da rotasyon mantığına alışkın olan çalışanları için sorun teşkil etmemektedir. Dolayısıyla Japon işletmelerinde çalışanların en belirgin özelliği bağlılık ve itaattir (Arıcıoğlu, 2000: 75).

Ömür boyu istihdamın Japon işletmelerine sağladığı yararlarından biri işgücü maliyetlerinin batıdaki işletmelere göre daha düşük tutulmasıdır, çünkü yaşam boyu iş ve ücret garantisi ile kısmen düşük bir ücreti kabul etmektedirler. Bir diğer yararı ise işletmeye olan itaat ve sadakatleriyle üstün verim göstermeleridir (Bhappu, 2001: 161). Her ne kadar Japonya'da ömür boyu istihdamdan söz edilse de bunu tüm çalışan kesime oranlamamak gerekir, ömür boyu istihdam işgücünün yüzde 25-30'u için geçerlidir (Zerenler ve İraz, 2006: 773). Bunların dışında kalanlarda yoğun bir işgücü devri gözükmemektedir. Bu politikanın sebebini, büyük şirketlerin kadrolu çalışanları korumak için uyguladığı bilinmektedir.

Geçici işlerde kadınların çalıştırıldığı, kalıcı işlerde ise erkeklerin istihdam ettiği ve kadınların erkeklerden daha az ücret aldığı bilinmektedir. Evli kadınların ortalama 32 yaşından sonra çalışma hayatından ayrıldığı ev hanımlığına döndüğü görülmektedir. Çünkü sağlıklı bir toplum temelini oluşturmak için sağlıklı bireyler yetiştirmenin bilincindedirler (Kuzgun ve Sevim, 2004: 16).

Araştırmalar da gösteriyor ki Türkiye'deki kadınların işgücüne oranının Japonya'ya göre daha fazla olduğudur (Japon Institute, 2007). Japon işletmelerinde, 20-24 yaş grubu ile 50-55 yaş grubu arasında temel ücret düzeylerinde 2-3 kata, primlerde ise 3 kata kadar farklar oluşabilmektedir (Zerenler ve İraz, 2006: 766).

Japon işletmeleri iş hayatındaki eğitime yani tecrübe ve kıdeme önem verirler, yeni iş hayatına başlayanlarda ise almış oldukları okul eğitiminin bir önemi yoktur ve bu yüzden bunlara yüksek ücret vermeye gerek duymazlar. Japon işletmelerinde katı bir şekilde uygulanan kıdem sistemi; bireyler, statüler ve ücretler arasındaki ilişkilerin sürekliliğini, dengesini koruyan bir unsur olarak görülmektedir ve bu unsurlar arasında farklılaşmayı engellemektedir (Vergiliel Tüz, 2004: 27).

Japon işletmelerindeki güçlü hiyerarşik yapı, görüşme (müzakere) sürecine de yansımaktadır. Bununla birlikte, kararlar genellikle grup içinde alınmaktadır. Japonlar üst yönetim düzeyinde görüşmelere başlamakta ve orta yönetim kademesinde devam etmektedirler. İş görüşmelerinde de Japonlar kıdeme göre bir sıralama içinde bulunmakta; iş grubundaki kıdemli kişi ön tarafta, kıdemsiz kişi ise kapıya daha yakın

oturmaktadır. Çünkü Konfüçyüs etkisine bağlı olarak, Japon iş kültüründe daha yaşlı olan üyeler büyük saygı göstermek önemlidir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 152).

4.4. Yalınlık

Yalınlık, gereksiz tüm ayrıntılardan uzak olan ve hızlı hareket edebilme kabiliyetine sahip örgüt yapılarıdır (Seymen ve Bolat, 2000: 112). Yalın olmaktan bahsederken örgüt yapısı yanında üretimle ilgili gereksiz işlemler, gerekli olmayan görevler, gerekli olmayan iş ortadan kalktığına açığa çıkan elemanlar ve akla gelebilecek tüm gereksiz prosesler düşünülmelidir (Özcelikel, 1994: 85).

