

## **İŞLETME VE İŞLETMECİLİK**

İşletme; “İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için, sınırlı üretim faktörlerinin sistemli ve uyumlu biçimde bir araya getirildiği, azami kâr elde etmek amacıyla üretim sürecinden geçirilerek iktisadi mal veya hizmete dönüştürüldüğü ve/veya pazarlandığı, bir katma değer oluşturulduğu ekonomik, hukuki, teknik ve aynı zamanda sosyal bir birimdir.” biçiminde tanımlanabilir. İşletmecilik, işletme kurulması, işletmeye ilişkin uygulamaların gerçekleştirilmesi, temel yönetsel ve diğer işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamıdır.

### **GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK**

Girişimci veya müteşebbis, mal veya hizmet üretmek/pazarlamak üzere kâr/zarar riskini göze alarak sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişidir. Girişimci, bir mal veya hizmeti üretmek, pazarlamak için kendine ait ya da başka kişi veya kurumlardan sağladığı kaynaklarla, üretim faktörlerini bir araya getiren, bu faaliyeti yaparken ortaya çıkabilecek zararı da göze alan kişidir. Buna göre girişimcinin başlıca amaçları şunlardır:

- İşletmenin stratejisini belirleme,
- Yönetim ve organizasyon politikalarını belirleme,
- Üretim faktörlerini temin ederek üretim faaliyetine geçme,
- Yeni mal ve hizmetler bulma, yeni üretim yöntemleri, dağıtım kanalları araştırma,
- Çevreyi takip etme; işletmenin karşısına çıkacak değişme ve gelişmelerin fırsat mı, tehdit mi, oluşturacağını tahmin etme, fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerden zarar görülmemesi için gerekli tedbirleri alma,
- Teknolojideki değişme ve gelişmeleri üretim sürecine uygulayabilme, faaliyetlerinin daha ucuz ve kaliteli yapılabilmesi için ve sürekli bir çaba içinde bulunma, çeşitli riskleri karşılama Diğer taraftan, bir girişimci işletmenin sahibi olarak yönetimi de kendisi yürütebileceği gibi, bu görevlerini bir başka kişiye, yani profesyonel yöneticilere de devredebilir. Girişimcilik ise; bir işletmenin kurulması, yönetsel süreçlerin işletilmesi, üretim ve pazarlamaya yönelik tüm risklerin üstlenilmesi gibi, bir işin kurulması ve yürütülmesine ilişkin faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Üretim faktörleri, üretim faaliyetlerinde kullanılan değerleri ifade etmektedir.

Bunlar en bilinen hâliyle; emek, sermaye, toprak ve müteşebbis veya girişimciyi içermektedir.

Girişimci, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri, kuracağı işletme veya organizasyonlarla sağlar. Üretim faktörlerinin bir araya getirildiği, teknik, ekonomik ve hukuki birimlere, girişim veya işletme denmektedir. Ayrıca girişimcinin bir işletme kurmak veya üretim faktörlerini bir araya getirmeye yönelik bütün çabaları da girişim olarak ifade edilmektedir. Üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak girişimci, aynı zamanda üretim faktörlerinin en önemlisidir. İşletme ömrünün en önemli belirleyicisidir. Girişimci tarafından belirlenen mal ve hizmetler, yine girişimcinin belirlediği yöntemlerle üretilip belirlenen fiyatlarla piyasalara sunulur. İşletmenin ayakta kalması, ekonomik düzen içerisinde başarılı olmasına bağlıdır. Bu, girişimci tarafından alınan kararların yerinde olup olmamasıyla yakından ilişkilidir. **GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ**

Girişimcilik temelde bir heyecan işidir. Fakat girişimci olunabilmesi için bu heyecanı taşıyan kişilerin sahip olmaları gereken birtakım özellikler vardır. Başlangıçta girişimcilik, kişilerin kendi sermayeleri ile iş kurması olarak algılanıyordu. Adam Smith ve erken dönem İngiliz klasik iktisatçıları, girişimciye tüm ekonomik aktivitelerde oldukça önemsiz bir rol vermişlerdir. Klasik İktisatçıları girişimciyi; “bir lider veya bir yönetici” olarak değil, sadece “kapital sağlayan bir kişi” olarak görmüşlerdir. Buna göre bir kişi veya grup, sistem kapsamında önemliydi. Bunun yanı sıra, arz fonksiyonu ekonominin lokomotifini olarak görülüyor; “Ne üretirsem satarım.”

İlkesi içerisinde, talebin ön plana çıktığı bir girişimcilik türü oluşturulamıyordu. Sanayileşme süreci ile birlikte girişimci insan tipi bambaşka nitelikler kazanmaya başladı. Girişimciliğin niteliklerindeki bu değişim, aynı zamanda girişimcinin ekonomik değerini ve dolayısıyla toplumdaki önemini artırmıştır. Nitekim bu gelişmenin sonucu olarak genel ekonomide de girişimcilik bir üretim faktörü olarak kabul edilmeye başlanmıştır. 19. yüzyılda şirket sahipliği ile yönetim birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Bu durum, girişimcinin ve girişimciliğin tekrar gündeme gelmesine neden olmuş, profesyonel yöneticiler burada ayrılmaya başlamıştır. (Hisrich, R. D. 2002, 8-9) Ülkemizde girişimciliğin serüveni bu topraklarda yaşamış olan insan toplulukları ile başlatılabilir. Her dönemin özellikle dünya ile entegrasyon ve nüfus hareketliliği de dikkate alınarak ayrı ayrı genel bir profili çıkarılabilir.

Fakat Osmanlı ve özellikle Cumhuriyet Türkiye'sinin girişimciliğe esas olan temel donelerini belirlemek, geleceğe ilişkin politika üretebilmek açısından yarar sağlayacaktır.

Türkiye'de girişimciliği; Cumhuriyet öncesi dönem, Cumhuriyet döneminin ilk yılları, 1950-1980 dönemi ve 1980 sonrası dönem olarak dört döneme ayırmak gerekir. Türk girişimciliği açısından, Cumhuriyet öncesi dönem kapsamında, Osmanlı İmparatorluğu ve daha da geriye gidilirse Selçuklu Devleti söz konusu edilebilir. O dönemlerde önemli bir yeri olan ahilik teşkilatına dayalı Türk girişimciliği, Sanayi Devrimi ve sonrasında hızla artış gösteren kitle üretimi ve sosyo-ekonomik gelişmelere ayak uydurmakta güçlük çekmiştir. Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki girişimcilerin çoğunluğu özellikle sanayi devriminden sonra Batı ile sıkı ilişki içine giren yabancı asıllı Türk vatandaşları idi. Bu dönemdeki girişimcilik faaliyetlerinin, imparatorluk içindeki azınlıklar ve bunların iş birliğine gittikleri dışarıdaki yabancılar tarafından yürütülmesi, Türk asıllı sanayicilerin sayısının oldukça az olmasına yol açmıştır.

Burada kısa bir süre de olsa İttihat ve Terakki Dönemi'nde Türk ve Müslüman girişimcilerin desteklenmesi, yabancı asıllı imparatorluk vatandaşlarına karşı alternatif bir eylem olarak algılanmalıdır.

Genel olarak Cumhuriyet dönemindeki girişimcilik alanındaki araştırmalara bakarsak bu konunun tarihsel açıdan belirli dönemlere bölünerek incelendiğini görürüz. Bu tarihsel sınıflandırmayı ayrı ayrı tanımlamak gerekirse birinci dönem ulusal ekonominin kuruluşu olarak literatüre geçen 1923-1930 yılları arasındadır. Daha sonra devletin ekonomik faaliyetlerin içine bizzat girdiği, ülkedeki birçok ticari ve sanayi faaliyetin başlamasında yönlendirme ve teşviklerde bulunmanın yanında bu faaliyetleri bizzat yürüttüğü devletçilik dönemi olarak anılan 1930- 1950 dönemi gelmektedir. 1950-1960 dönemini ele alan ve liberal ekonomiye geçiş diye adlandırılan yıllar Cumhuriyet'ten sonra yapılan tarihsel ayırımın üçüncü kısmını oluşturmaktadır. 1960-1980 yıllarında yaşanan ekonomik süreç ise ülkenin planlı ekonomiye adım attığı süreç olarak literatürdeki yerini almıştır. Ve son olarak da Türkiye'nin serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ithal ikamelerin son bulup ihracata yönelik kalkınma planlarına başladığı 1980 ve sonrasını ele alan dışa açık liberal ekonomi dönemi gelmektedir (Uygun, 2006: 127) Dünyadaki 1929 Ekonomik krizi, özellikle ABD ve Avrupa ülkeleri ile beraber genç Türkiye Cumhuriyeti'nde de, ekonomik istikrar ve gelişmede devlet müdahaleciliğini ön plana çıkarmıştır. Sümerbank, Etibank, Merinos, vb. kuruluşlarını doğması ve geliştirilmesi bu anlamda değerlendirilebilir.

Demokrasinin bir şekilde kesintiye uğradığı dönemlerden sonra 2001 krizi ile birlikte ekonomi anlamında Türkiye bir bakış açısı dönüşümü yaşamıştır. Bu süreçte genç ve kadın girişimcilere yönelik teşvikler, AB programları, Kalkınma Ajanslarının kurulması ve bunların bölgesel çabaları ile istihdamı destekleyen diğer çalışmalar, girişimcilik konusuna ivme katmış, çitayı yükseltmiştir. Ülkemizde birçok vatandaşımız, girişimcilik niteliğine sahip olduğu hâlde, yeterli finansman bulamadığı ve yeterli olanaklara sahip olamadığı için bu alana inememekte, sahip olduğu yetenekleri kullanamamaktadır. Ancak hem finansman imkânı olan hem de girişimcilik niteliklerine sahip olan insanlarımız başarılı birer girişimci olarak faaliyet göstermektedirler.

## **GİRİŞİMCİLİĞİ ŞEKİLLENDİREN ETMENLER**

### **Geçmişten Gelen Etmenler Örgüt Yapısı Çevresel Faktörler**

1. Genetik Faktörler

2. Aile

3. Eğitim

4. Deneyim

1. Coğrafi Konum

2. Kazanılan Bilgi, Deneyim ve Beceriler

3. İş arkadaşları ile ilişkiler

4. Motivasyon

1. Ekonomik Koşullar

2. Risk Sermayesinin Sağlanabilirliği

3. Girişimcilik örnekleri

4. Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanabilme

5. Tüketicilerin Kazanabilirliği, İnsan Gücü ve Hizmet Desteğinin Sağlanması (BIRLEY, The Start-Up, 1993: 9-15)

## **GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ VE TEMEL FONKSİYONLARI**

Çağdaş bir girişimcinin yerine getirmesi gereken fonksiyonlar şöyle sıralanabilir.

- Yeni mal veya hizmet üretmek
- Yeni üretim yöntemleri geliştirmek ve uygulayabilmek
- Endüstride yeni organizasyonlar kurmak
- Yeni pazarlara ulaşmak
- Ham maddelerin ve benzeri maddelerin sağlanabileceği yeni kaynaklar bulmak

## **TEMEL GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ**

Çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen genel bir tanım yapılamamış olan girişimci kişiliğinin belirlenmesi için, bu çalışmalarda elde edilen bazı girişimci özellikleri aşağıda verilmiştir:

1. Sorumluluk İsteği
2. Makul risk almayı tercih ederler
3. Başarmak için kendi kabiliyetine güveniler
4. Anında tepki almak isterler
5. Yüksek enerji düzeyi
6. Geleceğe Yönelme
7. Organizasyon yeteneği
8. Başarmanın paradan daha değerli olması
9. Para sadece başarının ölçülmesinde kullanılan bir araçtır, başarının sembolüdür.

Diğer özellikler ise:

**Yüksek sorumluluk ve bağlılık düzeyi:** Bir işletmenin başarılı bir şekilde kurulması için girişimcinin tümüyle kendisini işletmeye vermesi gerekir. İşletme kurucuları sık sık balıklama işletmelerine dalarlar. Girişimcinin kendisini işine adanması işletmeyi tehdit eden hata ve engellerle başa çıkmasına yardımcı olur.

**Belirsizliğe tolerans gösterme:** Girişimciler, faaliyette buldukları ortamlardaki belirsizliğe ve sürekli ortaya çıkan değişikliklere karşı aşırı tolerans gösterirler. Belirsizlikle uğraşmak için bu yetenek gereklidir çünkü işletme kuranlar belirli olmayan kaynaklardan elde edilen yeni ve bazen çelişkili bilgileri kullanarak karar verirler.

**Esneklik:** Gerçek girişimcilerin bir işareti de müşterilerinin ve işletmelerinin değişen taleplerine uyum kabiliyetleridir. Hızla değişen dünya ekonomisinde katı olmak başarısızlığa yol açar. Toplumda mutlaka zevkler ve tercihler değişir. Girişimciler işletmelerini bu değişikliklere cevap verebilecek duruma getirmeye istekli olmalıdırlar.

**Azimli olma:** Zorluklar, engeller ve hezimetler girişimciyi yolundan döndürmemelidir. Bu engelleri aşma yeteneğine sahip olmalıdır. **GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ**

**Fırsat Girişimciliği** Fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek, mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır. Bu fırsat, mevcut olan bir mal veya hizmetin pazara yeterince sunulmaması veya pazarda hiç olmaması ya da mevcut işletmelerin istenen kalitede hizmeti pazara sunamamasından kaynaklanmaktadır.

#### **Yenilikçi Girişimcilik**

Yenilikçi girişimcilik, yeni bir fikir veya buluşu ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulmasıdır. Kimi araştırmacılar, ikinci tür girişimciliğin asıl girişimcilik olduğu görüşündedirler. Ancak her iki tür girişimcilik de toplumun gerek duyduğu mal ve hizmetleri karşılamayı amaçlar ve riskleri üstlenmeyi, irade gücünü ve cesareti gerektirir. Bu nedenle her iki girişimcilik arasında pek bir fark olduğu söylenemez. Bununla beraber gelecekteki girişimciliğin ağırlıklı olarak yaratıcı girişimcilik olacağı gerçeği de gözden uzak tutulmamalıdır.

#### **Takipçi Girişimcilik**

Piyasadaki gelişmeleri izlemekle yetinen, bu gelişmelere göre davranan, yenilik yapan girişimcilerin yolundan gitmeyi içeren girişimcilik türüdür. Bu girişimcilik türünde girişimcilerin, yenilikçi girişimcileri izlemekle yetindikleri görülmektedir. Fakat girişimciliğin dinamik yapısı nedeniyle roller her an değişebilir. Başlangıçta dinamik bir hareket yeteneği kazanan yenilikçi bir girişimci zamanla takipçi bir girişimci hâline gelebileceği gibi, zamanla takipçi bir girişimcinin yenilikçi bir girişimci durumuna gelmesi de mümkündür. **GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ YANLIŞ İNANIŞLAR**

- 1- Herkes Girişimci Olabilir
- 2- Girişimci Genç Olmalıdır
- 3- Strateji Olmadan Girişimci Olunur
- 4- Girişimciler İçin Sürekli Büyümek Önemlidir
- 5- Ekonomi Kötüyken Girişimci Olunmaz
- 6- Girişimci Finansmanı Bulursa Gerisi Kolaydır
- 7- Girişimcinin İş Yaptığı Yer Gösterişli Olmalıdır
- 8- Girişimciler Antisosyaldir
- 9- Girişimci İçin Kazanç Önce Gelir
- 10- Girişimci Mükemmel Olmalıdır

### **GİRİŞİMCİ KİMDİR?**

Girişimci, belirsizlik ortamında kr ve büyüme hedeflerine ulaşmak için fırsatları tespit eden, bu fırsatlarla ilgili kaynakları bir araya getirerek yeni bir iş kuran kişidir. Girişimci, genellikle basit bir fikirle yola çıkar ve gerekli kaynakları bu fikirle birleştirerek sürdürülebilir bir işletmeye dönüştürür. Girişimcinin her Őeyi yerli yerine koyan, kılıktan kılıĒa giren, koltuĒunun altında yirmi karpuz taşıyan, bilgisine ve iĒgdsne güvenerek düzenli gelir elde etmeye çalışan kişi olduĒu söylenir(Hisrich, R. D. 2002, 9-10).

### **KOBİ NEDİR?**

KOBİ açılım olarak kk ve orta boyutlu işletmeler demektir. Bir işletmenin KOBİ olabilmesi ve KOBİ'ler için yapılmış düzenleme, teşvik ve hibelerden yararlanabilmesi için öncelikle yapısal ve mali özelliklerinin ilgili resm tanıma uygun olması gerekmektedir. Kk ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Nitelikleri Belirleyen Yönetmelik, günün Şartlarına göre revize edilerek 24 Haziran 2018 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yrrlĒe girmiştir. Yönetmelik kapsamında yapılan deĒiřiklikler arasında, KOBİ tanımının kriterlerinden "yıllık net satış hasılatı" ve "mali bilanço" st limiti 40 milyon TL'den 125 milyon TL'ye yükseltilirken yıllık çalışan personel sayısı üst limiti 250 çalışan olarak korunmuştur. Yapılan düzenleme ile mikro, kk ve orta büyüklükteki ekonomik birim ve girişimlerin tanımları yeniden belirlenmiştir.

Bu kapsamda KOBİ'lere yönelik ölçekleme ve tanımlamalar ařaĒıdaki Őekildedir:

**Mikro İşletmeler:** 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançodan herhangi biri 3 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, mikro işletme olarak adlandırılmaktadır. Mikro işletme tanımında daha önceden 1 milyon TL olan satış hasılatı veya mali bilanço üst limiti 3 milyon TL'ye yükseltilmiştir.

**Kk İşletmeler:** 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler kk işletme olarak adlandırılmaktadır. Daha önceden 8 milyon TL olan satış hasılatı veya mali bilanço üst limiti 25 Milyon TL'ye yükseltilmiştir.

**Orta Büyüklükteki İşletmeler:** 250 çalışandan az istihdam rakamı ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır. Daha önceden 40 milyon TL olan satış hasılatı veya mali bilanço üst limiti 125 Milyon TL'ye yükseltilmiştir.

### **KK İŞLETME SAHİBİ OLMANIN FAYDALARI**

Kendi Kaderi zerinde Kontrol Sahibi Olma Fırsatı Bir işletme sahibi olmak girişimciye baĒımsızlık ve kendisi için önemli olan Őeye ulaşma fırsatı saĒlar. Girişimci, kendi işletmesinin arkasındaki itici güçleri bilmenin mkfatını alır.

#### **Farklılık Yapma Fırsatı**

Girişimciler kendileri için önemli olan bir konuda farklılık yapabileceklerini gördüklerinde bir işe başlarlar.

#### **Potansiyelinin Tamamını Kullanma**

Fırsatı İşletmeler, girişimcilerin kendi kendini ifade ve kendi kendini gerçekleştirme araçlarıdır.

Kendi işletmenize sahip olma, yeteneklerinizi, becerilerinizi ve kararlılıĒınızı zorlayacaktır.

Başarınız için tek engel bu konularda kendinize yapacaĒınız baskıdır. Girişimcinin yaratıcılıĒı, kararlılıĒı ve isteĒi işletmenin ne kadar byyebileceĒini belirler.

#### **Sınırsız Kr Elde Etme Fırsatı**

Para birçok girişimci için itici güç olmamasına raĒmen işletmenin kazanabileceĒi kr en önemli kuruluş nedenlerinden biridir. EĒer ncelik listenizde zengin olmak üst sıralarda ise bir işletme sahibi olmak ona ulaşmak için en iyi yoldur. Gerçekte işletme sahipleri toplumun zenginlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

#### **Toplum Katkıda Bulunma ve abalarınızdan Dolayı Tanınma Fırsatı**

Kk işletme sahipleri genellikle toplumun sayĒı duyulan, güvenilen yeleri arasında yer almaktadırlar. Kurulmuş olan birçok işletme güven ve karşılıklı sayĒıyı esas almıştır. Bu işletme sahipleri yıllarca hizmet ettikleri müşterileri tarafından tanınmaktan ve güven duyulmaktan hoşlanırlar. İş dünyasında önemli bir rol üstlenmek ve ekonominin işleyişine katkıda bulunmak işletme yöneticileri için ayrı bir mkfattır.

