

# KÜÇÜK İŞLETME YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

Prof. Dr. Erhan AKIN

# Büyük işletme nedir?

## İşletmecilikte “büyük” kriterinin tanımlanması

- Sermaye ve varlıklarının büyük olması
- Pek çok hissedarının olması
- Satışlarının ve çalışan sayısının çok büyük olması

# Bazı çok büyük işletmeler

Çalışan Sayıları:

- WalMart Stores, Inc. – 2,100,000 kişi
- Sinopec – 639,690 kişi
- PetroChina – 539,168 kişi
- Carrefour SA – 475,976 kişi
- IBM Corporation – 426,721 kişi
- Siemens AG – 405,000 kişi
- Tata Group – 396,517 kişi

# Küçük işletme nedir?

## İşletmecilikte “küçük” kriterinin tanımlanması

- Tek bir kişi veya küçük bir grup tarafından finansman sağlanması
- Pazarlama haricinde yerel işletme faaliyetleri
- Rakiplere kıyasla küçük işletme büyüklüğü
- Az sayıda çalışan

# AB'NİN KOBİ TANIMI

KOBİ	Çalışan sayısı	Yıllık toplam satış	Yıllık toplam varlıklar
<b>MİKRO</b>	< 10	< 2 Milyon EURO	< 2 Milyon EURO
<b>KÜÇÜK</b>	< 50	< 10 Milyon EURO	< 10 Milyon EURO
<b>ORTA</b>	< 250	< 50 Milyon EURO	< 43 Milyon EURO

Küçük işletmenin sermayesi veya yönetimi %25 ve üzeri oranda başka bir firma tarafından kontrol ediliyorsa, bu işletme KOBİ kapsamında ele alınmaz.

Bazı Ülkelerin Farklı KOBİ Tanımları	Çalışan Sayısı (en fazla)	Satışlar üst sınırı (Dolar)
Güney Kore	1000	< 117 milyon
Kanada	500	< 44 milyon
Uruguay	100	< 3,5 milyon
Afganistan	100	< 1 milyon
Ukrayna	50	< 9 milyon

# KOBİLERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ (2010)

ÜLKE	İSTİHDAM PAYI (%)	KATMA DEĞER (%)
G. KORE	88	50
İTALYA	81	70
<b>TÜRKİYE</b>	<b>78</b>	<b>55</b>
AB	67	58
HİNDİSTAN	67	
BREZİLYA	67	
JAPONYA	66	50
MALEZYA	65	30
İNGİLTERE	60	54
ABD	58	50
ALMANYA	54	50

# KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ (NİSAN 2007)

- Tüm işletmelerden aldıkları pay: % 99.8
- İstihdamdan aldıkları pay: % 76.7
- Yatırımdan aldıkları pay: % 56.5
- Yarattıkları katma değer: % 38
- Direkt ihracattan aldıkları pay: % 10
- Kredilerden aldıkları pay: % 25



## Türkiye’de (TÜİK 2009)

- işletmelerin %95,62’si “mikro” işletme,
- %3,78’i “küçük” işletme
- %0,50’si “orta işletme”
- ve %0,10’u “büyük” işletmedir.
- KOBİ’lerin ortalama çalışan sayısı 3 iken,
- Büyük işletmelerde ortalama çalışan sayısı 735’tir.

# AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİ'LER

- AB'de yaklaşık 20 milyon işletme mevcut,
- Bunların %99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır.
- %93'ü ise sadece mikro işletmelerdir.
- AB'de yaklaşık 100 milyon iş bulunmaktadır, bunların %75'i KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır.
- Ve KOBİ'ler Avrupa'da girişimciliğe ve yeniliğe yüksek düzeyde katkıda bulunmaktadır.

# ABD'de KOBİ'ler

Küçük büyüklükteki işletmeler 500'den az çalışana sahip işletmelerdir.

Orta büyüklükteki işletmeler 500-1500 arası çalışana sahip işletmelerdir.

ABD'deki işletmeciliğin %97'sini oluşturur.