Yalın yönetimin temelini Japon MOTTANAI (Mottanay) anlayışı oluşturmaktadır. Bu anlayışa göre hayatta sahip olunan her şey birer kutsal emanettir (Yıldız ve Ardic, 2007: 70). Kutsal emanetlerin en iyi şekilde değerlendirilerek kullanılmaması MUDA (israf)'dır ve bu da büyük bir günahdır. Yalın organizasyonda da en önemli unsur MUDA'nın yani israfın ortadan kaldırılmasıdır (Ohno, 1996: 63). MUDA; kullanılmayan, hurda malzeme parçaları, çalışılmayan boş kalan makine süreleri, fazla personel, tamir ve malzeme temini için kullanılan gereksiz süre, fazla stokları için kullanılan fazla işyeri alanları ve her türlü gereksiz işlemlerdir. İhtiyaçtan fazla kullanılan her şey MUDA'dır.

Bu inanış Japonların hayatları boyunca yaptıkları tüm işlerde tasarrufa önem vermelerine neden olmuştur. Mottainai inanışı ve bunun getirisi tasarruf anlayışı, Japon işletme yapılarına da yansımış ve Japon işletme organizasyonlarının yalın olmasında büyük rol oynamıştır (Yıldız ve Ardic, 2007: 71). Bu düşünce sebebiyle bir ada ülkesi olan Japonya'nın yaşanabilecek alanlarının az olması yer altı zenginliklerinin kısıtlı olması, petrol konusunda dışa bağımlılığı Japonları ellerindeki kıt kaynakları en iyi şekilde kullanma konusunda uzmanlaştırmıştır. Japonya'nın coğrafi yapısının sonucu olarak insanlar yaşamlarının her alanında tasarruf yapmayı bir ülke menfaati olarak algılamış ve uygulamışlardır. Japonlar için kazandırdıkları bir alan, azalttıkları bir maliyet ülkeleri adına kazanılmış milli bir servet anlamını taşımaktadır.

5. SONUÇ

Japon yönetim modelinin temel özelliklerinin, Japonya dışında farklı bir ülkede, Japon kökenli bir firma dahi olsa uygulanmasının %100 mümkün olmadığıdır. Uygulamalarda toplumların sosyal kültürel farkları, demografik yapıları, yaşanan coğrafya, inanç, eğitim sistemi gibi konulardaki farklılıklar bu özelliklerin algılanmasını farklılaştırmakta ve bire bir uygulanamaması sorununu doğurmaktadır.

Ancak en önemli nokta, Japon yönetim modelinin temel özelliklerinin Japonya'yı ekonomik açıdan dünyanın en güçlü ülkelerinden biri yaptığı gerçeğidir. Bundan dolayı Japon yönetim modelinin temel özelliklerini kullanmak isteyen KOBİ'lerin dikkat etmeleri gereken unsur, bu özellikleri Türk toplumunun ve coğrafyalarının gerçekleri ile uyumlaştırmaya çalışmak olmalıdır.

Türk KOBİ'lerinin yapması gereken; tüm iş yapış biçimlerini bir anda değiştirmek değil, daha uyumlu bir organizasyonun temellerini atmaktır. Bu

temellerin atarken de amaç personelini daha dikkate alan, onu koruyan, işletmeyi benimsemesini sağlayan, verimli organizasyonlar oluşturmaktır. Tüm bunları gerçekleştirirken de çalışanlarına düşüncelerini daha iyi ifade etme olanağı tanımak, inisiyatif almasını sağlamak ve bu yönde onları teşvik edici olmaları gerekmektedir.

Böylece çalışanların icra ettiği görevi, yapması gereken bir görevden öte, kendini gerçekleştirme biçimi olarak görmesini sağlayacak düşünce şeklini yerleştirmiş olacaktır bu da personelin verimlilik ve iş yapılabilirlik kalitesini arttıracaktır. Bu düşünce yapısı işletmelerin kültürü haline getirildiğinde, sürekli gelişme, ortak karar alabilme, hata yönetebilme, yalınlığı uygulama ortamı sağlanmış olacaktır.