### **Sevdiğiniz İşi Yapma Fırsatı**

Küçük işletme sahipleri arasındaki en yaygın kanı, yaptıkları işin gerçek bir iş olmadığıdır. Başarılı girişimcilerin çoğu ilgi duydukları ve sevdikleri alanlarda iş konusu seçerler. Bunlar hobilerini işe dönüştürürler ve yaptıkları işten zevk alırlar.

### **GİRİŞİMCİLİĞİN OLUMSUZ YÖNLERİ**

Düzensiz Gelir Bazı küçük işletmeler nadiren yeterli para kazandırır. İşletmenin ilk günlerinde işletme sahibi finansal yükümlülükleri yerine getirmekte zorlanabilir ve tasarruf etmek zorunda kalabilir. Gelirin düzensizliği nedeniyle çalışanlarına ve tedarikçilerine karşı zor durumda kalabilir.

### **Bütün Yatırım Sermayesini Kaybetme Riski**

Küçük işletmelerin başarısızlık oranı oldukça yüksektir. Araştırmalara göre yeni işletmelerin %24'ü ilk iki yıl içerisinde, % 51'i ise dört yıl içerisinde, %63'ü ise 6 yıl içerisinde kapanmaktadır.

Çalışmalar ayrıca göstermiştir ki ilk yıllarda en az bir işçi istihdam eden işletmelerin başarısızlık oranı %35 düşmektedir. Girişimciler kendilerini başarısızlığın muhtemel sonuçlarına psikolojik olarak hazırlamalılar.

### **Uzun Çalışma Saatleri ve Zor Çalışma Şartları**

Bir işletmenin kurulması ve kendisine yapılan yatırımın geri dönmesi için uzun çalışma saatlerine ve zor çalışma şartlarına katlanmak gerekir. Yüksek Stres Seviyesi Bir işletmenin kurulması ve işletilmesi çok faydalı bir tecrübedir fakat aynı zamanda oldukça stresli bir iştir. Birçok girişimci güvenli ve garantili iş hayatlarını geride bırakarak çok büyük miktardaki sermayelerini işlerine yatırırlar. İşlerinde başarısız olmaları ciddi psikolojik problemlerin yanı sıra finansal çöküş anlamına gelir ve yüksek seviyede stres ve endişe oluşturur. Tam Sorumluluk Patron olmak güzel bir şeydir ancak girişimciler gerçekte bilgi sahibi olmadıkları birçok konuda karar vermek zorundadırlar

### **GİRİŞİMCİLİĞİ ARTIRAN NEDENLER**

Girişimciler Kahramandır

Girişimcilerin yaptıkları işler, elde ettikleri başarılar toplum tarafından takdir edilmekte başkaları için model gösterilmektedir. Girişimcilik Eğitimleri Yüksekokullar ve Üniversiteler son zamanlarda girişimcilik eğitimlerine ağırlık vermektedirler. Ayrıca bazı kamu kurumları girişimcilik eğitimleri vererek yapılacak yatırımları desteklemektedir. Demografik ve Ekonomik Faktörler Birçok girişimci iş kurmaya 25-39 yaşlarında başlar ve bu grup nüfusun büyük bir kısmını oluşturur. 2000'li yıllardan sonraki ekonomik büyüme yeni iş kurmak isteyenler için iş fırsatları ve sermaye bulma imkânları oluşturdu.

### **Hizmet Ekonomisine Yönelme**

Nispeten düşük başlangıç maliyetleri nedeniyle hizmet işletmeleri girişimciler için cazip bir iş alanı olmaktadır. Hizmet sektörünün büyümesi otel ve bakım hizmetlerinden finansal danışmanlık ve bilgisayar hizmetlerine kadar birçok alanda girişimcilere yeni iş fırsatlar sunmaktadır.

### **Teknolojik Gelişmeler**

Modern işletme araçları (kişisel bilgisayarlar, dizüstü bilgisayarlar, faks makineleri, fotokopi makineleri, renkli baskı makineleri, sesli mesajlar, vb.) sayesinde, bir kişi evinde sanki büyük bir işletmeymiş gibi çalışabilir hâle gelmiştir.

### **Bağımsız Hayat Tarzı**

Girişimciler nerede yaşayacaklarını, kaç saat çalışacaklarını ve ne yapacaklarını seçmek isterler. Birçok girişimci için finansal güvenlik ön planda olmasına rağmen aile ve arkadaşlara daha fazla zaman ayırma, daha fazla boş zaman ve işle ilgili konularda daha fazla kontrol sahibi olmak gibi konular da önemli hâle gelmiştir.

### **Uluslararası Fırsatlar**

Global ekonomiye geçiş, başka ülkelere açılmak isteyen girişimcilere çok büyük fırsatlar sunmaktadır. Karşılıklı ticaret anlaşmaları sonucunda uluslararası ticaret engellerinin kaldırılması veya azaltılması küçük işletmelerin de uluslararası pazarlara açılmasını kolaylaştırmıştır.

### **İŞLETME YAŞAM DÖNEMİ**

Adizes İşletme yaşam döneminin 10 aşamadan oluştuğunu söylemektedir:

1. Aşama: Arayış.
2. Aşama: Çocukluk.
3. Aşama: Hareketli.
4. Aşama: Ergenlik.
5. Aşama: Olgunluk.
6. Aşama: Durgunluk.
7. Aşama: Aristokrasi.
8. Aşama: Şikayet ve sızlanma.
9. Aşama: Bürokrasi.
10. Aşama: Ölüm.

### **KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISIZLIK NEDENLERİ**

Tecrübe Yetersizliği Muhtemel bir girişimcinin yeterli teknik bilgiye, işletmenin fiziksel işlevlerini

bilmeye, yeterli kavrama kabiliyetine, olayları gözünde canlandırma gücüne, koordine etme becerisine, işletmenin farklı işlevlerini sinerji oluşturacak şekilde bir bütün hâlinde yönetme yeteneğine ve daha yüksek performans elde etmek amacıyla işletmedeki çalışanları motive etme yeteneğine sahip olması gerekir.

#### **Finansal Kontrolün Zayıf Olması**

Birçok küçük işletme için finans yönetimindeki hata payı çok küçüktür ve uygun bir finansal kontrol sisteminin kurulmaması başarısızlığa yol açar. Yetersiz Stratejik Yönetim Küçük işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu stratejik yönetimin büyük işletmeler için geçerli olduğunu düşünerek bu konuyu ihmal ederler. Yeterli zaman olmadığını veya stratejik plan hazırlamak için işletmelerinin çok küçük olduğunu ileri sürerler. Ancak, planlama yapmakta başarısız olmak işletmenin hayatını devam ettirmede başarısız olmaya yol açar.

#### **KontROLSÜZ BÜYÜME**

Büyüme herhangi bir işletme için doğal, sağlıklı ve istenen bir şeydir ancak planlı ve kontrollü olmalıdır. İdeal olarak genişleme elde edilen dağıtılmamış kâr ya da işletme sahibinin sermaye artışı sağlaması yoluyla finanse edilmelidir. Yanlış Kuruluş Yeri Seçimi Herhangi bir işletme için yer seçimi kısmen sanat, kısmen bilimsel bir faaliyettir. İşletme kuruluş yeri genellikle yeterli araştırma ve planlama yapılmadan seçilir. Bazı işletme sahipleri sadece binanın boş olduğunu görerek belirli bir yer seçerler. Fakat kuruluş yeri seçimi şansa bırakılamayacak kadar önemli bir konudur.

#### **Yetersiz Stok Kontrolü**

Küçük işletme yöneticileri en fazla yatırımı stoka yaptıkları hâlde en fazla ihmal ettikleri konu da stok yönetimidir. Yetersiz stok seviyesi müşteri taleplerinin karşılanamamasına ve müşteri kaybına neden olur. En yaygın karşılaşılan durum yöneticilerin çok fazla stok bulundurmalarının yanı sıra yanlış stok türlerinden bulundurmalarıdır. Küçük işletmelerin çoğu işletme sermayelerini gereksiz stok kalemlerine bağlarlar. Yetersiz "Girişimci Dönüşümü" İşletmeler muhtemelen ilk beş yıl içerisinde başarısız olurlar. Kurulduktan sonra genellikle farklı liderlik ve yönetim tarzları gerekir. İşletmelerin kurulduktan sonra kendi alanında ya da farklı alanlardaki büyüme alternatiflerini ve iş imkânlarını değerlendirmeleri gerekir. Başarısızlık Olgusunun Gündemde Tutulması Hızlı Değişim nedeniyle oluşan belirsizlik ortamında bir iş kuran girişimci başarısızlık faktörünün kendi hayatının bir parçası olduğunun farkındadır, ancak bu korku onları felç etmemelidir. Bunun yerine, başarısızlıklarını işletmesinin varoluş nedenlerini açıkça belirlemede kullanmalıdır.

#### **KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISIZ OLMASI NASIL ÖNLENEBİLİR?**

İşinizi Bütün Ayrıntılarıyla Bilin İşle ilgili uygun tecrübeye sahip olunması gerektiğini daha önce belirtmiştik. İşinizi kurmadan önce kendi iş alanınızla ilgili iyi bir eğitim almış olmak işinizi kurmayı kolaylaştırır. İş Planı Hazırlayın İyi yazılmış bir iş planı, yeni girişimcinin işin başarılı olması için yaptığı çalışmalara verilen en büyük katkıdır. İyi bir plan olmaksızın işletmenin gerçek yönünü bulması oldukça zordur.

#### **Finansal Kaynakları Yönetin**

Finansal problemlere karşı en iyi savunma, pratik bilgi sistemleri geliştirmek ve işletme kararlarında bu bilgileri kullanmaktır. Finansal durumu iyi olmadıkça hiçbir girişimci işletmesi üzerinde kontrol sahibi olamaz. Finansal Tabloları Kullanın Her işletme sahibi, işletmesinin durumunu öğrenmek için finansal tablolara ve kayıtlara güvenmek zorundadır. İşletmede neler olduğunu doğru tespit etmek için işletme sahibi temel muhasebe ve finans bilgisine sahip olmalıdır.

#### **İnsanları Etkin Bir Şekilde Yönetin**

Girişimcinin istihdam edeceği kişiler işletmenin tırmanabileceği yüksekliği veya düşeceği durumu belirler. Nitelikli eleman temini ve bu elemanların elde tutulması oldukça zordur. Başarılı girişimciler çalışanlarına değer verir ve belirli yollarla takdirlerini gösterirler. İşinizi Rakiplerin İşinden Farklılaştırın Rakiplerini kopyalayarak onların yaptığının aynısını yapan işletmeler, genelde başarısız olurlar. Hızınızı Ayarlayın Bir işe başlamak, bir maratona başlamak gibidir. Eğer fiziksel ve zihinsel olarak hazır değilseniz işe başlamamanız önerilir. İlk günlerde işletmenin başarısı için çok yüksek enerji ve istek gerekir. Bu nedenle sağlıklı olmak gereklidir. Stres eğer kontrol altında tutulamıyorsa birçok girişimci için en önemli problemdir.

### **GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARI FAKTÖRLERİ**

Büyük işletmeler açısından girişimciliğin önemi tartışılmazdır. Fakat özellikle küçük işletmelerde girişimci, aynı zamanda yönetici veya bazı bölümlerin işlerini bizzat yürüten, iş yerinde bizzat çalışan kişi olarak ayrı bir önemi haizdir. Küçük işletmelerin çoğunlukla emek yoğun olan yapıları ve pek çok işletme işlevinin girişimcide toplandığı dikkate alındığında, girişimcinin önemi daha da artmaktadır.

#### **Uygun İş Fırsatı**

Uygun iş fırsatından kasıt, ihtiyaç duyulan bir alanda yatırımın bulunmayışı olabileceği gibi, mevcut yatırımların müşteri ihtiyaçlarını yeterince tatmin edememesi de olabilir. Fırsat girişimciliği ve yaratıcı girişimcilik şeklinde iki kısımda incelediğimiz girişimciler, ya piyasada oluşabilecek fırsatları kollayarak ya da müşterilerin olabilecek muhtemel ihtiyaçlarını önceden tespit ederek ilgili alanlara yatırım yapmak suretiyle girişimci niteliğini kazanırlar.

#### **Uygun Zamanın Seçilmesi**

İşe başlarken uygun zamanın seçilmesi, en önemli başarı faktörlerinden biridir. Burada önemli olan, yatırım yapılacak alanda yatırım yapmak için en uygun dönemin seçilebilmesidir. Bazen kriz ortamlarında bazı ürünlerin satışları artabilirken bazen de bir pazarda bir ürüne ilişkin kıyasıya yaşanan bir rekabetin sonunda, bazı işletmelerin pazardan çekilmek zorunda kaldıkları dönemler, o işe atılmak için en uygun dönemler olarak değerlendirilebilir.

#### **Yönetim Yeteneği**

Yönetim, sadece beşerî faktörlerin değil, iş yerindeki bütün kaynakların planlanmasını, yönlendirilmesini ve koordine edilmesini kapsayan, geniş kapsamlı bir kavramdır. Girişimcilerin, personeli ve tüm kaynakları uygun biçimde bir araya getirebilme becerisine sahip olmaları önemlidir.

#### **Fon Kaynaklarının Varlığı**

Yapılacak her işin bir bedeli vardır ve bedeli ödendikten sonra ancak yatırımlardan bir getiri elde edilebilir. İşletmenin kuruluşunda makine, bina, arazi, teknoloji alımları gibi maddi ve patent vb. maddi olmayan varlıkları bir araya getirebilmek amacıyla bulundurulması, sahip olunması beklenen sermayeye yatırım sermayesi denir.

#### **Risk Güvencesi**

Başarı faktörü olarak risklere karşı güvence, gelişmelere hazırlıklı olma ve değişikliklere uyum sağlamayı ifade eder. Bunlar, doğacak fırsatların değerlendirilmesi şeklinde olabileceği gibi, beklenmeyen durumlarda işletmenin düşebileceği sıkıntılar dikkate alınarak işletme faaliyet ve kaynaklarının sigorta kapsamına alınması (yangın, doğal afet vs. sigortaları) şeklinde de olabilir. Risk durumu, iş piyasasında işletmeler için özellikle de KOBİ'ler için her zaman var olacaktır. Risk kavramının olumsuz anlamından ötürü çoğunlukla beklenmeyen olumsuz durumlarla karşılaşılması, pazarda daralma, üretim imkânlarıyla ilgili bir zorluk yaşanması, doğal afet hâli gibi durumlar risk faktörleri olarak ele alınabilir.

### **GİRİŞİMCİLİKTE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ**

Girişimcilikte başarısızlık nedenleri işletme sahibi ve kredi verenler ayrımı yapmadan genel olarak beş başlık altında incelenebilir: Uygun Olmayan Kuruluş Yeri Kuruluş yerlerinin bazen bilgisizlik nedeniyle bazen de farklı yaklaşımlarla rasyonel bir şekilde belirlenmediği işletmelere sıkça rastlanmaktadır. Kuruluş yerinin belirlenmesi, girişimciler açısından, işletme kurmanın en önemli ve detaylı inceleme ve araştırmayı gerektiren aşamalarından biridir. Zamanlama Zamanlama, işletme kuruluyken piyasa koşulları, rakiplerin durumu, genel ekonomik göstergeler, kaynak akışı gibi yönlerden, doğru zamanda ortaya çıkma, doğru zamanda yatırım kararı alma ve yatırımı gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Yetersiz Sermaye Sermaye genel olarak bir işe girişirken sahip olunması gereken fonların toplamını, özellikle nakit anlamındaki veya nakit yerine geçebilecek değerleri ifade etmektedir. Rekabet Koşulları Girişimci, işletmeyi kurup faaliyet göstereceği pazarı belirlemeden önce, rakiplerini araştırmalı, yapacağı, örneğin bir Swot Analizi ile, rakiplerine olan üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymalıdır. Bu doğrultuda rekabet edebileceği, amaçlarına ulaşabileceği bir pazarı tercih etmelidir. Girişimciye İlişkin Eksiklikler Her girişimci aynı düzeyde ticaret bilgisine sahip olamamaktadır. Kimi girişimciler aileden gelen bir ticaret bilgisine sahipken kimisi de bu konuda eğitim alarak belli bir birikime sahip olabilirler. Oysa hiçbir eğitim almadan ve ticaret alt yapısına sahip olmadan da bazı kişiler, yatırım yapabilmektedirler.

### **KOBİ'LERDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ**

Yapılan araştırmalar, küçük işletmelerin başarısızlık oranlarının büyük işletmelere oranla daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Başarısızlıkta en önemli nedenlerden biri finansal sorunlardır. Öte yandan yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin %57'sinin kuruluştan itibaren ilk beş yılda başarısız olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle KOBİ'ler açısından ilk beş yıl çok önemlidir. Kuruluşunun ilk yıllarında piyasadan çekilmek zorunda kalan KOBİ'lerin belli başlı başarısızlık nedenleri şunlardır.

- Sağlıklı bir Fizibilite Etüdü'nün yapılmamış olması,
- Yetersiz yönetim ve sermaye,
- İş bunalımları ve alacakların tahsilindeki sorunlar,
- Piyasayı yeterince tanımadan işe başlanması,
- Haksız rekabet. Girişimcilikte temel başarısızlık nedenlerinden birincisi, sağlıklı bir fizibilite etüdü'nün yapılmamış olmasıdır. Çünkü fizibilite etüdü bir işi yapmanın, bir yatırımı gerçekleştirmenin rasyonelliğini ortaya koyan temel çalışmadır ve girişimciye büyük ölçüde yol göstermektedir.

### **KÜÇÜK İŞLETMELERİN EN ÖNEMLİ ON YANLIŐI**

\* Bir fikre saplanıp uzun süre onda ısrar etmek. (Birçok fikir seçip hangisinin daha fazla para ve başarı getireceğini düşünmek.)

\* Pazarlama Planı Olmaması. (Pazarlama planı doğru hedef kitlenin, firmanın vs. için hangi tür çaba harcayacağınızı belirler. Pazarlama planı insanları kendinize çekmenin yolunu gösterir.)

\* Müşterilerini tanımamak. (Müşterilerimizin tercihlerinde ve rakiplerinizin ürün ve hizmetlerindeki değişmeler, müşterilerinizi iyi tanımadığınız taktirde sizi rekabet dışında bırakabilir.)

\* Nakit durumunu önemsememek. (Çok süper ürünleriniz olsa bile, yeterli nakdiniz yoksa işinizi devam ettiremezsiniz.)

\* Çalışanları önemsememek. (Günümüzde bir girişimci / işletme sahibinin muhtemelen en önemli mücadelesi personelin motivasyonu, yönlendirilmesi ve yönetimidir.)

\* İhtimal ile gerçeğin karıştırılması. (Başarılı girişimci ihtimallerin olduğu dünyada yaşar fakat parasını gerçeklerin dünyasında harcar.) \* Satış planlarının olmaması. (Satışların nereden, nasıl ve kimlerden geleceğini gösteren gerçeğçi bir haritaya ihtiyacınız var.)

\* Yalnız savaşçı (kovboy) olmak. (Her şeyin anahtarı siz olabilirsiniz. Ancak her şeyi siz yapamazsınız ve aynı zamanda büyüyemezsiniz.) "Uzmanlaşma ve yetki göçerimi şart."

\* Profesyonelleşme. (İşletme dışından bilgi ve öneri almamak, başkalarının fikirlerini önemsememek ve önemli amaçlar belirlememek.)

\* Vazgeçme. (En iyiye ulaşmadan önce birçok başarılı girişimcinin defalarca başarısız olduğu bilinmektedir.)

### **İŞLETME KURULUŞ AŞAMALARI**

Proje Yatırım Düşüncesi İşletmenin kuruluş sürecinin ilk aşaması, yatırım projesi düşüncesinin oluşmasıdır. Girişimci, yatırım konusunda önce bazı alternatifleri gözden geçirir ve yapacağı araştırmalardan sonra, bu alternatiflerden en ekonomik olanını seçer ve bunu uygulayarak işletmecilik faaliyetlerine başlar (Hisrich, R. D. 2002, 470).