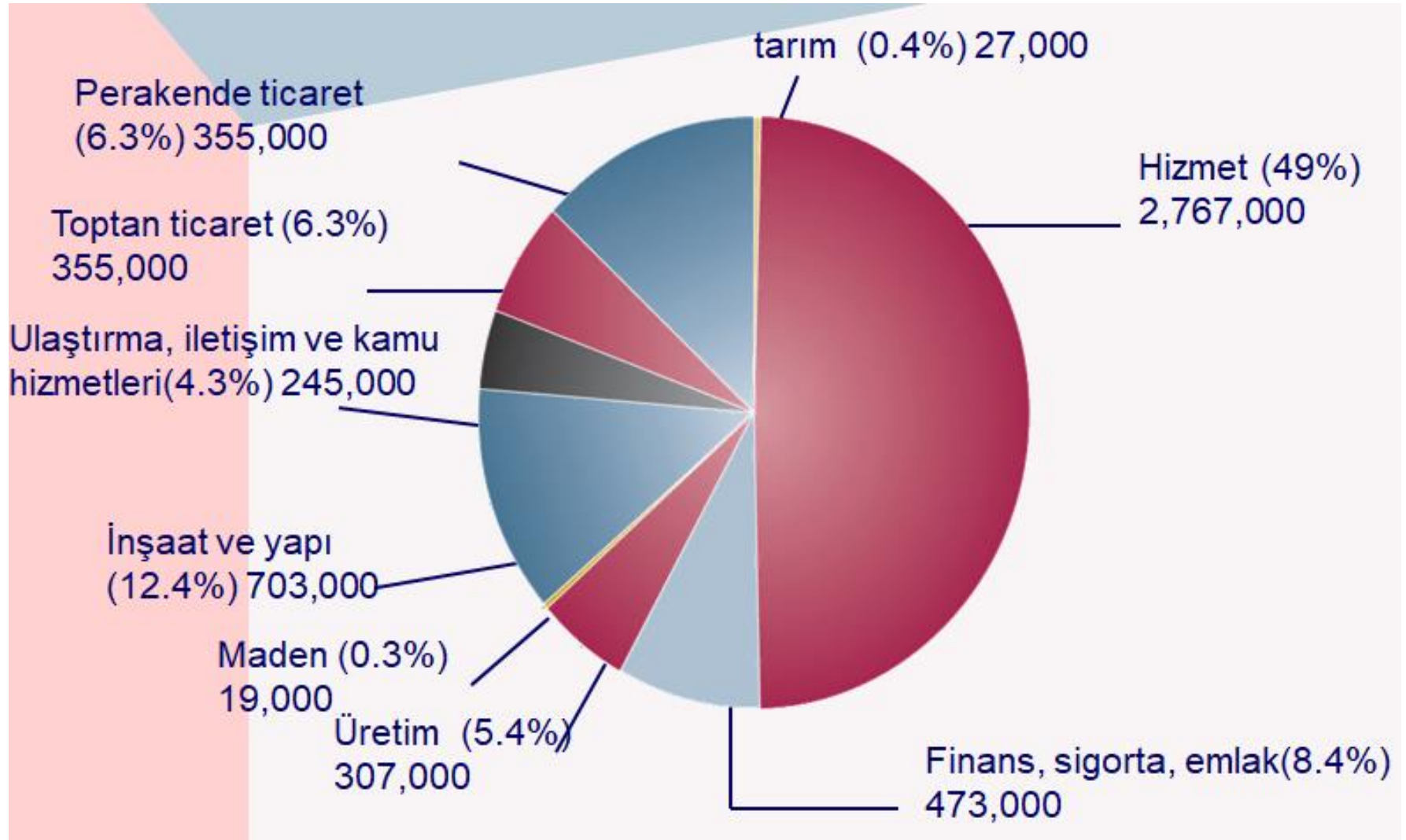
Küçük işletmeler AR&GE'ye harcanan her \$ başına daha fazla yenilik yaratır:

- Orta işletmelerden 4 kat daha fazla
- Büyük işletmelerden de 24 kat daha fazla

# ABD'de KOBİ'ler

- KOBİ'ler çalışanlara eğitim ve ilerleme fırsatı sağlamada liderdir.
- ABD işgücünün %50'sini istihdam eder.
- Büyük işletmelerden daha fazla çalışma alanı yaratır. (1987-1992: küçük ve hızlı büyüyen işletmeler, daha fazla kazandıran işler sağlamıştır)
- Büyük işletmelerde kariyeri engellenen kişiler için iş fırsatı sağlarlar.
- 1975'de %25 olmasına karşın, 1995'de kurulan yeni işletmelerin %33'ü kadın girişimcilere aittir.

# ABD'de KOBİ'lerin dağılımı



- 1. KÜRESELLEŞME VE ARTAN REKABET

- SERMAYENİN VE BİLGİNİN SERBEST DOLAŞIMI

- KÜRESEL REKABETTE DAHA ESNEK VE HIZLI OLMAK TEMEL AVANTAJDIR

- KÜRESEL AĞLAR İLE YEREL BİRLEŞMELER

- BÜYÜK İŞLETMELER DAHA HIZLI, KALİTELİ VE UCUZ ÜRETİM YAPMAK İÇİN İŞLERİNİ DAHA KÜÇÜK TAŞERON FİRMALARA YAPTIRARAK MALİYET AZALTIR.