KOBİ'lerde çalışanlara istihdam garantisi verildiği takdirde çalışanlara düşük ücret verilse dahi kişinin verimliliğinin değişmediği görülecektir. Çünkü çalışan sistemin bir parçası olacaktır ve sistemle büyüyeceği bilincine varacaktır. Japon yönetim tarzının en büyük özelliği disiplin sistemi içinde oluşturduğu çalışkanlık kültürüdür, Japonların çalışmayı bir araç değil amaç olarak görmeleridir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2009). Japon İş Ağları Örgütlenmesi ve Kümelenme, *Çerçeve Dergisi*, Yıl. 17, Sayı 51, Haziran, s.120-126, 26 Şubat 2010 tarihinde http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_51_21.pdf adresinden erişildi.
- Arıcıoğlu, M. A. (2000). *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Bal, E. (2002). Gümrük Birliği ve Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde Türk KOBİ'lerinin sorunları, çözüm önerileri ve Türkiye için bir teşvik modeli. (*Doktora Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.E İşletme Anabilim dalı.
- Berberoğlu, G. N. (1986). Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Kasım, s.167-185.18 Mart 2010 tarihinde http://www.kybele.anadolu.edu.tr/makaleler/iibf1986_4_2/12750.pdf 18/03/2010 adresinden erişildi.
- Bhappu, A. D. (2001). Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi İçin Kurumsal Bir Mantık (N. Atsan Çev.). Antalya: *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 2, s.156-167.
- Bilgili, E. (2006). Türkiye'nin Üyeliğinin Avrupa Birliği Bütçesine Muhtemel Etkisi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s.61-80.
- Bilici, N. (2007). Erzurum Alt Bölgesindeki KOBİ'lerin Mevcut Durumları, Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 383-398
- Cansız, M. (2008). Türkiye KOBİ'leri ve KOSGEB (*DPT Uzmanlık Tezi*). Ankara: Yayın No: DPT:2782, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- Castells, M. (2005). *Enformasyon Çağı: Ağ Toplumunun Yükselişi*. (E. Kılıç Çev.). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- DPT. (2007). KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2007-2009. (Ocak) 23 Mart 2010 tarihinde <http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3077/2007/> adresinden erişildi.
- Diñçer, Ö. ve Y. Fidan (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınları. 4.Baskı, Ekim.

- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: 8.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Erdem, R. ve İ. Kocabaş (2010). Yönetimde Doğu Paradigması, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 10, s.175-189.
- Herbig, P. (1995). *Innovation Japanese Style : A Cultural and Historical Perspective*, Quorum Books, United States of America.
- Imai, M. (1994). *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: 3.Baskı, BRİSA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.
- İşığıçok, E. (2005). *Toplam Kalite Yönetimine Bakış Açısıyla "İstatistiksel Kalite Kontrol"*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- İlhan, A. (2009). Japon İşletmecilik Anlayışı ile Toyota Yönetim Yaklaşımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Toyota Türkiye Örneği (*Yüksek Lisans Tezi*). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Japan Institute (2007). The Situation of Working Woman.18 Mart 2010 tarihinde <http://www.jiwe.or.jp/english/situation/situation2003.html> adresinden erişildi.
- Karaaslan, T. (2007). Japon Yönetim Tarzının Temel Özellikleri ve Toyota-Türkiye Üzerinde Bir İnceleme (*Yüksek Lisans Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniv. SBE İşletme Anabilim Dalı.
- Kayhan, N. (2009). 21. Yüzyılda Japonya'da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemindeki Değişim. Ankara: Türkiye Haber İş Sendikası.
- Kazan, H. ve Uygun, M. (2002). Kobi'lerin Üretim Sorunlarının Çözümü ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği. *Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi İşletme Bölümü "21.yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri" Sempozyumu*. Gazimağusa,s.1-24.
- Kırçı, Z. (2007). Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama.(*Doktora Tezi*). Erzurum: Atatürk Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı.
- KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011 - 2013 (2010). Ankara: s.10, 20 Nisan 2011 tarihinde cdd.kosgeb.gov.tr/.../file.axd adresinden erişildi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8.Baskı.
- Kutlu, H. A., N. S. Demirci (2008). Kapsamlı Bir Risk Yönetimi Düzenlemesi: BASEL II ve KOBİ'lere Muhtemel Etkileri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 40, s.200-212.
- Kuyzu S. D. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Yönlendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması (*Yüksek lisans Tezi*). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, s.10.
- Kuzgun Y., S.A. Sevim (2004). Kadınların çalışmasına karşı tutum ve dini yönelim arasındaki ilişki, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2004, Cilt: 37, Sayı: 1, s.14-27
- Ohno, T. (1996). *Toyota Ruhu-Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi*. (C. Feyyaz Çev.). İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. (Y. Güneri Çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.