#### **Fizibilite Çalışması**

Fizibilite çalışması, yatırım kararından önce, başta hukuki, teknik, ekonomik ve finansal analizler olmak üzere, kârlılık, vergi vb. verileri içeren, yatırım fikrinin rasyonel olup olmadığı konusunda bilgi veren kapsamlı bir çalışmadır. (Sarıaslan, 2014). Fizibilite etüdü ekonomik, teknik, hukuki ve mali dört temel çalışmayı kapsar. Etütler sonunda ortaya çıkan fizibilite raporu olumsuz ise, söz konusu yatırım düşüncesinden vazgeçilir. Yatırım Kararı Fizibilite çalışmaları sonucunda hazırlanan rapor, yatırımın gerçekleştirilmesi yönünde ise yatırım kararı verilir. Yatırım kararından sonra yatırım projesi hazırlanır ve fiziki yapının oluşturulmasına başlanır.

#### **İŞ KURMA SÜRECİ**

Girişimciler için iş kurma süreci, iş fikri kaynaklarından elde edilen yeni iş fikirleri ile başlayıp iş planı ve işin kurulmasına kadar devam eden, yorucu, titiz çalışılması ve gerçekçi davranılması gereken bir süreçtir.

#### **YENİ İŞ FİKRİ KAYNAKLARI**

Girişimciler için çok sayıda iş fikri kaynağı mevcuttur. Bunlardan en yaygın olanları tüketiciler, mevcut firmalar, dağıtım kanalları, devlet kurumları ve araştırma geliştirme çalışmalarıdır. Tüketiciler Potansiyel girişimci, yeni mal ve hizmet fikri konusunda nihai hedef olan tüketici ile yakından ilgilenmelidir. Mevcut Firmalar Muhtemel girişimciler piyasadaki rakip mal ve hizmetleri sistemli bir şekilde takip eden ve değerlendiren bir yöntem kullanmalıdırlar. Belirlenen eksikliklerin giderilmesi hâlinde ortaya çıkabilecek yeni pazar yeni bir yatırım konusu olabilir.

#### **Dağıtım Kanalları**

Dağıtım kanalı üyeleri, piyasadaki ihtiyaçları yakından bildikleri için mükemmel bir yeni fikir kaynağıdırlar. Dağıtım kanalı üyeleri sadece yeni ürün önerileri yapmakla kalmayıp aynı zamanda girişimcinin yeni geliştirdiği ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında da girişimcilere yardımcı olurlar.

#### **Devlet Kurumları**

Devlet kurumları iki şekilde yeni fikir kaynağı olabilir. Birincisi, patent büroları çok sayıda muhtemel yeni ürün fikrine sahip olabilir. İkincisi, yeni ürün fikirleri hükümetlerin yaptıkları yeni düzenlemeler sonucu ortaya çıkabilir. Mesela iş güvenliği yasası ilk yardım kitlerinin iş yerlerinde bulundurulmasını zorunlu hâle getirdiği için bu ürünler için oldukça geniş bir pazar ortaya çıkarmıştır.

#### **Araştırma ve Geliştirme**

En büyük yeni fikir kaynağı, ister bir iş yeri veya bir evin bodrumunda isterse tam teşekküllü bir laboratuvarında kurulmuş olan girişimcinin kendi "araştırma geliştirme" departmanıdır.

#### **ÜRÜN PLANLAMA VE GELİŞTİRME SÜRECİ**

Piyasaya sürülecek yeni bir mal veya hizmet fikri ortaya çıktıktan sonra bu fikrin bir ayıklama sürecinden geçirilerek geliştirilmesi gerekir.

Bu ayıklama süreci ürün planlama ve geliştirme süreci olarak tanımlanır ve beş temel aşamada ele alınır: fikir aşaması, kavram aşaması, ürün geliştirme aşaması, deneme pazarlama aşaması ve ticarileştirme aşaması. Girişimciler, özellikle fikir aşaması, kavram aşaması ve ürün geliştirme aşamasına önem vermelidirler. Ayrıca yeni ürün için bir işletme kurmaya değil değmeyeceğine dikkat etmelidirler. İşletme Sahiplik Şeklinin Seçimi Bir girişimcinin yeni bir işe başlarken verdiği ilk kararlardan biri yeni işletmenin tek sahiplik, ortaklık, şahıs şirketi veya sermaye şirketi gibi sahiplik şeklinin seçimidir.

Genellikle girişimciler, bu konuya çok az önem verir ve kendilerine pek uygun olmayan yaygın sahiplik şeklini seçerler. Sahiplik şeklinin işletme kurulduktan sonra değiştirilmesi zor olduğundan doğru kararın başlangıçta verilmesi çok önemlidir. Her bir sahiplik şeklinin kendine özgü avantajları ve dezavantajları vardır. "Doğru" sahiplik şeklinin seçiminin anahtarı, her bir sahiplik şeklinin özelliklerini anlamak ve bunların girişimcinin işini ve kişisel şartlarını nasıl etkileyeceğini bilmektir. Vergi Girişimciler hangi sahiplik şeklinde nasıl vergilendirileceklerini bilmelidirler. Yükümlülük Belirli sahiplik şekilleri işletme sahiplerine finansal, hatalı ürünler ve diğer problemlere bağlı kişisel

borçlardan korunma imkânı sağlar.

### **Başlangıçtaki ve Gelecekteki Sermaye İhtiyaçları**

Sahiplik şekilleri farklı başlangıç sermayesi ihtiyacı ortaya çıkarır. Girişimcinin ne kadar sermaye ihtiyacı olduğu ve nereden bu sermayeyi sağlayacağına bağlı olarak bazı sahiplik şekilleri diğerlerine göre daha iyi olabilir. Ayrıca işletme büyüdükçe sermaye ihtiyacı artacak ve bazı sahiplik şekilleri dışarıdan sermaye teminini kolaylaştıracaktır.

### **Kontrol**

Belirli sahiplik şekillerinin seçimi ile girişimci otomatik olarak işletme üzerindeki kontrolünden vazgeçmiş olur. Bu nedenle girişimciler, işletme üzerindeki kontrolün ne kadarından fedakârlık yapabileceklerine önceden karar vermelidirler.

### **İdari Yetenek**

Girişimciler firmalarını yönetme konusundaki kabiliyetlerini değerlendirmelidirler. İşletme Amaçları Girişimcinin işletmenin büyüklüğü ve kârlılığı ile ilgili planları sahiplik şeklinin seçimini etkiler. İşletme sahibi sahiplik şekli seçerken işletmenin sonraki nesile geçeceği günü veya bir başkasına satılacağı günü de düşünmek zorundadırlar. Bazı sahiplik şekilleri bu geçişlerin daha kolay olmasını sağlar. Diğer durumlarda işletme sahibi öldüğünde işletme de ölür.

### **Kuruluş Maliyeti**

Bazı sahiplik şekillerinin seçimi diğerlerine göre daha maliyetlidir. Girişimciler, seçecekleri belirli sahiplik şekillerinin fayda ve maliyetlerini hesaplamalıdır. İş alanları genel olarak şu şekilde gruplanabilir: Ticaret: Tüketim malları, endüstriyel ham madde ve yarı mamuller, tarımsal girdiler, çeşitli araç-gereç, eşyalar, vb. ile perakendecilik, toptancılık, bayilik, temsilcilik.

İmalat: Konfeksiyon, briket, tuğla, plastik veya beton boru, kolektör, elektrik gereçleri, ayakkabı, alet-edevat, mermer, salça, gıda ürünleri, ağaç işleri, vb.

Tarım ve Hayvancılık: Seracılık, meyve-sebze üretimi, un, yem, kesimhane, besicilik, tarımsal ilaç, tohum, gübre vb. Hizmet: Otel, lokanta, tamir, bakım onarım, sigortacılık, taşımacılık, tur işletmeciliği, soğuk depo işletmeciliği, mühendislik, danışmanlık vb.

### **İŞ KURMA SÜRECİNİN TEMEL ADIMLARI**

Girişimcinin "iş kurma süreci"ndeki temel adımları şunlardır:

1. Motivasyona sahip olmak
2. Başarılı bir iş fikri belirlemek
3. Çalışma programı hazırlamak
4. İş fikrinin ön değerlendirmesini yapmak
5. İş fikrinin yapılabilirlik araştırmasını yapmak Girişimci iş kurma sürecinin başında, öncelikle kurmak istediği işin, faktörlere sahip olduğundan emin olmalıdır.
6. İş kurma sürecinin "iş planı" nı hazırlamak
7. İş kurmak
8. İşletmeyi geliştirmek

### **GİRİŞİMCİ İÇİN İŞ PLANI**

Varmak istediği noktayı bilmeyenler oraya nasıl varılacağını tarif edemezler. İş planı, girişimcinin işi ile ilgili düşüncelerinin, hedeflerinin, planlarının yer aldığı bir dosyadır ve bu dosya girişimcinin iş kurma ve işletme döneminde yol gösterici rehberidir (Hisrich. R.D, 2002, 223).

### **ÖRNEK İŞ PLANI**

İş planının bölümleri başlıklar hâlinde aşağıda verilmiştir. İşe başlamadan önce bu planın gerçekçi bir biçimde hazırlanması gerekmektedir.

#### **1. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER**

- 1.1. Girişimci (Bu kısımda kendinizi/ortaklarınızı kısaca tanıtınız)
- 1.2. İşletmenin Faaliyet Konusu (Bu kısımda kurduğunuz işi kısaca anlatınız)
- 1.3. İş Kurma Süreci (Bu kısımda işinizi kurarken attığınız adımları kısaca anlatınız)

#### **2. BÖLÜM: GİRİŞİMCİNİN / ORTAKLARIN VE İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ**

- 2.1 Girişimci ve İşletme Ortaklarının Kişisel Bilgileri
- 2.2 İş Fikri ve Seçme Nedeni
- 2.3 İşletmenin Hukuki Statüsü ve Seçim Nedeni
- 2.4 İşletmenin Misyonu
- 2.5 Kısa Vadeli Hedefleri
- 2.6 Orta ve Uzun Vadeli Hedefleri

#### **3. BÖLÜM: PAZAR BİLGİLERİ VE PAZARLAMA PLANI**

- 3.1 Pazarın Büyüklüğü, Hedeflenen Pazar Payı
- 3.2 Pazar Profili
- 3.3 Rakip Analizi
- 3.4 Pazarlama/Satış Hedefleri
- 3.5 Sektörel Gelişmeler, Fırsat ve Tehditlere İlişkin Değerlendirmeler
- 3.6 Beklenmedik Durumlara İlişkin Öngörüler

3.7 Ürün/Hizmet Tanımı

3.8 Ürün/Hizmet Fiyatının Nasıl Oluşturulduğu

3.9 Yer Seçimi

3.10 Müşteriye Ulaşım Kanalları

3.11 Ürün/Hizmet Tanıtım Planı

#### **4. BÖLÜM: ÜRETİM PLANI 4.1 NACE Kodu (Endüstri sınıflandırması kodu)**

4.2 Üretim/Hizmet Sunum Sürecinin Aşamaları

4.3 İş Akış Şeması

4.4 Üretim/Hizmet Sunum Teknikleri, Standartlar, Spesifikasyonlar

4.5 Hukuki Gereksinimler

#### **5. BÖLÜM: YÖNETİM PLANI**

5.1 Organizasyon Şeması

5.2 Görev ve Sorumluluklar

5.3 Görev Tanımlarına Göre Alınacak Personel Nitelikleri (Mesleki yeterlilik belgesi sahipleri varsa belirtilecektir.)

#### **6. BÖLÜM: FİNANSAL PLAN**

6.1 Başlangıç Maliyetleri ve Diğer Başlangıç Giderleri

6.2 İşletme Giderleri

6.3 Nakit Projeksiyonları

6.4 Üretim/Satış Hedefleri

6.5 Kâra Geçiş Noktası

6.6 Finansal Kaynaklar (Öz Kaynak ve Diğerleri)

6.7 Öz Kaynak ve/veya Diğer Kaynaklardan Sağlanacak Finansman Pazar Planı İyi bir pazarlama planı firma içi ve dış çevrenizdeki durumu incelemekle başlar.

Daha sonra zaman, para, personel, yetenek, bağlantılar, müşteriler, imaj, ekipman, tedarikçiler, ürün veya hizmetler gibi sahip olduğunuz kaynakları yani silahlarınızı kontrol edersiniz. Sonra, ürün veya hizmet, paketleme, prim, promosyon, kişisel satış, fiziksel dağıtım, ve halkla ilişkiler/ reklam gibi konularla ilgili hedeflerinizi ve taktik faaliyetlerinizi tespit edersiniz. Son olarak bütçenizi ve zaman planınızı hazırlarsınız (Hisrich. R.D, 2002, 237).

Üretim Planı Mal ve hizmetlerinizin tasarımı ve sizin yetenek ve etkinlik seviyeniz genellikle sizin hayatta kalıp kalamayacağınızı belirler. Planın denetlediği ve kontrol ettiği şey sizin tasarımınız ve etkinliğinizdir (Hisrich. R.D, 2002, 236). Dikkatli bir planlama olmaksızın bugünün hızlı makineleri bir anda kötü ürün üreten birer canavara dönerler. Finans Planı (Para Bulma) Analiz, planlama ve kontrol işlerinde kullanılan üç temel finansal doküman vardır. Birincisi, bilançodur. Bilanço, firmanın hangi aktiflere ve hangi borçlara sahip olduğunu gösterir.

Borçlar, firmanın bankalara ve diğer kişilere olan borçlarını kapsar. İkinci doküman kâr/zarar cetvelidir. Bu tablo firmanın satışlarından maliyetleri düşüktükten sonra ne kadar kâr veya zarar kaldığını gösterir. Üçüncü doküman nakit akım tablolarıdır. Bu tablolar firmanın ne zaman borçlanacağını veya hisse ihraç edeceğini gösterir. Organizasyon İşletmenin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekir. Yetki ve sorumlulukların belirlendiği bir organizasyon şeması oluşturulmalıdır. İş tanımları detaylı bir şekilde hazırlanmalıdır.

### **KAPASİTE KAVRAMI**

Kapasite kavramı, bir işletmenin belli bir dönemde (Çoğunlukla bir yıl olarak alınır.) mevcut kaynaklarını kullanarak elde edebileceği maksimum üretim miktarını ifade eder. Bir işletmenin mal ve hizmet üretebilme yetenek ve imkânlarının belli bir ölçü ile ifade edilmesine işletme kapasitesi denilmektedir. Kapasite, mal ve hizmet üretebilme yeteneği ve imkânları hakkında fikir vermekte, genellikle belirli bir zaman içindeki üretim miktarı olarak tanımlanır. Kapasite, mal veya hizmetleri üretebilme yetenek ve imkânlarının uygun bir ölçü birimiyle ifade edilmesidir. İnsanlar için de kapasiteden bahsedilebilir. Normal bir insan günde sekiz saat çalışabiliyorsa bu kişinin çalışma ve iş yapma yeteneği sekiz saat demektir. Bir işletmenin para, ham madde, malzeme, makine, iş gücü, doğa ve bilgi gibi üretim faktörlerini en iyi ve en uygun biçimde bir araya getirerek belirli bir dönem içinde ürettiği mal ve hizmet miktarı, o işletmenin kapasitesini ifade etmektedir.

### **KAPASİTE TÜRLERİ**

Bir işletmenin kapasitesini ifade etmek için, değişik sınıflamalar kullanılmaktadır. Bunların en bilineni kapasitenin beş başlık altında incelendiği sınıflamadır.

Buna göre kapasite türleri;

- Teorik (maksimum) kapasite,
- Normal (pratik) kapasite,
- Gerçek (fiilî) kapasite,
- Atıl (boş) kapasite ve • Zorlanmış kapasite biçiminde sıralanabilir. İşletmeler, sahip oldukları kaynaklardan her zaman tam olarak yararlanamaz.

Çünkü makine bozulmaları, işgörenlerin kanuni izin ve sağlık problemleri gibi nedenler, işte aksamalara neden olmaktadır. Bazen çeşitli dış etkenlerden kaynaklanan veya sermaye yetersizliği gibi işletmenin bazı unsurlarındaki eksiklikler, üretim miktarını kurulu ölçeğin aşağısına çekebilmektedir. Böylelikle karşımıza, işletme kaynaklarının tam olarak kullanıldığı, bazılarının atıl bırakıldığı veya kabul edilebilir aksamalar göz önüne alınarak belirlenen farklı kapasite kavramları çıkmaktadır. Teorik (Maksimum) Kapasite Bir işletmede, iş gücü, makine ve diğer tüm üretim faktörlerinin hiçbir aksama olmaksızın kullanımı sonucunda elde edeceği üretim miktarını gösteren kapasitedir. Bu kapasite düzeyine ulaşmak ve bunu belli bir dönem sürdürmek olanaksız gibidir. Maksimum kapasite, bir işletmenin üretimde bulunacağı makine, araç, gereç veya fiziki imkânlarının hiç durmadan belirli bir dönemdeki en yüksek üretim hacmini ifade etmektedir.

### **Normal (Pratik) Kapasite**

Normal kapasite, gerek iş gücünden gerekse diğer üretim faktörlerinden kaynaklanacak kabul edilebilir aksamalar göz önüne alınarak hesaplanan kapasitedir. Zorlanmış Kapasite Üretim miktarını, geçici de olsa, normal sayılan kapasitenin üzerine çıkarabilmek amacıyla, izinlerin iptali, makine bakımlarının üretim zamanı dışında gerçekleştirilmesi gibi zorlamalarla ulaşılabilecek olan kapasitedir. Zorlanmış kapasite; teorik kapasitenin normal kapasiteyi aşan kısmı olarak da tanımlanabilir.

### **Gerçek (Fiilî) Kapasite**

İşletmenin belli bir dönemde, genellikle bir yılda ürettiği mal veya hizmet miktarını yani gerçekleşmiş üretim miktarını gösteren kapasitedir. Kimi zaman üretim süreçlerinde meydana gelen aksamalar, kimi zaman beşerî kaynaklı problemler işletmelerin maksimum kapasite ile çalışmasına engel olmaktadır. Üretim sürecinde meydana gelen aksamalar nedeniyle planlanan maksimum kapasitenin altında üretim yapılır. Bu nedenle, planlanandan farklı olarak ortaya çıkan kapasiteye, gerçek kapasite adı verilmektedir.

### **Atıl (Boş) Kapasite**

Atıl kapasite, satış miktarının kurulu ölçekten az olması veya işletme sermayesinin yetersiz olması gibi nedenlerle işletme kaynaklarının yeterince kullanılmaması sonucu ortaya çıkan, atıl kalan kaynakların kullanılması hâlinde üretilebilecek ürün miktarını gösteren kapasitedir. Atıl kapasiteye aylak kapasite de denmektedir. Normal kapasitenin yararlanılmayan kısmı veya kullanılmayan kapasite olduğu da söylenebilir. Bir işletmenin belirli bir dönemdeki üretim miktarı, yani kullanılan kapasitesi, gerçek kapasitenin altında ise, aradaki fark aylak (boş-atıl) kapasiteyi ifade eder.

Normal Kapasite = Gerçek Kapasite + Atıl (Aylak veya Boş) Kapasite  
Atıl Kapasite = Normal Kapasite - Gerçek Kapasite  
Teorik Kapasite = Normal Kapasite + Zorlanmış Kapasite

### **BAŞA BAŞ NOKTASI ANALİZİ**

Başa Baş Noktası Analizi, işletme kapasitesinin veya ölçeğinin belirlenmesinde yararlanılan, basit ama bir o kadar kullanışlı ve yararlı bir grafik araçtır. Bu analiz, hangi üretim veya kapasite düzeyinde işletmenin kârsız (başa baş), hangilerinde ise zarar ve kâr durumunda olacağını ortaya koyan bir kapasite belirleme aracıdır. Başa baş noktası üretim miktarı, maliyet kalemlerinin bilinmesi hâlinde, aşağıdaki formül ile hesaplanır.  $Q^* = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyet}}{\text{Fiyat-Ortalama Değişken Maliyet}}$  Böylece belirlenen başa baş üretim miktarından sonra üretim kapasitesi bu rakamın üzerinde belirlenerek kazanç elde edilebilecek bir kapasiteyi verecek ölçekte tesis kurulabilir.