## 2. ÜRETİM TEKNOLOJİLERİNDEKİ GELİŞMELER

- AR&GE YATIRIMLARININ ARTMASI
- BULUŞ VE PATENTLERİN ARTMASI
- FABRİKA VE OFİSLERDE OTOMASYON
- ESNEK ÜRETİM

### 3. İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNDEKİ GELİŞMELER

- MÜŞTERİLERE KOLAY ULAŞMA VE ONLARI YENİLİKLERDEN HABERDAR ETME
- FİYATTAN ÇOK YENİLİĞE DUYARLI TALEP
- HIZLA DEĞİŞEN MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI VE ARZULARINI GÖZLEMLEME YETENEĞİ



## 4. REKABETİN VE İŞBİRLİĞİNİN DEĞİŞEN DİNAMİKLERİ

- \* DÜŞÜK MALİYET VE FİYAT AVANTAJININ ÖNEMİNİN AZALMASI
- \* FARKLI VE ÇEŞİTLİ ÜRÜN VE HİZMET İHTİYACININ ARTMASI
- \* RAKİPLERLE BİRLEŞME VE İŞBİRLİĞİ İHTİYACININ ARTMASI
- \* BÜYÜK İŞLETMELERİN KÜÇÜLME, ADEMİ-MERKEZİYETÇİLİK VE DIŞARIDAN TEDARİK ANLAYIŞI İLE İŞBİRLİĞİ FIRSATLARININ ARTMASI

## KARŞILAŞTIRMA

## KOBİ'ler

## BÜYÜK FİRMALAR

*SERMAYE*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*FİNANSAL GÜÇ*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*ÜRETİM HACMİ*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*ÇALIŞAN SAYISI*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*YÖNETİCİ SAYISI*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*YÖNETİM BECERİLERİ*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*SABİT MALİYETLER*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*İŞLETME MALİYETLERİ*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*BİRİM MALİYET*

*YÜKSEK*

*DÜŞÜK*

*MÜŞTERİLERE UZAKLIK*

*DÜŞÜK*

*YÜKSEK*

*MÜŞTERİ TATMİNİ*

*YÜKSEK*

*DÜŞÜK*

# KOBİ'LER VE GİRİŞİMCİLİK UYUMSUZLUĞU

Tüm küçük işletmeler kendiliğinden girişimci değildir.

Girişimci-olmayan KOBİ'ler Büyük işletmelerden bağımsız olarak sahip olunur, faaliyet gösterir ve finanse edilir.

Fakat yine de sahip/yöneticileri,

Yeni fırsatlar aramaz

Risk üstlenmez

Ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmaz

KOBİ'ler VE GİRİŞİMCİLİK UYUMLULUĞU  
İşletmeler başarılı girişimci özellikleri taşıyan sahip/yöneticiler tarafından yönetilir.

- Yüksek girişim potansiyeli
  - Yüksek büyüme beklentisi olan KOBİ'ler
- Cazip KOBİ'ler
  - Sahibine yüksek kar sağlayan KOBİ'ler

# Girişimci KOBİ'lerin Rekabet Avantajları

- Müşteri odaklılık
  - Bürokrasi eksikliği
- Kalite performansı
  - Kalite büyüklerin tekelinde değildir
- Dürüstlük ve sorumluluk
  - Sağlam bir ün sadık müşteriler yaratır
- Yenilik
  - KOBİ'ler başlıca yenilik kaynağıdır
- Düşük maliyetli üretim
  - Düşük faaliyet giderleri hayal değildir, İyi bir yönetimle mümkün olabilir.

# KÜÇÜK İŞLETMELERİ TEŞVİK ETMEK VE DESTEKLEMEKLE NELER KAZANILABİLİR?

- BÖLGELER ARASI REFAH EŞİTSİZLİĞİNİ AZALTMA ÇABALARINA KATKIDA BULUNURLAR
- KULLANILMAYAN DOĞAL VE BEŞERİ KAYNAKLARDAN FAYDALANILMASINI SAĞLARLAR
- ULUSAL ÜRETİM VE İHRACAT HACMİNİ ARTTIRIRLAR
- ULUSAL EKONOMİ İÇİN ÖNEMLİ OLAN MADEN, TURİZM, SAĞLIK VS. GİBİ ALANLARA YATIRIM YAPARLAR.
- İŞLETME HAYATINA KÜÇÜK BAŞLARLAR FAKAT BELKİ DE BİR GÜN ULUSAL EKONOMİNİN ÖNDE GELEN FİRMALARI ARASINDA YER ALIRLAR.

# Kaynaklar

- The Innovation Secrets of Steve Jobs, 2010 by Carmine Gallo
- S. Dom, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticilięi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- I. Durak, Giriřimcilięi Etkileyen Çevresel Faktörlerle İlgili Giriřimcilerin Tutumları: Bir Alan Araştırması, Yönetim Bilimleri Dergisi, (9: 2), 2011.