- Öğüt, A. ve A. Kocabacak (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı 23, Yıl 8, s.145-168. 27 Şubat 2010 tarihinde <http://www.turkiyat.selcuk.edu.tr/pdfdergi/s23> adresinden erişildi.
- Özalp, İ. (1987). Japon Yönetim Biçimi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.5, Sayı 2, Kasım, Sayı,1-13. 17 Şubat 2010 tarihinde http://www.geqcities.com/ceteris_paribus__tr/ardic4.doc adresinden erişildi.
- Özçelikel, H. (1994). *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*. İstanbul: Mess Eğitim Vakfı Yayınları.
- Özdemir, S., H. Y. Ersöz, H. İ. Sarıoğlu (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:45, Vimek Ajans.
- Özdemir E. Ve S.Kılıç (2011). 2008 Küresel ekonomik krizi ve pazarlama: Farklı sektörlerdeki işletmelerin çalışanları üzerinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2011, C.16, S.1 s.419-444
- Özkan, Y. (2005). *Toplam Kalite*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Öztürk, Ö. (2007). İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü (*Uzmanlık Tezi*). Ankara: T.C. ÇSGB TİK Gen.Müd.
- Resmi Gazete 18/11/2006 tarih ve 997 sayılı, KOBİ Tanımı Yönetmeliği.
- Resmi Gazete 5/05/2009 tarih ve 27219 sayılı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.
- Savul, G. (2008).Güvencesiz istihdam, örgütsel dönüşüm ve çalışma üzerine etkileri (*Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Anabilim dalı.
- Seymen, O. A. ve T. Bolat (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shimokava, K. (1997). Japan's Keiretsu System, The Case of the Automobile Industry. *International Journal Production of Research*, Vol: 37, No: 2.
- Söğüt, M.A. (2001). *Avrupa Birliğinde Devlet Yardımları ve İmalat Sanayinde Uygulamaları*, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Tenekecioğlu B., N. Çalık, N.F. Ersoy (2003). Avrupa Birliği İle Entegrasyon Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (Kobi) Rekabet Güçlerinin Arttırılması ve Eskişehir'de Makine İmalatı ve Gıda Sektöründe Yer Alan Kobi'ler Üzerinde Uygulama, *Anadolu Üni. Sosyal Bil. Dergisi*, Cilt 2, No 2, s.119-146. 27 Şubat 2010 tarihinde http://www.anadolu.edu.tr/arastirma/hakemli_dergiler/.../sos_bil.6.pdf adresinden erişildi.
- Turan A. H., ve H. Şenkaya, C. Başaloğlu (2008). Altı Sigma'nın KOBİ'lerde Farkındalılığı, Ayırt Edici Faktörler ve Uygulama Karakteristikleri: Aydın İlinde Ampirik Bir Değerlendirme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s.57-78. 26 Mart 2010 tarihinde http://www.akuiibf.aku.edu.tr/pdf/10_2/4.pdf adresinden erişildi.
- Tüz Vergiliel, M. (2001). *Japon ve Amerikan yönetim modeli (Türkiye Uygulaması)*. Bursa : Alfa Yayınları, 1.Baskı, , Ağustos, s.38-45.

- Uğurtaş, H. (2010). Kümelenmede İkinci Adım. *İzmir Atatürk Organize Sanayi Dergisi* Sayı 52, Şubat, s.1-36. 17 Mart 2010 tarihinde <http://www.iaosb.com.tr/Uploads/iaosbsubat2010.pdf> adresinden erişildi.
- Yıldız, G. ve K. Ardıç (2002). Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?, *Mimar ve Mühendis Dergisi*, Yıl 6, Sayı 31, Haziran-Temmuz-Ağustos, s.67-75.
- Zerenler, M., R. İraz (2006). Japon Yönetim Anlayışı Ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Aralık, Sayı 16, s.756-776.