### **OPTİMUM KAPASİTE VE UYGUN KURULUŞ ÖLÇEĞİNİN SEÇİMİ**

Optimum kapasite, bir işletmenin üretebileceği ürün miktarını yani kurulu ölçeği ile ulaşabileceği üretim düzeyini, en düşük maliyetle elde edebileceği kapasitedir. Bir diğer deyişle birim maliyetleri minimum kılan kapasitedir. Ölçek, kapasite tanımından anlaşılacağı üzere, bir işletmenin sahip olduğu nitel ve nicel tüm değerlerin toplamıdır. Yani optimum kapasite kuruluş ölçeğinin bir fonksiyonudur. Optimum kapasite aynı zamanda işletmenin yapısına, büyüklüğüne ve amaçlarına en uygun düşen üretim miktarıdır. Bu kapasite öyle bir noktada gerçekleşmelidir ki o noktada üretim maliyetleri en düşük, üretim miktarı en yüksek, üstelik üretilen malın tümü satılmış olmalıdır.

İşletmeler için optimal kapasite, buldukları sektörün ortalamasına göre belirlenmelidir. Bu bilgilerden sonra uygun kuruluş ölçeğinin, optimum kapasiteyi veren, talebe eşit bir miktarda üretimin gerçekleştirilebileceği düzeyde bir tesis büyüklüğü olarak belirlenmesi gerektiği söylenebilir. İşletmelerin maliyetlerinin ve optimum kapasite düzeyinin belirlenmesinde, kısa dönemde artan ve azalan verimler kanunu, uzun dönemde ise ölçeğe göre artan, sabit ve azalan getiri şartları etkili olmaktadır. İktisat Teorisinde, tüm üretim faktörlerinin değiştirilemediği dönem olarak kabul edilen kısa dönemde, belli bir sabit faktör üzerine her bir değişken faktörün ilavesinin üretime sağladığı katkı, bir önceki faktöre göre giderek artar. Buna artan verim denir. Söz konusu faktör düzeyinin aşılması hâlinde her ilave değişken faktör bir önceki faktöre göre toplam üretimi daha az artırır. Buna da azalan verim denir. Belirtilen bu iki olay birlikte, Artan ve Azalan Verimler Kanunu olarak bilinir. Uzun dönemde ise tüm üretim faktörleri değiştirilebilmektedir. Üretim faktörlerindeki bu değişme, işletme ölçeğinde bir değişmeyi ifade eder. Üretim ölçeğinde meydana gelen değişmeler sonucu, üretim miktarında meydana gelen değişmelere “ölçeğe göre getiri” denilmektedir. Üretim miktarıyla yakından ilgili olan ölçek değişimleri üretim miktarını hep aynı yönde ve aynı oranda değiştirmez.

Özellikle, ölçek büyüdüğünde üretim miktarı her zaman orantılı artmayabilir. Bütün üretim faktörleri birlikte ve aynı oranda değiştirildiğinde üç çeşit ölçeğe göre getiri durumu ortaya çıkar.

Ölçeğe göre getiri durumları;

- Ölçeğe göre sabit getiri,
- Ölçeğe göre azalan getiri ve • Ölçeğe göre artan getiridir.

Üretimde kullanılan tüm üretim faktörlerinin birlikte ve aynı oranda değiştirilmesi, üretim miktarını da aynı yönde ve aynı oranda değiştiriyorsa ölçeğe göre sabit getiri, aynı yönde ve daha fazla değiştiriyorsa ölçeğe göre artan getiri, aynı yönde fakat daha az değiştiriyorsa ölçeğe göre azalan getiri durumu söz konusudur.

### **HUKUKİ YAPILARI BAKIMINDAN İŞLETMELER**

İşletmeler hukuki yapıları bakımından incelendiklerinde, temel olarak;

\* Şahıs işletmeleri ve \* Şirketler biçiminde ikiye ayrılmaktadır. Şahıs işletmeleri; girişimcilerin kendi başlarına kurup işlettikleri işletmeler, şirketler ise daha büyük sermaye ve bilgi birikimi ile çoğunlukla birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle kurulan ortaklıklardır.

#### **ŞAHIS İŞLETMELERİ**

Bir kişinin kendi nam ve hesabına kurup işlettiği, tüm sorumluluğun kendisine ait olduğu işletmelere şahıs işletmesi denir. Şahıs işletmelerinde işletmenin kâr ve zararı işletme sahibine aittir. Tüm risklere de işletme sahibi tek başına katlanmaktadır. Şahıs işletmelerinin risklerine karşın birtakım üstünlükleri de vardır. Bunlar, aşağıda sıralanmıştır.

- \* Kurulması kolaydır.
- \* Yetkiler girişimcide toplanmıştır.
- \* Faaliyetlerde gizlilik vardır.
- \* Kâr bir tek elde toplanır.
- \* İşletme örgütü olarak esnek bir yapıya sahiptir.

#### **ŞİRKETLER**

İki veya daha çok kişinin bir araya gelerek emek veya mallarını müşterek bir gayeye erişmek üzere bir sözleşme ile birleştirmeleri, şirket olarak tanımlanmaktadır. Adi Ortaklık İki veya daha fazla kimsenin müşterek bir amaca ulaşmak için emeklerini ve mallarını birleştirmeyi kabul ettikleri bir sözleşme ile yürütülen ortaklıktır. Adi şirketler, bir ticari girişimi işletmek üzere, kanuna ve ahlaka aykırı olmamak ve “iktisadi amaç”, “kâr elde etmek” üzere her türlü konuda kurulabilir. Adi ortaklıklar, Borçlar Kanunu hükümlerine tabidir. Ortaklığın tüzel kişiliği yoktur.

Ticaret unvanı, ortaklardan en az birinin adı ve soyadı ile birden fazla ortağın varlığını gösteren bir ibareyi içermektedir. Ortaklar, şirket mal varlığı üzerinde, iştirak hâlinde mülkiyete sahiptirler. Adi şirketler ticaret şirketlerinin tabi olduğu kurallara tabi değildir. Şirket sermayesinde her ortağın müşterek hakkı vardır. Aynı şekilde kâr da müşterektir. Bu şirketlerde her ortağın şirketi yönetme hakkı vardır. Şirketin kim tarafından yönetileceği önceden belirlenmektedir. Ticaret Şirketi İki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek belirleyecekleri konu veya konular üzerinde iş yapmak için, ülke kanunlarının düzenlediği şekilde kurulan şirketlere ticaret ortaklıkları denir. Şirketlerin hukuki durumlarını ticaret kanunu belirlemektedir. Şahıs Şirketleri Kişi işletmelerinde kişisel emek, sermaye ve sorumluluk söz konusudur.

En tipik özellikleri, risk faktörünün işletme sahip ve ortaklarının tüm varlıklarını kapsamış olmasıdır. Kolektif Şirketler Kolektif şirket, iki ve daha çok gerçek kişi tarafından, bir ticari işletmeyi müşterek ticaret unvanı altında işletmek amacı ile bir akitle kurulan ve şirket alacaklarına karşı ortakların tümünün sorumluluğu sınırsız ve zincirleme olan; hak ve ehliyeti işletme konusu ile sınırlı, tüzel kişiliğe sahip bir ticaret şirkettir.

#### **Komandit Şirket**

Komandit şirket, ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek maksadıyla kurulan ve şirket alacaklarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirkete komandit şirket denir. Komandit şirketler kolektif şirketlere benzer. Komandit şirketlerde ortakların bir kısmının sorumluluğu sınırlı ve diğer bir kısmının ise sınırsızdır. Sorumluluğu sınırlı olan ortaklara komanditer, sorumluluğu sınırsız olan ortaklara ise komandite ortak denir. Şirketin yasal temsilcisi sadece bir komandite ortak olabilir.

Bunlara kolektif şirketlerdeki hükümler uygulanır. Sermaye Şirketleri Sermaye şirketleri, şahıslardan çok sermaye üzerine bina edilmiş bir ortaklıktır. Kişilerin veya kuruluşların koydukları sermaye devredilebilir özelliktedir. Bu tür işletmelere ortak olmak için, çıkarılmış pay senetlerinden alınması yeterlidir. Sermaye şirketleri, ortakların sadece koydukları veya taahhüt ettikleri sermaye kadar sorumlulukları bilinen şirketlerdir.

#### **Anonim Şirket**

Anonim şirket, ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek için bir veya daha fazla pay sahibi tarafından kurulabilen, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ile sorumlu tutulan ve tüzel kişiliği olan şirket türüdür. Anonim şirketler ani ve tedrici olmak üzere iki şekilde kurulabilmektedir. Ani kuruluşta ortaklar şirket sermayesinin tümünü ödemeyi

taahhüt ederler. Tedrici kuruluştaki ise ortakların sermayesinin şirket sermayesinin tümünü karşılamaya yetmediği durumlarda, kurucu ortaklar şirket sermayesinin bir kısmını ödemeyi taahhüt eder, geri kalan kısım için de halka başvururlar.

### **Limited Şirket**

Limited şirket, bir ya da daha fazla gerçek veya tüzel kişinin belli bir ekonomik amaçla, bir unvan altında bir sözleşme ile kurdukları, esas sermayesi muayyen, borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ile sorumlu ve ortaklarının sorumluluğu sınırlı bulunan, hak ehliyeti işletme konusu ile sınırlı, tüzel kişiliğe sahip bir ticaret şirkettir. Tek başına da limited şirket kurulabilmesini Yeni Ticaret Kanunu öngörmektedir. **Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket**

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin adından da anlaşılacağı gibi, sermayesi anonim şirket gibi paylara bölünmüştür. Şirket ortaklarında bir veya daha fazlası kolektif şirketlerde olduğu gibi şirket alacaklarına karşı sınırsız sorumlu, bir diğer kısmı ise şirket alacaklarına karşı anonim şirket ortağı gibi, koyduğu sermaye ile sınırlı bir biçimde sorumludur. Bu şirket türünde ortaklardan, kolektif şirket ortağı gibi sorumlu olanlara “komandite ortak”, anonim şirket ortağı gibi sorumlu olanlara da “komanditer ortak” denir. Kooperatif En az yedi kişi tarafından bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan ortaklıklardır. Mülkiyet Durumlarına Göre İşletmeler Özel Mülkiyete Ait İşletmeler: Üretim araçlarının mülkiyeti özel teşebbüse ait olan işletmelerdir. Kamu İşletmeleri: Sermayesinin tamamı veya yarıdan fazlası devlete veya devlete bağlı kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Kamu iktisadi teşebbüsleri ayrıca, iktisadi devlet teşekkülleri, kamu iktisadi kuruluşu, müessese, bağlı ortaklık ve iştirak şeklindeki kamu girişimlerini içermektedir.

Karma İşletmeler: Gerçek veya tüzel olsun, özel kişiler ile kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları ve kamunun pay çokluğuna sahip olduğu işletmelerdir. Karma ortaklıklarda kamu tüzel kişiliğinin pay çokluğuna sahip olmadığı işletmelere kamu iştirakli ortaklık ve bu ortaklıklardaki kamu payına ise kamu iştiraki denir.

Yabancı Sermayeli İşletmeler: Mülkiyeti yabancı girişimcilere ait olan işletmelerdir. Bu işletmeler, yabancı sermaye sahiplerinin ülkedeki özel veya kamu kuruluşlarıyla iş birliği yapmaları ile kurulabildiği gibi, yabancı girişimciler tek başlarına da bu tür işletmeleri kurabilirler. Büyüklüklerine Göre İşletmeler Genel olarak bakıldığında işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında nicel ve nitel olmak üzere iki ölçüt geliştirilmiş ve detaylandırılmıştır.

Nicel Ölçütler KOBİ’ler her ne kadar nitel bir ölçüt olarak karşımıza çıksalar da çoğu kez bu işletmelerin nicel olarak da tanımlanmaları gerekmektedir. Nicel ölçütler, elle tutulup gözle görülebilen, sayılabilen, personel sayısı ve sermaye gibi ölçütlerdir. Nicel ölçütler temel olarak;  
\* İstihdam edilen personel sayısı ve \* Sermaye, olarak sıralanabilir.

Nitel Ölçütler Nitel ölçütler yardımıyla işletmelerin sınıflandırılması, kesin çizgilerle değil, bir geçiş aralığı tarzında olmaktadır. Girişimci unsurunun önemli bir yer tuttuğu nitel ölçütler, kimi araştırmacılar tarafından “sosyal ölçütler” olarak da adlandırılmaktadır.

Nitel ölçütlerin önemlileri şöyle sıralanabilir.

- \* Yönetim anlayışı,
- \* Girişimcinin yerine getirdiği işlevler,
- \* Organizasyon yapısı,
- \* Pazar, rekabet ve gelecek vizyonu ve \* Kurumsallaşma düzeyi.

Büyüklüklerine Göre İşletme Türleri Ülkemizde işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında, AB uyum sürecinde sermaye de ayrı bir nicel kriter olarak ortaya konmasına rağmen, çoğunlukla istihdam edilen personel sayısı göz önünde bulundurulmakta ve işletmeler, büyüklükleri açısından genellikle dört bölümde incelenmektedir.

- \* 10’a kadar personel istihdam eden işletmeler mikro veya çok küçük işletme,
- \* 10-49 personel istihdam eden işletmeler küçük işletme,
- \* 50-249 personel istihdam eden işletmeler orta ölçekli işletme ve \* 250 ve üzeri personel istihdam eden işletmeler ise büyük işletme olarak anılmaktadır.

Dolayısıyla 250’den az personel istihdam eden işletmelere, küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) denmektedir.

### **KOBİ TANIMI**

Küçük işletmeler için evrensel ve kesin bir tanım yapma olanağı bulunmamaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletme terimi hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımakta ve bu anlam, ülkelerin ekonomik yapılarına göre değişiklik gösterdiği gibi, aynı ülke içinde bölgeden bölgeye, sektörden sektöre de farklılık gösterebilmektedir.

#### **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı,**

Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik'e göre; Küçük ve orta büyüklükte işletmeler, iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler biçiminde tanımlanmaktadır.

Yine bu Yönetmelik'te KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk lirasını aşmayan, çok küçük ölçekli işletmelerdir.
- Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir.
- Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir.

#### **KOBİ'LERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

Bağımsız Olma KOBİ'lerin bağımsız olması gereğinin özü, KOBİ'de büyük işletme hissesinin olmaması anlamında tamamen bağımsız olması veya varsa büyük işletme hissesinin sınırlandırılmış olmasıdır. KOBİ'lerin bağımsızlık özelliğinin bir diğer boyutu da girişimcinin karar alma özgürlüğüdür. Girişim Yeteneği Girişimci, en genel tanımıyla mal veya hizmet üretmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren, risk üstlenen kişidir. Kurulan her KOBİ'nin arkasında bir girişimci ruh yatar.

#### **KOBİ'LERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ**

Personel Sayısı İşletmede çalışan personel, sabit varlıklarla beraber ikinci potansiyel faktörü oluşturur. Bu nedenle, işletmenin ölçek büyüklüğünü veya faaliyet hacmini belirleme özelliğine sahiptir. Ayrıca nicel olarak kolayca ölçülebilir. Resmî istatistiklerin sadece sigortalı işçiyi kapsamaması, çalışanların niteliği, çalışma süreleri ve sayıları hakkında bilgi vermemesi gibi eksiklikleri vardır. Ayrıca çalışan sayısı, her sektörde aynı önceliğe sahip değildir. Makine Sayısı KOBİ'lerin faaliyet konusu olan işlerinde kullandıkları makine veya teçhizat sayısıdır.

KOBİ'lerin ölçek büyüklüklerinin ifade edilmesinde de kullanılan makine sayısı, tespitinin kolay olması gibi bir avantaja da sahiptir. Fakat üretim farklı aşamalardan oluşuyor, dolayısıyla farklı niteliklerdeki makineler kullanılıyorsa ya da farklı teknolojiye sahip makineler söz konusu ise, homojenlik olmadığından, makinelerin sayısının toplam olarak ifade edilmesi doğru olmayacaktır. Üretim Kapasitesi Genelde işletme büyüklüğü ile aynı anlamda kullanılan üretim kapasitesi, büyüklükle beraber, nicel olarak belirlenebilme sorunuyla karşı karşıyadır. Buna ilaveten, üretim kapasitesi denilirken kastedilen kapasitenin hangi kapasite çeşidi olduğu da önemlidir.

Çünkü fiili kapasite miktarı çoğu kez teorik kapasite miktarına eşit olmaz. Maksimum kapasitenin yakalanabilmesi ise çoğu kez mümkün değildir. Sabit Varlıkların ve Makine Parkının Değeri Sabit varlıklar, üretim faaliyetinde kullanılan makine, tesis, arazi, bina vb.dir. Hatta diğer gayrimenkuller de bu çerçevede sabit varlıklardır. Makinelerin fiziki birimleriyle değil parasal değer olarak ele alınmaları, toplama sorununu da ortadan kaldıracaktır. Özellikle enflasyonist ortamlarda, makinelerin parasal değerleri deflete edilebilirse makine parkı değeri KOBİ'lerde önemli bir nicel ölçüt olarak ifade edilebilir. Satış Tutarı ve Katma Değer Satış tutarı, belli bir dönemde yapılan satış miktarının para ile ifadesidir. Ölçek büyüklüğünün belirlenmesinde en fazla kullanılan ölçütlerden biridir. Satış miktarı sabit kaldığında bile satış fiyatındaki değişimler, satış tutarını değiştireceğinden, fiyat artışlarına karşı son derece duyarlıdır.

#### **KOBİ'LERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ KOBİ**

Sahipliğine İlişkin Nitel Özellikler Sahibi olduğu KOBİ'nin aynı zamanda yöneticisi de olan girişimci, işletmeyle sadece yöneticilik ilişkisi olan başka bir yöneticiden daha farklı bir konuma sahiptir. Girişimci işletmesi için her şeyini ve prestijini de ortaya koymuştur. Bu durumda girişimci

KOBİ'nin bütün riskini üstlenmiştir. Yönetici ise, işletmeye sadece maaşı ve ilaveten aldığı primleriyle bağlanmıştır. Zarar edilmesi, yöneticiyi nispi olarak fazla etkilemez. Yönetici bunun zararını da başka bir işletmeye geçerek giderebilir. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisini profesyonel yöneticiden ayırmak üzere, risk üstlenen yönetici deyimi kullanılabilir. KOBİ'lerin Örgütsel Yapısına İlişkin Nitel Özellikler KOBİ'lerin birer ekonomik birim olarak yerine getirdikleri işlevleri dikkate alarak KOBİ'lerin örgütsel yapısına ilişkin nitel özelliklerini; yönetim, finansman, pazarlama, tedarik ve üretim işlevine ve çalışan personele ilişkin nitel özellikler biçiminde sıralamak mümkündür.

#### **KOBİ'LERİN FAALİYET ALANLARI**

Eskiden KOBİ'ler imalat, madencilik, taşıma ve taşıma imkânları gibi sermaye yoğun alanlarda faaliyet göstermedikleri ancak perakendecilik, toptancılık, inşaat, zirai hizmetler, balıkçılık ve ormancılık, finans, gayrimenkul ve sigortacılık alanlarında fırsatlar buldukları ileri sürülmekteydi. Fakat bu durumun artık değişmeye başladığı gözlenmektedir. Son zamanlarda KOBİ'lerin ülkenin tedarik ve dağıtım şebekelerine dâhil oldukları ve hızlı büyüyen endüstrilere doğru yöneldikleri ve hatta yasal hizmetler, petrol ve gaz çıkarma, madencilik, ormancılık, boru hattı taşımacılığı, haberleşme, çeşitli işletme hizmetleri ve sağlık hizmetleri alanlarında da faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Küçük işletmeler faaliyetlerine göre üç temel grupta toplanabilir. Bunlar; ticaret, hizmet ve üretimdir.

### **KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ**

KOBİ'lerin temel özelliği ekonomiye dinamizm kazandırmalarıdır. Küçük ve hareketli yapıları, kolay kurulabilmeleri ve gelişmeleri yakından takip ederek hızlıca bir ihtiyaca cevap verecek şekilde ortaya çıkmaları, beraberinde krizlere karşı daha dirençli olmaları KOBİ'lerin dinamizmini ortaya koymaktadır. KOBİ'ler, görece olarak küçük ölçekleri ile değişime kolay uyum sağlayabilecek yapıya sahiptir. Bu esnek yapıyla KOBİ'ler tüketici beklentilerine daha çabuk karşılık vermektedir. Küçük yapıları, değişime ve yeniliklere daha yatkın olmalarını sağlar. Bu uyum yetenekleri teknik yeniliklerde daha fazla verimli olmalarına katkı yapar. Ayrıca araştırma ve geliştirmeye yeterince kaynak ayırmaları durumunda, çağdaş gelişmeleri takip etmeleri mümkün olabilecektir. KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden biri de yöneticilerin çalışanlarla daha yakın ilişki kurma olanaklarının yüksekliğidir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırır. Dolayısıyla bu durum emek gücünde verimlilik sağlamaktadır. KOBİ'lerin bir başka özelliği olarak sınırlı sermayenin değerlendirilmesine uygun yapılarıdır. Bu yapıları bireysel tasarrufların teşvik edilmesi ve değerlendirilmesine imkân vermektedir. Ülkemizde olduğu gibi gelişmiş Batı ülkeleri ile sanayi ve teknolojiye öne çıkan Uzak Doğu ülkelerinde de istihdama katkıları büyük olan KOBİ'ler aynı zamanda, ara malı veya parça sağlayarak ya da fason iş yaparak büyük firmaların tamamlayıcısı olmak gibi bir özelliği de bulunmaktadır.

Şu hâlde maddeler hâlinde sıralamak gerekirse KOBİ'lerin temel özellikleri şu şekilde paylaşılabilir:

- \* Ekonomiye dinamizm kazandırma
- \* Esneklik
- \* Teknolojik yenilikler gerçekleştirme
- \* Sınırlı sermaye ile kurulabilme
- \* Büyük sanayinin tamamlayıcısı olma ve kuluçka işletme işlevi görme

### **KOBİ'LERİN GÜÇLÜ YÖNLERİ**

Ekonomik sistemin vazgeçilmez öğeleri olan KOBİ'ler, yapısal birtakım özellikleri nedeniyle mevcut pozisyonlarını sürdürebilmektedir. Bu özellikleri, kendilerine rekabet avantajı sağlayan güçlü yönleridir. Yoksa piyasadaki rekabet koşulları hemen silinip gitmeyle sonuçlanacak kadar şiddetlidir. KOBİ'lerin güçlü yönlerinden önemli birkaçı aşağıda belli ölçüde açıklanmıştır: Küçük Sermaye İle Yatırım Yapabilme Bir küçük işletmenin kurulması, büyük işletmelere göre göreceli olarak oldukça düşük maliyet gerektirir. KOBİ'lerde ilave istihdam sağlamak, üretimi gerçekleştirmek veya yeni bir buluşu gerçekleştirmek için gereken ek sermaye tutarı da büyük işletmelere göre çok azdır. Yapılan araştırmalar, "bu işletmelerde bir kişi istihdam etmek için gerekli yatırım harcamasının büyük işletmelere oranla %30 daha az" olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **Piyasa Koşullarına Uyum Sağlama Yetenekleri**

Küçük işletmeler tüketicilerle her düzeyde daha yakın çalıştıklarından tüketicilerin tercihlerini, sorunlarını hemen değerlendirip gerekli değişiklikleri yapabilmektedir. Bu esnek yapıları KOBİ'leri yeniliklere daha yatkın hâle getirmektedir. Nitekim teknik yenilikler KOBİ'ler tarafından büyük işletmelere göre daha az bir finansmanla gerçekleştirilmektedir. İstihdam Yapısı ve Yönetim Küçük işletmelerin işletmecilik fonksiyonları kesin sınırlarla belirlenmemiş, departmanlar tam olarak ayrıştırılmamıştır.

Çoğunlukla birkaç bölümün faaliyetleri, daha ziyade genç ve kalifiye düzeyi düşük personel tarafından ortak yürütülmektedir. Yönetim sistemlerinin basitliği ve belli ölçüde amatör ruhun esas olması sayesinde KOBİ'lerde kararlar daha hızlı ve etkili alınabilir. Bu durum işletmenin yönetimini kolaylaştırmaktadır.

#### **Müşteriyi Tanıma ve Anlama**

KOBİ'ler, tüketicilere her düzeyde daha yakın çalıştıklarından tüketicilerin tercihlerini, sorunlarını hemen değerlendirip gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Müşterilerle olan bu yakın ilişki, işletmenin muhtemel sıkıntılı durumlarında müşterileri işletmeye karşı daha ılımlı olmaya teşvik eder. Normal zamanlarda ise bu müşteriler, işletmenin devamlı müşterileridirler.

#### **Üretim Biçimi**

Emek-yoğun ve beceri isteyen mallar üretmeleri nedeniyle küçük işletmeler, büyük işletmelerin rekabetinden fazla etkilenmez. Çünkü büyük işletmelerin seri üretim ve ölçek büyüklüğü avantajları, özel nitelikli ve büyük miktarlarda olmayan siparişler için geçerli değildir.

KOBİ'lerin Diğer Güçlü Yanları/Operasyonel Üstünlükleri KOBİ'lerin operasyonel anlamda güçlü yanları veya operasyonel üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir:

\* Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım

\* Yeniliklere Daha Yatkın Olunması

\* Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik

\* Çalışanlar ve Müşterilerle Etkileşim Görüleceği üzere KOBİ'lerin bu özellikleri, daha çok büyük işletmelerle kıyaslandığında görece güçlü yanlarını ifade etmekte olup aşağıda belli ölçüde açıklanmıştır. Bu güçlü yanlar incelendiğinde, KOBİ'lerin büyük işletmelere göre operasyonel üstünlükleri daha çok değişiklikleri erken öğrenme ve uyum sağlama anlamında esneklik boyutunda gizli olduğu görülecektir. **Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım**

Tüketici ya da müşteriye daha yakın olma ve daha yoğun biçimde müşteriye yönelik çalışan KOBİ'ler, tercihleri hemen algılayıp üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla karşılayabilmektedir. KOBİ'lerin çevresel değişikliklere olan tepki ve esneklik dereceleri büyük ölçekli firmalara göre daha yüksektir. Yeniliklere Daha Yatkın Olunması Büyük ölçekli firmalara göre KOBİ'ler her düzeyde çalışanlar, tepe yönetimine yakın olmaları, onların tepe yönetimin sorunlarını daha kolay anlamalarını ve buna bağlı olarak hemen pazarlanabilir, teknik yeniliklerde bulunabilmelerine yol açar. Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik KOBİ'ler, aynı mali harcama ile büyük işletmelere oranla daha fazla teknik yeniliklerde bulunabilir. Her bakımdan büyük ölçekli işletmelerin tamamlayıcısı ve yardımcısı olabilen KOBİ'ler, teknik alandaki düşünce ve uygulamaları ilk defa ortaya koyarak bunları daha da geliştirmek ve işlemek üzere büyük ölçekli işletmelere sunabilmektedir.

Çalışanlar ve Müşterilerle Etkileşim Büyük ölçekli işletmelere oranla, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahip ve/veya yöneticileri, iş yerinde işveren-işgören ayırımı yapmadan, çalışanıyla yakın ilişki içinde bulunmakta, çift yönlü iletişim sağlanmaktadır.

### **KOBİ'LERİN ZAYIF YÖNLERİ**

KOBİ'lerin yukarıda sıralanan kuvvetli yönlerine karşılık, bu işletmelerin kendi bünyelerinden kaynaklanan yapısal nitelikte zayıf yönleri de bulunmaktadır. Kalifiye Eleman Sağlayamama Piyasaya ilk girişte işletme oldukça basit bir yapıya sahip olduğundan, girişimci işletme fonksiyonlarını yerine getirmede önemli bir güçlükle karşılaşmaz. Zamanla işletme yapı itibarıyla oturmaya başladıkça örgüt yapısı karmaşıklaşır, iş yükü artar ve işletme fonksiyonlarını yerine getirecek kalifiye elemanlara ihtiyaç duyulur. Çünkü işletme faaliyetleri, girişimcinin tek başına iyi bir şekilde yönlendiremeyeceği kadar kompleks bir hâl alır.

Bu noktada girişimci uzman kişileri işletmesinde buldurmaya istekli olabilir. Ancak çoğu kez küçük işletmelerin kazanç düzeyi uzman kişilerin istihdamını ekonomik kılmaz. Gerekli Fonları Sağlayamama Küçük işletme girişimcileri, genellikle sınırlı bir öz sermaye ile iş hayatına atılırlar. Çoğu durumda bu sermaye kuruluş için gerekli olan sabit değerlerin akımı ve çalışma sermayesi için yeterli olmaz. Bu yüzden bu işletmeler genelde optimum ölçeğin dışında, biraz da durumsallık yaklaşımı koşullarında kurulmaktadır. Dolayısıyla küçük işletmeler optimum büyüklüğün sağladığı ölçek avantajlarından mahrum kalmaktadır. Mevzuat ve Vergi Sistemi Vergi Kanunları, SGK Kanunu, Belediye Kanunu ve benzeri kanunlarda, KOBİ'lere kimi ayrıcalıklar tanınmakla birlikte, genelde büyük-küçük tüm işletmelerin çalışmaları düzenlenmiştir.

Burada asıl sorun mevzuata uymaktan çok, mevzuatı yerine getirmenin gerek para gerek zaman açısından küçük işletmelere getirdiği yükütdür. Tedarik Zinciri İlişkileri Girişimciler işletmelerini büyütme için, ürün kapasite boyutunda büyüme, üretim genişliği boyutunda büyüme (yatay büyüme), üretim derinliği boyutunda büyüme (dikey büyüme) gibi büyüme modellerinden birini tercih ederler. Büyük işletmelerin en çok tercih ettikleri büyüme modellerinden biri de, şüphesiz üretim derinliği boyutundaki büyümedir. Üretim derinliği, her ürün çeşidine ilişkin en basit ham madde durumundan, tüketime hazır ürün durumuna gelinceye kadar geçen aşamadır. Örgütlenme Yetersizliği Büyük işletmeler, dış çevre ile aktif uyum içerisinde ilişkilerini sürdürebilmek, çevre koşullarını kendilerine belli ölçüde uyarlayabilmek için çeşitli birlikler oluşturmuşlardır. Bu birliklerin ülkemiz şartlarında en önemlileri olarak Türkiye Sanayi ve İşadamları Derneği' (TÜSİAD) ve Müstakil Sanayici İşadamları Derneği (MÜSİAD) ifade edilebilir. Oysa KOBİ'lerin bu ölçüde güçlü bir "Birlik"leri yoktur. Bu durum KOBİ'lerin seslerini yeterince güçlü duyuramamasına neden olmaktadır.

### **BÜYÜK İŞLETMELERDEN KOBİ'LERE YÖNELME**

Dünya ekonomisinde son gelişmeler, pekçok büyük firmanın üretimde "ölçek ekonomileri"ne ulaşmaktan vazgeçerek büyüklük içinde küçük işletmeler oluşturmaya çalıştığını göstermektedir. "Down Sizing" de denilen bu anlayışa göre büyük işletmeler, piyasada gördükleri fırsatları doğrudan kendileri değil, kurdukları küçük işletmeler vasıtasıyla değerlendirerek toplam riski azaltmaya çalışmaktadır. Böyle bir örgütlenme ile çalışanların motive edilerek verimliliğin artırılması ve tüketici tercihlerinin daha gerçekçi ve kısa süre içerisinde yakalanabilmesi amaçlanmaktadır.

KOBİ'lerin belirli bir yeniliği daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilmesinin 4 ana nedeni bulunmaktadır. • Teknik elemanların nitelikleri,

• Maliyet yapısı,

• Basitleştirme ve • Hızlı etkileşim Dünya bankasının bir raporuna göre, küçük işletmelerde bir kişi istihdam etmek için büyük işletmelere göre 1/3 kadar daha az sermaye yatırımı gerekmektedir. Sermayenin kıt olduğu Türkiye açısından söz konusu durum, küçük işletmelerin önemini artıran bir başka faktördür. Tüm bu gelişmeler, KOBİ'leri iş piyasasında güçlü kılmış hatta bazı alanlarda özellikle büyük işletmelerin KOBİ'lere yönelmesine neden olmuştur.

### **KOBİ'LERİN EKONOMİK VE SOSYAL SİSTEME KATKILARI**

Bugün uluslararası ekonomik platformda var olabilmenin en önemli şartı, hızla değişen ve gelişen bilim ve teknolojiyi süratle üretim birimlerine yansıtmak, üretim mallarını uygun kalite ve maliyette piyasaya sunmaktır. Günümüzde büyük sanayi işletmelerinin ana girdi veya ana malı sağlayan üretim birimleri ile diğer hizmet ünitelerinin gereken ihtiyaçlarını küçük işletmelerden sağlama yoluna gitmeleri kaçınılmaz görülmektedir. Bugün dünyamızda hızlı hareket edebilen, mevcut şartlara kolay uyum sağlayabilen esnek ve yaygın üretim sistemi diye adlandırılan üretim mantığı, “Toplu Sözleşme Düzeni İçinde” binlerce işçi çalıştıran entegre üretim birimlerinin yerini almaktadır. Artık gerilerde kalan 20. yüzyıl mantığıyla “mass production” ve “dev entegrasyon” düşünceleri tamamen gündem dışı kalmaktadır. Yeni paradigmaya göre, bol miktarda ve çeşitte, gerektiği zamanda düşük maliyette mal üretebilmek için;

- Çok büyük sermaye birikimine,
- Çok büyük fiziki yatırımlara,
- Çok uzun bir zamana,
- Çok büyük bir istihdama ihtiyaç duyulmamaktadır”. Günümüzde teknolojik gelişmeler gittikçe hızlanırken ürünlerin hayat süreleri kısalmaktadır. Böylece tercihlerin hızlı değişimine ayak uydurabilmek ve piyasaya zamanında girmek önemli hâle gelmiştir. Esnek bir üretim yapısına sahip olan KOBİ'ler, ekonomik sistemin vazgeçilmez temel ekonomik birimleri olarak ortaya çıkarken daha önceleri farkında olunmayan hatta tahmin dahi edilmeyen yeni iş alanları doğmaktadır. Bunda KOBİ'lerin pazar yerine yakın olmaları ve pazardaki değişimlere hızlı ve akılcı tepki göstererek hayatlarını sürdürmeleri etkili olmaktadır.

### **KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Az sermaye ve emek yoğun olarak faaliyetlerini sürdüren KOBİ'ler, geniş istihdam imkânları sağlaması, kırsal alanlardan büyük kentlere nüfus göçünü durdurması ve toplumda geniş bir tabanı temsil etmesi yönüyle ülke ekonomilerinin vazgeçilmez bir unsurudur. Türkiye açısından küçük işletmelerin önemini artıran nedenlerden biri; küçük işletmelerin kullandıkları girdilerin çoğunun yurt içi kaynaklardan karşılanmasıdır. Böylece ülke ekonomisinin dışa bağımlılığı belli bir oranda azalmaktadır. Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeri ve önemi aşağıdaki nedenlerle izah edilebilir:

- Emek-yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam arttırmaya ve işsizliği azaltmaya katkıda bulunma,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede, daha kolay uyum sağlama,
- Bölgeler arası gelişmeye, büyümeye önemli katkılarda bulunma,
- Büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı durumunda olma ve yan sanayi olarak faaliyette bulunmanın yanında, büyük işletmelerin istihdam ettikleri nitelikli elemanların yetiştirilmelerine katkıda bulunma,
- Tam rekabet şartlarına kolayca uyum sağlama ve gelir yelpazesi içerisinde orta sınıf rolü oynama ve denge unsuru olma ve
- İşveren ve işçi ilişkilerinin gelişmesine uygun, olumlu bir ortam sağlayarak sosyal dengenin ve dayanışmanın iyi bir örneğini verme.

KOBİ'lerin, genel olarak, büyük işletmelerin en güçlü yönü olan ölçek ekonomilerini tesirsiz hâle getirebildikleri alanlarda başarılı oldukları görülmektedir. Küçük işletmelerin, üretim ölçeğinin büyüklüğü ve geniş organizasyon yapısı karşısındaki en önemli avantajları; hızlı tepki süresi, bir şahıs işletmesi olarak işletme sahibinin hayatına ve ölümüne bağlı ekonomik güçlülük, kişisel ilişkiler ve şartlar oluştuğunda ortaya konulan süper akılcılık ya da uyum yeteneğidir. KOBİ'lerin Eko nom ik ve So syal Sisteme Katkıları KOBİ'ler, yeni teknoloji kullanımının büyük ölçeklerde olduğu kadar küçük ölçeklerde de ekonomik olduğu alanlarda faaliyet göstermektedir. Bu durum emek yoğun yapılarına ters gibi görünebilse de küçük işletmelerin başarısı teknolojiden yararlanma düzeyinin bir fonksiyonudur. KOBİ'ler genelde sermaye yoğunluğu az ve emek yoğunluğu fazla olan alanlara yönelmektedir. Çünkü, küçük işletmeler, kendilerine büyük firmaların sahip oldukları avantajları verecek olan, geniş sermaye ve finans olanaklarına pek sahip değildir. Bu yüzden KOBİ'ler düşük teknoloji, sınırlı makine kullanımı ve düşük giriş maliyeti ile çoğu emek-yoğun olan iş alanlarına yönelmektedir. Bu ekonomik özellikleri yanında KOBİ'ler farklı görevler de üstlenmişlerdir.

Bunlar:

- KOBİ'ler sürekli olarak ekonomideki değişimi besler.
- Ekonomideki farklı kaynakları kullanır.
- Ekonomideki farklı pazarlara hizmet eder.
- KOBİ'lerin risk/ödül yatırım kararları sahiplerine aittir.
- Ekonomik güçleri farklıdır. Bu ekonomik özelliklerinin yanı sıra KOBİ'ler kuluçka işletme ya da "seed bed" görevi üstlenerek büyük işletmelerin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır.

#### **KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**

Ülkemizde KOBİ'ler, 1950'lere kadar genelde tüketicinin siparişlerine ancak cevap verecek tarzda faaliyette bulunmaktaydı. Bu tarihten sonra yapılan bazı düzenlemeler de, KOBİ'lerin ekonomideki gücünü artırılmasında yetersiz kalmıştır. Ancak dünya konjonktüründe oluşan değişimler ve ekonomide gelişmişliği yakalama isteği 1980 sonrası büyük değişikliklere yol açmış ve Türkiye'de de küçük işletmelerin önemi kavranmaya başlanmıştır. KOBİ'ler, ekonomideki ağırlıkları gittikçe artarak, iktisadi veriler içinde önemli pay elde etmiştir. Böylelikle üretim, istihdam gibi verileri iktisadi göstergelerde göz ardı edilemeyecek bir yer edinmiştir. İmalat Sanayi toplam katma değerinin %7'sini 1-9 kişi, %6'sını 10-49 kişi, %5'ini 50-99 kişi ve %80'ini 100 ve daha fazla kişi çalışan işletmeler sağlamaktadır.

Bu veri bunun önemli bir göstergesidir. KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemli rolleri;

- İstihdam sağlama ve yeni iş imkânı oluşturma,
- Esneklik ve yenilikleri teşvik etme,
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırma ve • Ekonomiye dinamizm kazandırma, olarak sıralanabilir.

Türkiye'de KOBİ'ler, toplam işletmeler içinde %99,2, toplam istihdam içinde %61,1, toplam yatırımlar içinde %26,5 ve toplam katma değer içinde %27,3 paya sahiptir. Bu konuda daha yeni bir istatistik KOSGEB tarafından paylaşılmıştır. Temel göstergeler açısından bakıldığında, toplam işletmeler içerisinde KOBİ'lerin yatırım payı %26,5, üretim payı %38, ihracat payı %16,6, istihdam oranı %81,48, toplam işletmeler içindeki payı %99,9 ve kredi payı ise %25'tir. Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren toplam 246.899 işletme vardır. İmalat sanayiindeki işletmelerin ölçekleri bakımından dağılımına göre, mikro ölçekli olarak tanımlanan 1 ila 9 personel istihdam eden işletmeler, toplam işletmelerin %89,12'sini oluşturarak en yüksek paya sahiptir. 10-49 personel istihdam eden işletmelerin oranı ise %8,24 ve buna göre 50'den az personel istihdam eden işletmelerin sayısı 240.355 ve toplam içindeki payı %97,36'dır. KOBİ'lerin oranı ise %99,63'tür.

#### **KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sisteme Katkıları**

Büyük girişimci oluşturma özelliği olan KOBİ'ler, sermaye ve sınai mülkiyeti yaygınlaştırdığı için demokratik yapının teminatı ve üretimin istikrar unsurudur. Yeni düşünce ve yenilikler ortaya koyarak insanların daha rahat yaşamalarına katkıda bulunan KOBİ'ler, oluşturdukları "katma değer" ile, toplumun refah düzeyinin yükselmesine yardımcı olmaktadır. Ödedikleri vergilerle sosyal amaçlı programları gerçekleştirmesini sağlar, bunların yanı sıra, sosyal sorumluluklarının bilincindeki işletmeler, kültür, eğitim ve spor faaliyetlerine ve kimi sosyal sorunların çözümüne de katkıda bulunur. Piyasadaki değişimlere çok çabuk uyum sağlayabildikleri, yani esnek oldukları belirtilen KOBİ'ler, yeni teknolojilere kolaylıkla ayak uydurabilmelerinin yanı sıra, son yıllarda ortaya çıkan farklı ve hızlı değişen tüketim eğiliminin gündeme getirdiği esnek üretime de bir çözüm sunmaktadır. KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sisteme başlıca katkıları aşağıda verilmiştir:

- Rekabetin Korunması
- Orta Sınıfın Korunması ve Denge Unsuru Olmaları
- Sermaye Birikimine Katkıları
- İstihdama Olumlu Katkıları
- Yeni Fikir ve Buluşların Ortaya Çıkarılması

#### **KOBİ'lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**

Avrupa Birliği ve üye ülkeler düzeyinde KOBİ'lerle ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Nihayet topluluk genelinde KOBİ'lerin küçümsenmeyecek düzeyde katkıları olduğu belirlenmiştir.

Bu katkılardan bazıları;

- Teknolojik gelişmelere kolayca uyum sağlayabilmeleri,
- Mesleki eğitim alanında okul işlevi görebilmeleri,
- Üretim faktörlerindeki mülkiyetin topluma yaygınlaştırılmasını sağlayabilmeleridir. Bu nedenle, KOBİ'ler bir ulusun ekonomik temelini oluşturmanın da ötesinde bir tampon, sosyal çelişkiler için düzenleyici ve düzeltici bir unsurdur. Yine AB'nin küçük ve orta ölçekli işletmelere ilişkin bir raporunda söz konusu işletmelerin ekonomik sisteme olan katkıları şu şekilde özetlenmiştir: Sayıları ve değişik alanlardaki çalışmaları; sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerindeki tüm iş kollarında var olan etkileri; istihdama ve belli yörelerin refah düzeylerine olan katkıları nedeniyle küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülkelerimizin ticari ve endüstriyel yapısının gerekli bir parçasıdır.

Bunun yanı sıra, onlar ekonominin dinamizmi ve canlılığının kaynağıdır. Japonya'da, KOBİ Ana Kanunu'nun yanı sıra 29 adet kanuna bağlı 20 ana kuruluş ile 400'ü aşkın merkez; KOBİ'lerin ihtiyaç

duyduğu uzun vadeli yatırım, ekipman, makine, teçhizat ve işletme kredisine yönelik hizmetler sunmaktadır. İngiltere’de ise sanayinin %25’ini ve sanayi cirosunun %20’sini oluşturan KOBİ’lere özellikle pazara uyumları konusunda danışmanlık yapılmakta ve buna karşın ücretlerin %50’si devlet tarafından sübvansiyon edilmektedir. İtalya’da KOBİ’lere, Kurumlar Vergisi indirimi, bölgesel KDV indirimi, yatırımlarda %60’a varan sübvansiyon, Ar-Ge sübvansiyonu, %60’a varan bina ve makine parkı modernizasyonu sübvansiyonu uygulanmaktadır. Fransa’da ise, ülke dışı yatırımlara %70 ihracat sigortası sübvansiyonu, iç ve dış pazarlar için bilgi kaynaklarının sağlanması, %50 civarında Ar-Ge sübvansiyonu, enerji kullanım sübvansiyonu, bina parkı için yerel yönetim yardımları sağlanmaktadır. ABD’de, finansal destek, garantörlük, fon katkıları, altyapı desteği, danışmanlık, eğitim ve risk sermayesi gibi konularda KOBİ’lere destekler sağlanmakta olup bu alanda faaliyet gösteren 10 yerel, 111 adet bölgesel merkez, çıkarılmış bulunan 15 kanuna bağlı faaliyet göstermektedir. Hindistan’da işe yeni başlayan KOBİ’lere Hindistan Sanayi Kalkınma Bankası tarafından finansal yardım yapılmakta, Eyalet Finansman Şirketleri de başlangıç veya ek finansman kaynağı sağlamaktadır. Mevcut Sigorta ve Kredi Garanti Şirketi aracılığıyla KOBİ’lerin teminat sorunları çözümlenmektedir. KOBİ Göstergelerinin Ülkeler Arası Karşılaştırılması Ülkemizde işçi başına verimlilik KOBİ’lerde büyük sanayi işletmelerine kıyasla %38’dir.

Aynı oran Belçika’da %78, Almanya’da %81 Fransa’da %75, İtalya’da %86, Hollanda’da %74, İspanya’da %75’tir. Avrupa ortalaması %78 civarındadır. Bu durum, KOBİ’ler için destekleme ve geliştirme politikalarının eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Yeterli destek ile KOBİ’lerin verimi bir misli artabilir. Ülkemizde istihdamın %53’ü, 100’den az çalışanı olan işletmeler tarafından karşılanmaktadır. 250’den az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul edildiğine göre, ülkemizdeki istihdamın daha yüksek oranlarda KOBİ’lerce karşılandığı söylenebilir. Japonya’da çalışan sayısı 100’den az olan işletmelerin istihdam oranı %54 iken İsviçre’de bu oran %62, Portekiz’de ise %55’tir. Küçük işletmelerin ülke toplamı içindeki yatırım payları, gelişmiş ülkelerde %40’ı aşarken ülkemizde %27’ye ulaşmaktadır. Küçük işletmelerin üretim payının Almanya, Hindistan, Fransa ve İtalya’da %50 civarında, ABD ve G Kore’de %35’lerde, İngiltere’de %25, Türkiye’de ise %38’e varan rakamlarda gerçekleştiği saptanmıştır. Japonya’da %38’lere, Hindistan’da %40’lara ulaşan KOBİ’lerin ihracat payı, ülkemizde %16,6’da kalmıştır. İhracat, yatırım ve üretim paylarıyla ilgili değerlerin kredi paylarıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

Mesela KOBİ’lerin kredi payı %25 olan ülkemize göre, KOBİ kredi payı %50 olan Japonya ve %48 olan Fransa gibi ileri sanayi ülkelerinde KOBİ’lerin yatırım, üretim ve ihracat payları daha yüksektir. 2009 itibarıyla 250’den az personel istihdam eden işletmeler KOBİ olarak kabul edildiğinden, kredi ve ihracat payında belli bir artış verilere yansımıştır. Yoksa önceki değerlendirmeye göre kredi oranı %3-4, ihracat oranı ise %8’de kalmaktaydı. AB’ye üye ülkelerde, toplam işletmelerin hemen hemen tamamı KOBİ olup toplam istihdamın %61’i bu işletmeler tarafından karşılanmaktadır. Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde 100’den az çalışanı olan işletmelerin, toplam işletmeler içindeki payı %98’dir. Bu oran Hollanda’da %94 ve refah seviyesinin en yüksek olduğu ülkelerden biri olan İsviçre’de %99’dur. Japonya ve Avustralya’da farklı yıllara ait olmakla birlikte %96 olup Almanya’da (1993) %91’dir. Ülkemizde ise bu oran %99 olup 250’den az çalışanı olan işletmeler KOBİ sayıldığından neredeyse bütün işletmeler KOBİ’dir.

### **KOBİ'LERDE YÖNETİM**

Yönetimin en çok bilinen tanımını, başkaları aracılığıyla iş yapma veya başkalarına iş gördürme sanatı biçiminde yapılan tanımdır. Yönetimin daha kapsamlı bir tanımı şu şekilde yapılabilir. Yönetim, kamu ya da özel sektörde herhangi bir iş kolunda, sosyal alanda, formel olsun informal olsun, yerine getirilmesi gereken tüm görevlerin, işi planlayıp eldeki kaynakları etkin bir biçimde kullanarak, kişileri niteliklerine göre görevlendirmek suretiyle yerine getirilmesidir. Yönetim işlevi temel olarak planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlere, yönetim süreçleri veya yönetimin alt işlevleri denir.

### **KOBİ'LERDE YÖNETİM İŞLEVİ**

Bir KOBİ'de yerine getirilen faaliyetler benzerlikleri açısından gruplandırılabilir. Benzerliklerine göre gruplanan çalışmalar, işletme fonksiyonları veya işlevleri olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler tarafından yerine getirilen ana faaliyetler işletmenin amacına ulaşabilmesi için gerekli olan, doğrudan faaliyet konusu ile ilgili veya faaliyet konusu işlemlerin takibi, düzeni, planlanması, organizasyonu ve denetimi için yerine getirilen, olmazsa olmaz çalışmalardır. Bunlara "Temel İşletme İşlevleri" veya işletme fonksiyonları denmektedir. Temel işlevlerin yürütülmesine yardımcı olan çalışmalara da "Destekleyici İşlevler" adı verilir. Gerek işletmenin ölçeğine ve gerekse faaliyet sahasına bağlı olarak destekleyici fonksiyonlara da ihtiyaç duyulmakta ya da bu destekleyici işlevler de yerine getirilmektedir.

KOBİ'lerin temel işlevleri şunlardır:

- Yönetim işlevi
- Üretim işlevi
- Pazarlama işlevi
- Muhasebe işlevi
- Finans işlevi
- Lojistik işlevi Konu itibarıyla yönetim işlevi detaylandırılacak olursa yönetimin de birtakım alt işlevlerden oluştuğu görülecektir. Yönetimin alt işlevleri şunlardır:
- Planlama
- Örgütleme
- Kadrolama
- Eş güdümlenme (koordinasyon)
- Yönlendirme ve • Denetim Planlama İşlevi

Planlama yönetimin ilk işlevidir.

Her yönetim faaliyetinin başarıya giden yolu etkili planlamadan geçer. En çok bilinen tanımıyla planlama neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağına önceden belirlenmesidir. Stratejik planlar: Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimiyle ilgili planlardır. Stratejik planlama, örgütün kontrolü dışında sayılan dış çevreyi göz önünde tutar ve işletmeyi bir bütün olarak ele alır. Örgütün ulaşmayı düşündüğü ana amaçların nasıl başarılacağına ilişkin bilgiler sunar.

Taktik planlar: Stratejik planlarda saptanmış olan amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren planlardır. Stratejik planlar, örgütün "ne" yapması gerektiğine eğilirken taktik planlar, amaçlara "nasıl" ulaşılacağına belirler. Taktik planlar genellikle örgütün alt düzey faaliyetleriyle ilgilidir.

### **Örgütlenme İşlevi**

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimlerdir. Bir diğer tanımla örgüt, bireylerin ve işlevlerin, üretici ilişki içinde yapılandırılmasıdır. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapı, yönetim ise bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesi anlamına gelir. Örgütlenme ise; amaca ulaşmayı sağlayacak şekilde tüm kaynakların uygun yer ve pozisyonda değerlendirilmesi, sonuca ulaşmayı sağlayacak bir örgüt yapısının oluşturulmasını ifade etmektedir.

### **Kadrolama İşlevi**

Kadrolama, istihdam edilecek iş gücünün seçimi, geliştirilmesi, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, kariyer planlamasının yapılması, eğitimi gibi insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.

### **Koordinasyon (Eş Güdümlenme) İşlevi**

Koordinasyon en kısa biçimde, bir iş birliği sistem ve mekanizması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler,

organlar ve bireyler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır. Koordinasyon aynı zamanda, faaliyetleri aynı zamana denk getirmek ve işlerin, amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktadır. Fayol'e göre koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı elde etmek için bir kurumun bütün eylemlerini ahenkleştirmektir. Bir başka tanımla koordinasyon, ortak amacın izlenmesinde eylem birliği sağlamak için grup çabalarının düzenli olarak sıralanmasıdır. Koordinasyon, yönetim sürecinin tüm aşamalarında örgütte bir denge kurmayı sağlar. Bu denge, fiziksel faktörlerle insan faktörü arasında olabileceği gibi, çeşitli kademeler ve bölümler arasında da olabilir. Söz konusu denge faaliyetine statik koordinasyon, uygulama aşamasında örgütsel faaliyetler ve kişiler arasında kurulan uyum ve iş birliğine Dinamik koordinasyon denir. Yöneltilme İşlevi Yönetimde planlama organizasyon ve kadrolama faaliyetlerinden sonra sıra, oluşturulan yapının işletilmesine, başka bir ifadeyle örgütün harekete geçirilmesine gelir. Bu, yöneltilme fonksiyonu ile başarılıdır. Yöneticiler, çalışanları harekete geçirmek için onlara emir verir ve motive ederler. Yöneltilme işlevi, işgörenlerin görevlerini etkin biçimde yapmalarını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Emir/komuta veya, yürütme olarak da adlandırılabilen bu işlevin amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin biçimde yerine getirmelerini sağlamaktır. Bu fonksiyon olmadan, planlama ve örgütlenme aşamalarında yapılanların başarıya ulaşması söz konusu olmaz. Denetim İşlevi Denetim yönetim fonksiyonlarının sonuncusudur. Denetleme örgütte gerçekleşen sonuçlar ile, planlanan hedeflerin karşılaştırılması ve sapma hâlinde bunların nedenlerini bulup giderme sürecidir. Denetim; sonuç denetimi, süreç denetimi, önleyici denetim, bütçe denetimi ve proje denetimi şeklinde olabilir. Yönetim süreci, denetim fonksiyonuyla tamamlanır. Denetim sayesinde,

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

KOBİ'lerde temel insan kaynakları yönetimi uygulamaları şunlardır:

- \* İnsan kaynakları planlaması
- \* İşe alma ve eğitim
- \* İş analizi ve performans değerlendirme
- \* Ödüllendirme ve ücretlendirme
- \* İş güvenliği

#### **İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması: Bir işletme için gerekli olan insan gücünün, nitelik ve nicelik itibarıyla önceden tespit edilmesi ve bu iş gücünün ne zaman ve ne şekilde temin edileceğinin, bir yönetim anlayışı ile belirlenmesidir.

#### **İşe Alma ve Eğitim**

İşe Alma ve Eğitim: İnsan kaynaklarının temel uygulamalarından biri de işe alma ve işgören eğitimidir. İşe alma, yerleştirme veya personel seçimi aynı anlamda kullanılan kavramlar olup insan kaynakları planlaması doğrultusunda, iş analizlerinde de belirtilen ölçülere uygun niteliklerdeki kişilerin çeşitli yöntemlerle istihdam edilmeleridir.

#### **İş Analizi ve Performans Değerleme**

İş Analizi ve Performans Değerleme: Bir işin daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla, o işe ilişkin bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin sistemli olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecine "iş analizi" denmektedir. İş analizi yapıldıktan sonra işin özellikleri belirlendikten sonra, işin yapılma düzeyine, süresine veya miktarına göre performans ölçüleri konabilir. İşgörenlerin çalışma dereceleri veya performansları, bu objektif ölçülerle değerlendirilebilir. Yapılacak işlerin ve işe ilişkin performans göstergelerinin önceden belirlenip personelin çalışmasının buna göre değerlendirilmesine performans değerlendirme denir.

#### **Ödüllendirme ve Ücretlendirme**

Ödüllendirme ve Ücretlendirme: İşgörenlerin iş yerinde gösterdikleri performansa göre belirlendiği şekilde özendirilmesi amacıyla yapılan her türlü motive edici uygulama ödüllendirme olarak değerlendirilir. Bu ödül, para ve hediye gibi maddi olabileceği gibi, pozisyon ve yetki verme veya taltif etme biçiminde maddi olmayan unsurları da içerebilir. Ücret ise işgörenlerin belli bir sürede yaptıkları işin karşılığı olarak, performans göstergelerinde belirlenen; donanım, eğitim, nitelik, iş riski, hizmet süresi, katma değer ve piyasa ihtiyacı gibi esaslar doğrultusunda aldığı paradır. Ücretlendirme konusunda çeşitli yöntemler söz konusudur. Ücret zaman esasına göre verilebileceği gibi, parça başına ya da bitirilen iş miktarına göre (akord ücret) veya prim usulü de olabilir.

İş Güvenliği İş Güvenliği: İş sağlığını da kapsayacak şekilde kullanılan bir kavramdır. İş sağlığı ve güvenliği, iş yerinde, işin yapılması esnasında, işin ve yapıldığı ortamın koşullarından ötürü çalışanların maruz kaldıkları sağlık problemleri ve diğer olumsuzlukların elimine edilmesi ile ilgili konuları inceleyen bir bilimdir.

## **ÜRETİM İŞLEVI**

Üretim, bir işletmenin katma değer oluşturma faaliyetidir. Dar anlamda, fayda sağlama işlemidir. Üretim aynı zamanda, mal ve hizmetlerin miktarlarının veya faydalarının artırılmasıdır. Geniş anlamda üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli girdilerin, dönüştürme sürecinde çeşitli işlemlerden geçirilerek mal veya hizmet şeklinde çıktıya dönüştürülmesidir.

### **ÜRETİM ÇEŞİTLERİ**

Bugün, yakın zamanlara kadar kabul gören büyük işletmeler yoluyla üretim anlayışı değişmeye başlamıştır. Bilgisayar teknolojisi, ne kadar büyükseniz o kadar avantajlısınız anlayışını değiştirmiş ve küçülme dönemi başlamıştır. İş dünyasında küçük işletmeler, hâkimiyetlerini yavaş yavaş göstermektedirler. Bütün parçalarını kendileri üretmekle övünen devasa otomobil fabrikaları hiçbir parçasını kendisi üretmeyen Toyota karşısında rekabet edemez hâle gelmiştir. Üç bin küçük işletmenin ürettiği parçaları bir araya getiren ve bunlardan otomobil ortaya çıkaran Toyota, yeni üretim anlayışıyla bütün rekabet şartlarını altüst etmiştir. İş dünyasında, kapsam itibarıyla da önemli değişiklikler yaşanmaya başlamıştır.

Üretim anlayışındaki söz konusu değişiklikler şu şekilde özetlenebilir: Üretilen mal veya hizmetlerde globalleşme: Günümüzde bir işletmenin ürettiği ürünü, dünyanın her yerinde satma imkânı doğmuştur. Çünkü hem mallar hem de pazarlar homojenleşmiş hem de küreselleşme sürecinde mesafeler kısalmıştır. Üretim sistemleri adına temel ayırım, kesikli ve sürekli üretimdir. Kütle ve seri üretim sürekli, proje ve parti üretimi ise kesikli üretimdir. Kütle Üretimi: Aynı malın, aynı üretim tekniğini kullanmak suretiyle çok sayıda üretilmesidir. Kütle üretiminde üretilen malın çok ve birbirinin aynı olması şarttır. Aynı mamulden çok büyük miktarlarda ve uzun süre imalatta bulunulur. Fakat gerektiğinde makine, yerleşme düzeni, tertibat, kalıp vs. de bazı değişiklikler yapmak suretiyle başka tip mamulün üretimine geçme imkânı vardır.

Akış veya Proses Üretimi: Bu üretim türünde makine ve tesisler yalnız bir cins mamulü üretecek şekilde dizayn edilmiş ve yerleştirilmiştir. Aynı yerde bir başka mamulü üretmek ya çok pahalıdır veya imkânsızdır. Karıştırma, ayırma, şekil verme ve/veya kimyasal reaksiyonlar yolu ile değer yaratan bir üretim türüdür. Parti hâlinde veya devamlı olarak yapılabilir.

Proje Tipi Üretim: Üretime konu olan mamul oldukça büyüktür (gemi, uçak, bina vb.) Yarı mamuller, çalışanlar ve makineler, ürünün etrafında toplanırlar. Ürün akışı yoktur, bunun yerine tek tek bütün işlemler son proje hedefine ulaşmak amacıyla belli bir sıra dâhilinde gerçekleştirilir. Amaca ulaşıldıktan sonra sistem tasfiye edilmiş olur.

Parti Üretimi: Bir mamulün özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak amacıyla belirli miktarlarda oluşan partiler hâlinde üretilmesidir.

### **KÜÇÜK İŞLETMELERDE ÜRETİM PLANLAMASI**

Üretim planlaması; istenen zamanda, istenen nicelik ve nitelikte mal ve hizmet üretiminin sağlanması için, konunun kuramsal yanının yazılı, grafiksel ve matematiksel olarak hazırlanması biçiminde tanımlanabilir. Üretim planları yapılırken öncelikle talep dikkate alınır. Müşterilerin istek ve beklentilerinin tespit edildiği bir pazar araştırmasından sonra, hangi ürünün, ne miktarda ve ne kadar süre içerisinde üretileceğine karar verilir.

### **KÜÇÜK İŞLETMELERDE STOK KONTROLÜ**

Bir üretim sisteminde üretilen mamule dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve mamulün kendisi, stok kavramı içinde düşünülmektedir. İşletmede stok bulundurulması, kira, ısıtma, soğutma, aydınlatma gibi çeşitli maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olur. Buna karşılık üretim hızının düzgün yürütülmesi ve müşteri isteklerinin zamanında karşılanması ile sağlanan avantajlar vardır. Stoklu çalışmanın, stok maliyetlerine katlanmama gibi avantajları olmakla birlikte, müşteri isteklerine cevap verebilmek bakımından bazı eksiklikleri vardır. Bunlar, stok bulundurma ve bulundurmama maliyetleri olarak bilinir. Sipariş maliyetleri de stok kontrolünde göz önünde bulundurulması gereken bir başka maliyet unsurudur. Stok kontrolünün amacı, bu konudaki olumsuz ve olumlu maliyet unsurları arasında, işletme açısından en uygun denge noktasının bulunması, başka bir ifadeyle, istenen malı istenen zamanda hazır bulundurma ve bunu en ekonomik biçimde gerçekleştirmektir.

### **KÜÇÜK İŞLETMELERDE STOK KONTROL YÖNTEMLERİ**

Gözle Kontrol Yöntemi Gözle kontrol yönteminde stoklar, stoklardan sorumlu bir ambar görevlisi

tarafından takip edilir. Eksiklikleri bu görevli belirler ve sipariş verilmesi konusunda, işletmenin ilgili birimi ile irtibat kurar. Çift Kutu Yöntemi Bu yöntemde stoklar, siparişlerin teslimi ve stokların tüketilmesi dikkate alınarak hazırlanmış, iki bölmeli kutularda tutulur. Kutulardan birinin bitmesi, stok verilme zamanının geldiğini gösterir. Verilen siparişler ele geçinceye kadar ikinci kutudan satış yapılır. ABC Yöntemi İşletmelerin stokları genelde binlerce çeşit ve ebatla, değişik önem derecesine sahip mallardan oluşur. Stok kontrolünde kullanılan yöntemlerden biri olan ABC yöntemi, stok kalemlerinin toplam içindeki kümülatif yüzdelerine göre sınıflandırılmasından ibarettir. Stok kalemleri yıllık TL bazında stok değerine göre A, B ve C biçiminde üç grupta toplanmaktadır.

#### **Maksimum-Minimum Stok Kontrol Yöntemi**

Bu yöntemde, stokları kontrol etmek ve sipariş vermekle görevli olan kişiler, işletmenin içerisinde bulunduğu şartları dikkate alarak, siparişlerin ele geçme süresi, stokların tükenme süresi ve buna bağlı olarak stoklar hangi seviyeye geldiğinde sipariş verilmesi gerektiğini önceden belirlerler. Stoklar sipariş verme düzeyine kadar gerilediğinde önceden belirlenmiş miktar kadar sipariş verilir. Bilgisayarlı Stok Kontrol Yöntemi Barkod teknolojisine uygun bilgisayar sistemine sahip işletmelerde, stoklara gelen mallar, önce her birinin üzerinde bulunan çizgi kodlarla birlikte bilgisayara işlenmekte, sonra da stok düzeylerinin takibi bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Barkod, bir malın bilgisayar bağlantılı optik okuyucu cihazlar ile yorumlanabilmesi ve o malın tanımlanmasını öngören bir sistemdir. Bilgisayarda malzeme çıkışlarına ait bilgiler işlenirken, en az stok seviyesinin altına düşen malzeme otomatik olarak belirlenmektedir. Stok durumu da bilgisayar ortamında izlenerek eksik malzemelere ilişkin bilgiler satın alma birimine bildirilmektedir.

### **Pazarlama Kavramı**

Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimi sağlamak üzere, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin oluşturulması, fiyatlandırılması, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.

### **Pazarlama Araştırması**

Pazar araştırması sadece pazar analizini içeren dar bir kavramdır. Pazarlama araştırması ise, pazarlama fonksiyonlarının tümünü kapsayan, mal veya hizmetlerin satışını etkileyen, tüm pazarlama etkenleriyle ilgilenen geniş bir kavramdır. Onun için bu iki kavramı aynı anlamda kullanmamak gerekir. Pazarlama araştırması, pazarlama konusunda herhangi bir problemin belirlenmesi ve belirlenen bu problemin çözülmesi amacıyla yönelik ve bilimsel yöntemle uygun geçerli ve güvenilir bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve gerekli önerilerde bulunulmasıdır.

### **Pazarlama Araştırmasının Kapsamı ve Veri Toplama Yöntemleri**

Pazarlama araştırması ile pazar hakkında bilgi toplanır ve pazarlama faaliyetleri bu doğrultuda yönlendirilir. Pazarlama araştırmalarında üzerinde araştırma yapılan inceleme grubuna ana kütle, ana kütleyle ulaşmanın zor olduğu zamanlarda bu ana kütle içinden seçilen ve ana kütle temsil etme niteliği taşıyan küçük gruba ise örnek kütle denir. Pazarlama araştırmalarında veriler, üç yöntemle elde edilir. Bunlar; Anket, daha önce hazırlanmış olan anket formlarındaki soruların cevaplayıcılara sorularak bilgi toplanmasıdır.

Deney, laboratuvar ortamında araştırma konusunun incelenmesini içermektedir. Gözlem ise, cevaplayıcılara soru sormadan, kendilerine hissettirmeden bizzat doğal ortamda izleyerek araştırma bulgularına ulaşılmasını ifade etmektedir. Pazarlama araştırmalarında iki tür veri toplanır. Bunlardan ilki, doğrudan araştırma grubundan toplanan verilerdir ki bunlara birinci el veri denir. Diğeri ise daha önce yapılmış araştırma sonuçlarını içeren, üniversiteler, Türkiye İstatistik Kurumu gibi kuruluşların yaptıkları araştırmalar sonucu hazırladıkları basılı materyallerden elde edilen, ikinci el verilerdir. Pazar Bölümlenme ve Hedef Pazarın Seçimi Pazar, basit anlamda, mal veya hizmetlerin alınıp satıldığı yerdir. Pazarlama yönetiminin pazarlama eylemlerini yönlendirdiği pazara, hedef pazar denir. Hedef pazar, pazarın tamamını kapsayabileceği gibi işletme kaynaklarının kısıtlı olabilmesi nedeniyle pazarın sadece belli bir bölümü de hedef pazar olabilir. Bunlardan birincisi tüm pazar, ikincisi ise pazar bölümlenme olarak bilinir. Hedef pazara üç farklı biçimde ulaşılabilir. Bir diğer ifadeyle hedef pazarda üç farklı şekilde pazarlama programları uygulanabilir. Farklılaştırılmamış pazarlama uygulamasında, belli bir pazarlama karması ile pazarın tamamına hitap edilir. Burada tüketicilerin ortak ihtiyaçlarını aynı pazarlama bileşeni ile karşıladıkları düşünülür. Farklılaştırılmış pazarlamada, tüketicilerin ihtiyaçlarının ve ihtiyaçlarını karşılama yöntemlerinin farklı olduğundan hareketle, farklı pazar bölümlerine farklı pazarlama bileşenleri ile ulaşılır. Yoğunlaştırılmış pazarlama uygulamasında ise pazarlama bileşenleri tek bir pazara göre uyarlanarak o pazar bölümünde yoğunlaşılır. Böylece bu pazar bölümünün istekleri en iyi şekilde karşılanarak rekabet üstünlüğü elde edilir. Bunların yanında literatürde bir de Global pazarlamaya vurgu yapılmaktadır. Global pazarlama, bütün dünyayı tek bir pazar olarak görüp tüm pazara mal sunma çaba ve düşüncelerini içeren pazarlama anlayışıdır.

### **Pazarlamanın Çevresi**

Pazarlama yönetimi açısından, pazarlama eylemlerini çepeçevre kuşatan, kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen değişkenler vardır. Bunlara pazarlamanın çevresi denir. Kontrol edilemeyen çevre faktörleri; kültürel ve sosyal çevre, firmanın kaynak ve amaçları, mevcut coğrafik yapı, ekonomik çevre ve politik ve yasal çevre olarak ifade edilmektedir. Mikro çevre koşulları, pazarlama dışındaki diğer işletme fonksiyonları veya işletme bölümleridir. Bunlar; üst yönetim, üretim, insan kaynakları ve finans. Kontrol edilebilir çevre faktörleri ise aynı zamanda pazarlama karması olarak bilinmektedir. Bunların dışında bir de uluslararası düzeyde pazarlama uygulamalarını etkileyen uluslararası çevreden söz edilebilir. Beklenmeyen durumları ifade eden çevresel belirsizlik ise gelecekte nasıl gerçekleşeceği bilinmeyen, fakat meydana geldiğinde sosyo ekonomik koşullarla birlikte pek çok işletmeyi de etkileyebilen, doğal afetler ve krizler gibi öngörülemeyen olayları ifade etmektedir. Pazarlama Karması (Bileşenleri) Pazarlama bileşenleri veya karması, pazarlama eylemlerinin özünü/çekirdeğini oluşturmaktadır. Ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurmadan (promotion) oluşan pazarlama karması, kavramların İngilizce baş harfleri ile pazarlamanın 4 P'si olarak bilinir. Ürün Ürün, "Bir istek veya ihtiyacı karşılamak üzere, bir pazara sunulan fiziki ürün veya

hizmet, düşünce ve bilgi gibi fiziki olmayan herhangi bir değerdir.” biçiminde tanımlanabilir. Ürünün birinci seviyesi, tüketicinin gerçekten satın aldığı hizmet ve yararadır. İkinci seviyede çekirdek yarar temel ürüne dönüştürülür. Üçüncü seviye, müşterilerin ürünü satın alırken bekledikleri birtakım özellikler anlamında beklenen üründür. Dördüncü seviye, müşterilerin beklentilerini geçen, büyütülmüş ürün seviyesidir. Beşinci seviye ise, ürünün nasıl büyütüleceğini içeren bütün hususları kapsayan potansiyel üründür. Burada ürün boyutları kavramı karşımıza çıkmaktadır. Ürün üç boyutta incelenmektedir. Ürünün boyutlarından birincisi tüketicinin ihtiyacını asıl olarak gideren bölümdür. Buna öz ürün denir. İkinci boyut, ürünün elle tutulup gözle görülen boyutudur. Ambalajı içeren bu boyuta somut ürün denir. Üçüncü boyut ise satış sonrası hizmetler ve garantileri kapsayan zenginleştirilmiş kısımdır. Ürün işletmenin potansiyel müşterilerine önerdiği değerler bütünüdür. Bu bazen basit ve gözle görülebilen bir değer olabileceği gibi, bazen de karmaşık ve soyut bir hâlde, örneğin bir hizmet olabilir. Tüketim malları, satın alma ve pazarlama özellikleri açısından dört grupta incelenmektedir. Kolayda Mallar: Kolayda mallar, tüketicilerin sık satın aldığı ve alırken pek fazla çaba harcamadıkları, kolayca pek çok yerde bulabildikleri mallardır.

Beğenmeli Mallar: Bu tür tüketim malları, tüketicilerin fiyat, kalite, moda uygunluk gibi faktörleri değerlendirerek karşılaştırmalı olarak satın aldıkları mallardır. Giyecekler, mobilya ve diğer ev eşyaları beğenmeli mallardandır. Özellikli Mallar: Tüketicilerin, özellikleri, nereden satın alınabileceği ve aşağı yukarı fiyatı hakkında bilgi sahibi oldukları mallardır. Tüketicilerin bu ürünleri satın almadan önce ve satın alırken özellikleri konusunda bilgi edinmek için yoğun çaba harcadıkları mallardır.

Aranmayan Mallar: Tüketicilerin satın almak için özel çaba sarf etmedikleri, ama bir şekilde ihtiyaç duyulan ürünlerdir. Buna en iyi örnek mezar taşıdır. Fiyat İşletmeler üretecekleri veya sadece pazarlayacakları mallar hakkında temel kararları verdikten sonra, bu malların nasıl fiyatlandırılacağı konusunu karşı karşıyadır. Mal veya hizmetin mübadele değeri olarak fiyat, bir pazarlama değişiminde ürünler için istenen para miktarıdır ve maliyetleri kapsadıktan sonra bir miktar da kâr payını içerir. Dağıtım Dağıtım kavramı, işletmeler tarafından üretilen ve fiyatı konan malların üretim noktasından satış noktasına getirilmesini içerir. Dağıtım kanalı ise, mal veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye giderken izledikleri yola verilen genel addir. Dağıtım kanalında ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılmasına katkı sağlayan birimlere ise aracı denir. Dağıtım eylemlerini pazarlama yönetiminin bizzat kendisinin üstlenmesine ve böylece ürünlerin tüketicilere üretici tarafından ulaştırılmasına doğrudan dağıtım denir. Aracılardan yararlanılarak gerçekleştirilen dağıtım ise dolaylı dağıtım olarak bilinir.

Bir başka tanımla, dağıtım kanalı; fikir, ürün ve hizmetin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarına veya bu gibi üretim noktalarından son kullanım noktalarına kadar götürülmesiyle uğraşan, birbirine bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşun oluşturduğu örgütsel bir sistemdir. Dağıtım kanalı araçları genel olarak tüccar ve yardımcı araçlar olmak iki grupta incelenir. Tüccar araçlar; ürünlerin sahipliği alan, riske katlanan araçlar olup toptancı ve perakendecilerden oluşur. Yardımcı araçlar ise, sadece alıcı ve satıcının karşı karşıya gelmesini sağlayan ürünün sahipliğini ve riskini üzerine almayan araçlardır. Yardımcı araçlar; acente, tellal ve komisyonculardır.

Tutundurma Tüketicinin ürünü benimsemesi veya ürün hakkında olumlu bir düşünceye kavuşturulması, üretilen mal veya hizmetlerin satışının sağlanması ve giderek artırılması için yapılan tüm çabalara tutundurma denir. Reklam Reklam, belirli bir sponsor tarafından fikirlerin, eşyaların veya hizmetlerin, bedeli ödenmek suretiyle, herhangi bir iletişim aracı kanalıyla takdimi veya sunulmasıdır. Reklam, belirli bir kaynak tarafından malların, hizmetlerin veya düşüncelerin para karşılığında iletişim araçları vasıtasıyla, tarif edilerek duyurulmasıdır. Halkla İlişkiler Halkla ilişkiler, bir ürün, hizmet veya kuruluşa olan talebi yüz yüze olmayan bir şekilde uyarmak için, bunlar hakkında sponsor tarafından bir bedel ödemeksizin, yazılı basında ticari değeri olan haberlerin çıkarılmasının sağlanması veya radyo, TV ve sahnede olumlu tutumlar ve duyular elde edilmesidir. Yüz Yüze Satış Karşılıklı yararlı ilişkiler kurmak, geliştirmek, devam ettirmek için gerekli kişiler arası, yüz yüze iletişim şeklidir. Yüz yüze satış, yüz yüze esasına dayalı, satış gerçekleştirme amacına yönelik bir sunuş şekli olarak tanımlanmaktadır. Satış Özendirme / Satış Teşviki (Promosyon) Tutundurma aşamasının dördüncü unsuru satış teşvikidir. Satış teşviki (geliştirme); reklam, yüz yüze satış ve halkla ilişkiler dışında kalan ve genellikle süreklilik göstermeyen fuarlara katılım, sergiler, gibi kısa dönemde satın almayı teşvik edici satış çalışmasıdır.

### **FİNANS VE FİNANSMAN KAVRAMLARI**

Finans, genel olarak bir işletmenin para ve kredi konularıyla ilgili faaliyetlerini düzenleme veya yönetme sistemi, gerçek veya tüzel kişilere parasal kaynak sağlama ya da bir işletmenin kuruluşu için gerekli fonları bularak ilk kuruluş sermayesini oluşturma biçiminde tanımlanmaktadır. Finansman ise aynı kökenden hareketle, bir işletmeye ihtiyaç duyduğu parayı sağlama faaliyetidir (Gürsoy, 2014;3).

### **FİNANSAL TABLOLAR**

Analiz, planlama ve kontrol işlerinde kullanılan üç temel finansal doküman vardır. Birincisi, Bilançodur. Bilanço, firmanın hangi aktiflere ve hangi borçlara sahip olduğunu gösterir. Borçlar, firmanın bankalara ve diğer kişilere olan borçlarını kapsar. İkinci doküman kâr/zarar cetvelidir. Bu tablo firmanın satışlarından maliyetleri düşükten sonra ne kadar kâr veya zarar kaldığını gösterir. Üçüncü doküman nakit akım tablolarıdır. Bu tablolar firmanın ne zaman borçlanacağını veya hisse ihraç edeceğini gösterir. Finansal tablolar, işletmelerin belirli bir dönem sonundaki ekonomik ve finansal durumlarını göstermek amacıyla düzenlenen raporlardır (Akıncı, 1988, 25). Bilanço Bilanço işletmenin finansal/mali gücünü ve sağlığını gösterir. Normal olarak bu dokümanın sol tarafı firma aktiflerini, sağ taraf ise yine işletmenin (sizin değil) bankalara ve diğer kişilere ne kadar borcu olduğunu gösterir. Kâr/Zarar Tablosu (K/Z) K/Z tablolarının amacı sadece kâr veya zararı göstermektir. Satışlar ve diğer gelirlerden üretim, yönetim, satış masrafları, vergiler ve diğer masrafları düşükten sonra kalan net kârdır. Sadece satışları alıp bundan satılan malın maliyeti düşüldüğünde kalan brüt kârdır. Bu oldukça önemli bir kalemdir. Çünkü bütün diğer masraflar bu miktardan düşülür ve net kâr elde edilir. Başa Baş Noktası (Nakit Akış) Tablosu Başa baş nakit akış veya ödeme tablosu en önemli finansal tablolardan biridir. Bu tablo yatırımın planlanmasına, kontrol edilmesine ve hatta korunmasına yardımcı olur (Hisrich, 2002, 296-298). Başa baş noktası tablosu ile K/Z tablosu arasındaki farklardan biri, bu tablonun gelir maliyet resminden ziyade bir seri hâlinde bu rakamları vermesidir. Bu tablo genellikle nakit akım tablosu olarak bilinir çünkü birkaç dönem sonra maliyetlerin geliri geçtiğini yani net zararı gösterir. Bir işletmede bu birikimli maliyetleri karşılamak için paraya ya da nakde ihtiyaç duyulur. Fakat bazı noktalarda birikimli gelir birikimli maliyete eşit olur. Bu noktada kâr ve zarar yoktur. Zararı kapatmak için işletmeye para getirmek yerine işletme kâr elde eder ve işletmeye nakit dönüşü olur.

### **FİNANS KAYNAKLARI**

İşletmeler ihtiyaç duydukları finansı çeşitli kaynaklardan elde edebilir. Bunların belli başlıları aşağıda paylaşılmıştır. Borçlanma • Kredi kartları

- Banka kredileri
- Kişisel borçlanma Yatırımcı Bulma
- Ortak yatırım
- Gönüllü yatırımcılar (Destekleyici)
- KOBİ yatırım kooperatifleri
- Kamu destekleri Yaratıcı Finans Diğer Finans Kaynakları
- Arkadaş ve/ veya aile
- Müşteriler ve tedarikçiler
- Faktörler
- Stok Finansı
- Stratejik ortaklık
- Konvertible borçlanma
- Ekipman kiralama

### **MODERN FİNANS ARAÇLARI**

#### **Faktoring Programı**

Bu yöntemde banka ya da faktoring kuruluşları alacakların tamamını veya bir kısmını (isteğe bağlı olarak) hemen satın alır. Aynı kuruluşlar firma alacakları için yeni fonlar bulur. Alacaklara belirli bir iskonto oranı uygulanır. İskonto oranı işin ya da alacağın büyüklüğüne ve alacağın vadesine göre belirlenir.

#### **Stok Finans Programı**

Banka ya da diğer finans kuruluşları firmanın ihtiyaç duyduğu ham madde, yarı mamul veya tamamlanmış mamulleri firma adına satın alır. Firmanın istediği zaman, finans kuruluşları miktar

iskontosunu, taşıma ve ödeme iskontolarından faydalanarak istenilen stokları satın alır. Daha sonra firma bu stokları finans kuruluşlarının depolarından günlük ihtiyacına ve günlük nakit akışına göre istediği zaman ve istediği miktarda satın alır. Leasing Banka ya da diğer finans kuruluşları bir ila üç yıllık bir dönemde aylık ödenebilecek taksitlerle firmanın istediği makine teçhizatı satın alır. Makine teçhizat yeni veya kullanılmış olabilir. Finans kuruluşları istenen makineyi alır ve firmaya kiralar. Bu satın alma ve ödeme işleminden dolayı sağlanan tasarruf işletmede başka amaçlarla kullanılabilir.

### **Forfaiting**

Forfaiting, ihracatçıların mal ve hizmet ihracından doğan orta vadeli alacaklarını, tahsil edilememe riskiyle birlikte forfaitere satmasıdır. Swap Swap, iki taraf arasında önceden belirlenen gelecekteki bir tarihte nakit akışlarının karşılıklı değişimine denir. En çok kullanılan swap işlemleri para swap (currency swap) ve faiz swap (interest rate swap) işlemleridir. Swap işlemler, farklı kuruluşların farklı finansal piyasalardaki farklı kredi değerliliğine bağlı olarak, farklı kredi şartları ile karşı karşıya kalmaları ve bu farklılıklardan swap işlemine taraf olanlardan her birinin yararına olacak şekilde sonuç sağlayan işlemlerdir.

### **Barter**

Barter İngilizce "takas" kelimesinin karşılığı olup günümüzde internet ve network sistemleri üzerinden yapılan, "çoklu mal/hizmet takas borsasını" ifade etmektedir. Barter, yurt içi ve yurt dışı pazarların yapısal olarak değişmesi ile özellikle pazarlama ve finansman konusunda ek kaynaklara ve yeni yöntemlere ihtiyaç duyan firmaların, ortak bir havuz oluşturarak "pazarlama, satın alma ve finansman" konularında faydalandıkları organize bir ticari örgütlenmedir.

### **Angel Finanslama**

Angel finanslama kelime anlamı ile "melek finanslama" anlamına gelmekte ve Türkçe karşılığı olarak anlamını tam olarak ifade etmemektedir. Angel finanslama; "girişim tecrübesine sahip özel yatırımcıların kendi para ve deneyimleriyle genellikle işe yeni başlayan ve ilk evrelerinde olan işletmelere yaptıkları ortaklık içeren bir finansman tekniği" olarak tanımlanmaktadır. Risk Sermayesi Bir diğer tanıma göre risk sermayesi; "bir risk sermayedarı tarafından öz sermaye veya öz sermaye benzeri olarak sağlanan finansman ile büyümeye yönelmiş küçük veya orta büyüklükteki bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli yatırımları yapabilmesinin mümkün kılınmasıdır. Risk sermayedarı bunun karşılığında bir azınlık hissesi veya değiştirilemez bir hak elde eder.

### **ÖDEME (LİKİDİTE) RASYOLARI**

Firmanın kısa dönem borçlarını ödeme kabiliyetini ölçmede yararlanılmaktadır. Nakit sıkıntısı nedeniyle ödemelerin ve işlemlerin aksama riskinin düşük olmasını ifade eden bu rasyolarda genelde yüksek değerler daha iyidir.

### **FAALİYET (ETKİNLİK) RASYOLARI**

Çeşitli aktif kategorilerinin satış faaliyetinin düzeyine bağlı olarak dönüşüm (Devir) hızını gösterir. Bu rasyoların firmanın likidite durumu ve kârlılık oranı üzerinde etkisi vardır.

### **BORÇ RASYOSU**

Aktiflerin ne kadarının borç verenlerden, ne kadarının da işletme sahibinden finanse edildiğini ölçer. Firmanın aktif tabanı borçlanma yoluyla finanse edildiğinde zorunlu ödeme yükümlülüğü ve finansal risk düzeyi artar.

### **KARŞILIK RASYOLARI**

Firmanın aktiflerinin ve kullandığı sermayenin etkinliğini ve faaliyetlerinin etkinliğini ölçer. Firmanın sahiplerine ve kredi verenlere sağladığı sermayenin ne kadar etkin kullanıldığını (yönetildiğini) açıklar.

### **KOBİ'LERİN DESTEKLENMELERİNİ GEREKTİREN NEDENLER**

Kalkınma ve sanayileşme çabalarının tamamlanması için özel sektörün geliştirilmesi, plan ve program hedeflerinin gerektirdiği alanlara yöneltilerek teşvik edilmesi bir zorunluluktur. Bölgesel dengesizliklerin giderilmesi ve istihdamın artırılması amacıyla da KOBİ'lerin desteklenmeleri gerekmektedir. KOBİ'lerin sahip oldukları önemin farkına varan ülkeler, söz konusu sanayi kuruluşlarına; iş yeri, ulaşım, enerji, su, kanalizasyon ayrıca sosyal ve idari kamu hizmetleri gibi altyapı, makine-teçhizat alımı, işletme sermayesi temini, vergi muafiyetleri, indirimli navlun tarifleri, kamu kurum ve kuruluşlarında öncelikli satın alımlar gibi ekonomik ve mali, ürün belirleme, proje profilleri hazırlama, makine teçhizat seçimi, teknik, ekonomik ve idari konularda danışmanlık, genel kolaylık atelyeleri tesis etme, test ve kalite kontrol hizmetleri, kalifiye insan gücü için eğitim, pazarlama konusunda yardım (pazar araştırmaları, fuar düzenlemeleri, tercihli alımlar vb.), ham madde temini gibi idari ve teknolojik teşvikler, destekler ve kolaylıklar getirmişlerdir.

### **KOSGEB DESTEKLERİ**

Kredi Faiz Desteği KOSGEB, KOBİ'lere ihracat taahhüdü şartıyla, 6 aylık, sıfır faizli kredi olanağı sunmaktadır. Kredi, Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Vakıfbank aracılığıyla, ilgili bankaların mevcut kredilendirme kriterleri çerçevesinde kullanılmaktadır. KOBİ Proje Destek Programı İşletmelerin; üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve bunlarla ilişkili alanlarda sunacakları projelere verilen desteklerdir. Tematik Proje Destek Programı KOBİ'lerin kendi işletmelerini geliştirmeleri ve Meslek Kuruluşları tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerin geliştirilmesi amacıyla verilen desteklerdir. İş Birliği Güç Birliği Destek Programı KOBİ'lerin iş birliği-güç birliği anlayışında bir araya gelerek "ortak sorunlara ortak çözümler" üretilmesi amacıyla verilen desteklerdir. AR-GE, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı Bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ ve girişimcilerin geliştirilmesi amacıyla verilen desteklerdir. Genel Destek Programı Proje hazırlama kapasitesi düşük KOBİ'ler ile KOSGEB hedef kitlesine yeni dâhil olmuş sektörlerdeki KOBİ'lerin de mevcut KOSGEB desteklerinden faydalanması geliştirilmesi amacıyla verilen desteklerdir. Girişimcilik Destek Programı Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla verilen desteklerdir. Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı Gelişme ve büyüme potansiyeline sahip küçük ve orta ölçekli işletmelerin, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Gelişen İşletmeler Piyasası'nda işlem görmesinin sağlanması ve sermaye piyasalarından fon temin edilmesine imkân sağlanması amaçlanmaktadır.

### **KOSGEB'İN DİĞER DESTEKLERİ**

Fon ve/veya Sermaye Yönetimi (Finansman); KOBİ'lerimizin finansal destek araçlarından daha yaygın ve etkin yararlanmalarının sağlanması amacıyla, kredi ve teminat sorunları giderilmeye çalışılmakta, alternatif finansman araçlarından yeterince yararlanabilmeleri için gerekli sistem ve altyapı çalışmaları yapılmakta ve bu konularda bilgilendirme ve yönlendirme desteği vermektedir. Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım Desteği; işletmeler tarafından ürünlerini geliştirmeye yönelik olarak yapılan çalışmalar neticesinde, patent belgesi, faydalı model belgesi veya endüstriyel tasarım tescili ile sonuçlanan bir buluş veya tasarımın ortaya çıkartılması amacı için geri ödemesiz destek sağlanmasıdır.

Ortak Kullanım Amaçlı Makine-Teçhizat Desteği; işletmeler arası ortaklık ve iş birliği kültürünü geliştirmek, verimliliklerini ve üretimlerini artırmak, ürün kalitelerini yükseltmek ve işletmeleri ihracata yöneltmek amacı ile Ortak Kullanım Atölyeleri (ORTKA), Ortak Kullanım Laboratuvarları (ORTLAB) ve Ortak Kullanım Eğitim Merkezleri (ORTEM) kurulmasıdır. Yerel Ekonomik Araştırma Desteği; yörelerdeki doğal kaynaklar, mevcut altyapı ve üstyapı, ekonomik durum, sanayi envanteri vb. çalışmalarla analizlerin yapılması ve uygun yatırım alanlarının tespit edilmesinin desteklenmesi ile uygun ve kârlı yatırımların gerçekleşmesi için geri ödemesiz destek verilmesidir.

### **Nitelikli Eleman**

İstihdamı Desteği; işletmelerin teknolojik düzeyinin yükseltilmesi, ürün kalitesinin ve yeni ürünlerin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması ve yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet gücünün artırılmasının sağlanması amacı ile işletmelerin fakülte ve dört yıllık yüksekokul mezunu ve iki yıllık yüksekokul mezunu nitelikli eleman istihdamına geri ödemesiz destek verilmesidir. Altyapı ve Üstyapı Proje Desteği; küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin sağlıklı bir ortamda verimli çalışmalarının temin

edilmesi ile uluslararası rekabet ortamına uyum sağlayabilmeleri amacı ile Organize Sanayi Bölgeleri, (OSB) Endüstri Bölgeleri (EB) ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) içinde yer alacak meslek kuruluşu/işletme ve girişimcilerin yaptıracağı üretim ve Ar-Ge binaları için üstyapı, Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatiflerine ise altyapı ve üstyapı inşaat uygulama projelerinin yaptırılmasına geri ödemesiz destek verilmesidir.

Yabancı Danışman Desteği Programı; işletmelere ve hizmet kuruluşlarına teknik ve idari konularda danışmanlık hizmeti verilmesi ile sorun analizi ve çözüm önerileri getirilmesi amacı ile KOSGEB ve NMCP-Netherland Management Corporation Programme (Hollanda Yönetim Danışmanlığı Programı) Kuruluşu arasında imzalanan protokol çerçevesinde ücretsiz danışmanlık hizmeti verilmesidir. Bilgi Ağları ve E-iş Desteği; işletmelerin dünya pazarlarına açılmaları, rekabet düzeylerini yükseltmeleri, internet hizmetlerinden faydalanarak internet kültürünü geliştirmeleri, KOBİNET'in sağladığı hizmetlerden etkin ve yaygın olarak yararlanmaları işletmelerin sayısallaştırılması, Bilgi ağları ve e-iş desteği kapsamında, adım adım e-ticarete geçilmesine ve donanım, iletişim, servis, sunum, yazılım, yazılım geliştirme ve danışmanlık ve tanıtım konularında geri ödemesiz destek sağlanmasıdır.

Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Desteği; işletmelerin ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet edebilecek teknolojik düzeyde kurulması ve geliştirilmesini temin etmek için teknoloji araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artırılması amacı ile bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri ile bir proje fikrine sahip girişimcilere destek verilmesidir. Bilgisayar Yazılımı Desteği; bilgisayar teknolojisinin artan bir hızla gelişimi ve kullanım alanlarının giderek yaygınlaşmasından dolayı İşletmelerin, ulusal ve uluslararası platformlarda rekabet güçlerini artırmaları ve kalite düzeylerini yükseltmeleri amacı ile işletmelere geri ödemesiz bilgisayar yazılımı desteği verilmesidir. Yurt Dışı Pazar Araştırma Desteği; işletmelerin uluslararası pazarlardan pay alabilmeleri için ihtiyaç duydukları yurt dışı pazar araştırmalarının, işletmeler, sektörel kuruluşlar veya meslek kuruluşları tarafından, bir iş planı çerçevesinde gerçekleştirilmesi amacıyla yapılacak çalışmalara destek sağlanmasıdır.

İhracat Amaçlı Yurt Dışı İş Gezisi (İYİG) Katılım Desteği; işletmelerimizin ihracat, teknik/teknolojik ve ortak yatırım, mali ve benzeri iş birliği imkânları için araştırma, potansiyel ithalatçı işletme temsilcileri ile doğrudan ikili iş görüşmeleri yapma, tüketici tercih ve ürün fiyat düzeyi hakkında yerinde tespit, ekonomik yapı, sanayi durumu ile ilgili bilgi edinme ve böylece uluslararası iş birliği ortamına açılabilmesi amacıyla KOSGEB tarafından yıllık olarak hedef pazar ve ürün / ürün grupları bazında belirlenecek ülkelere, KOSGEB tarafından organize edilecek İYİG programlarına katılmaları hususunda destek sağlanmasıdır. Millî Katılım Düzeyindeki Yurt Dışı Fuarlara Katılım Desteği; işletmelere, millî katılım düzeyindeki yurt dışı fuarlara katılmaları için sağlanan geri ödemesiz destekleri kapsar.

Millî Katılım Dışındaki Yurt Dışı Fuarlara Katılım Desteği; işletmelerin; uluslararası pazarlara girme ve yurt dışı pazar paylarını artırma, rakiplerini tanıma, yeni ürünler ve teknolojiler hakkında bilgi edinme ve ürünleri marka imajı oluşturmalarını sağlamak amacıyla millî katılım dışında kalan yurt dışı fuarlara katılmalarına destek sağlanmasıdır. Yurt Dışı Daimî Sergi (Show-Room) Katılım Desteği; işletmelere ve SDS' lere, yurt dışındaki daimî sergilere katılmaları için verilen geri ödemesiz destekleri kapsar. Yurt İçi Uluslararası Sanayi İhtisas Fuarlarına Katılım Desteği; işletmelere, yurt içi uluslararası sanayi ihtisas fuarlarına ve İzmir Enternasyonal Fuarı'na katılmaları için sağlanan geri ödemesiz destekleri kapsar.

Yurt İçi KOSGEB Bölgesel Fuarlarına Katılım Desteği; işletmelere, KOSGEB yurt içi bölgesel fuarlara katılmaları için sağlanan geri ödemesiz destekleri kapsar. İhracata Yönlendirme Desteği; işletmelerin ihracat yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları; hizmet satın almalarına sağlanan geri ödemesiz destekleri kapsar. Marka Oluşturma ve Tanıtım Desteği; işletmelerin marka imajı oluşturmalarının özendirilmesi, ürünlerinin kendi markalarıyla ulusal ve uluslararası pazarlarda tanınmaları ve tutunmalarının sağlanması, ürünlerindeki katma değerini yükseltilmesi vb. amaçlarla yurt içi ve yurt dışında tanıtım amaçlı gerçekleştirecekleri çalışmalara destek sağlanmasıdır. İş Geliştirme Merkezi Desteği; bu desteğin amacı; yerel ekonomik ve sosyal gelişmeye katkıda bulunmak üzere kurulmuş İş Geliştirme Merkezlerinin (İŞGEM) etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik desteklerdir.

Yeni Girişimci Desteği; Bu desteğin amacı; ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla yeni girişimcilere finansal destek sağlanmasıdır.

Genel Eğitim Programları ve Eğitim Desteği; işletmelerin rekabet güçlerini uluslararası düzeye ulaştırmak, istihdam ettikleri iş gücünü yeni ve ileri teknolojileri uygulayacak mesleki standartlara uygun kalitede bilgi, beceri ve davranışlara sahip nitelikli insan gücü düzeyine yükseltmektir.

#### **Avrupa Birliği Finansman Kaynakları**

KOBİ'lerin Avrupa Birliği kapsamında yararlanabileceği iki temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar Türkiye ve Avrupa Birliği arasındaki Mali İş Birliği Programı ve uzun süredir devam etmekte olan ve son dönemlerde güçlendirilen Avrupa Topluluğu Yatırım Ortaklığı Programları'dır. Üniversite-Sanayi

İş Birliği İşletmelerin sürekliliği ve rekabet ortamından başarıyla çıkmaları açısından teknolojiyi takip etmeleri ve üretimden pazarlamaya tüm aşamalarda teknolojiyi kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Üniversite-sanayi iş birliği geliştirme merkezlerinin temel amacı, kurs, seminer, konferans gibi eğitim hizmetlerinin düzenlenmesi, verimliliğin artırılması, laboratuvarlarda test ve deneylerin yapılması, danışmanlık hizmetleri gibi faaliyetlerle sanayinin sorunlarına çözüm bulunmasıdır. Üniversitelerin sanayiye vereceği desteklerin yanında, üniversitelerin sanayinin sahip olduğu bir kısım imkânlardan yararlanması da söz konusudur. Sanayiciler, üniversitenin beyin gücünden yararlanacaklar, üniversiteler ise sanayinin mali gücünden yararlanarak modern laboratuvarlar kuracak ve sanayiye dönük teorik ve uygulamalı araştırma yapma imkânı bulacaklardır. İş birliği ile sermaye yetersizliği nedeniyle teknoloji transferini gerçekleştiremeyen KOBİ'ler, bilimsel araştırmaları uygulamaya dökme ve üretime yansıtma imkânı elde edeceklerdir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Türkiye İş Kurumu, işe yerleştirme, iş gücü piyasasını izleme, analiz etme ve düzenleme, aktif ve pasif iş gücü programları ile KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu iş gücünün temininde önemli bir hizmet sunmaktadır.

#### **Ticaret ve Sanayi Odaları**

Ticaret ve sanayi odaları, üyelerinin mesleki sorunlarının çözümlenmesi amacıyla araştırmalar yapmakta, bunları yayımlamakta ve eğitim seminerleri, panel ve toplantılar düzenlemektedirler. Üyelerin; ekonomik, mesleki ve sosyal sorunları ilgili mercilere iletilmekte, takip edilmekte ve kamuoyu oluşturulmaktadır. **Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu**

Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu, mevzuat hakkında bilgilendirme, kredi sağlama, mesleki eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile yayınlarla hizmet vermektedir. Esnaf Kefalet Kooperatifleri Esnaf kefalet kooperatifleri, 1163 sayılı Yasa'ya dayanarak üyelerin mesleki uğraşlarına yarayacak krediyi sağlamak amacıyla onlara kefil olmak, ihtiyat fonları ile üyeleri ilgilendiren mesleki, sosyal, sağlık tesisleri ve sigorta kurumları kurmak, banka teminat mektubu sağlamak amacıyla kefil olmak gibi hizmetleri vardır. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Özel ve kamu kesimi ayrımı yapmaksızın bütün işverenleri güçlü bir konfederasyon çatısı altında toplamayı hedefleyen Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, araştırmalar, eğitim kursları ve seminerlerle girişimcilere eğitim desteği verirken, Türk işletmelerinin ve ekonomisinin rekabet gücünü artırmaya yönelik çalışmalar da yapar.

#### **FİNANS DESTEĞİ SAĞLAYAN KURULUŞLAR**

- Türkiye Halk Bankası
- Türkiye Vakıflar Bankası
- Türk Eximbank
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası
- Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma AŞ
- Kalkınma Ajansları