

■ Bölüm 4

İşletmelerin Kuruluşu ve Büyümesi

öğrenme çıktıları

İşletmelerin Kuruluşu

- 1 İşletmenin kuruluş sürecini açıklayabilme
- 2 Yatırım kararı verme ve gerçekleştirmeyi kavrayabilme

İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Açıdan Birleşme Türleri

- 6 İşletmelerin hukuksal birleşme yöntemlerini tartışabilme
- 7 İşletmeleri satın alma yoluyla büyüme yöntemlerini kavrayabilme
- 8 İşletmeler arası iş birliği yaparak büyüme yöntemlerini açıklayabilme

İşletmelerde Büyüme

- 3 İşletmelerin büyümesini açıklayabilme
- 4 İşletmelerin büyümesinin getirdiği üstünlük ve sakıncaları tartışabilme
- 5 İşletmelerin büyüme yöntemlerini açıklayabilme

İşletmelerin Küçülmesi

- 9 Küçültme yaklaşımlarını kavrayabilme
- 10 Küçültme stratejilerini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Yapılabilirlik Araştırması • Yatay Büyüme • Dikey Büyüme • Konsorsiyum • Konsern • Tekelleşme • Kartel • Yeniden Yönlendirme Küçülmesi • Yakınsama Küçülmesi • İş Gücü Azaltma Stratejisi • İş Süreçlerinin Yeniden Tasarım Stratejisi ve Sistem Stratejisi



GİRİŞ

İşletmeler, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretim gerçekleştiren, hizmet veren veya satış yapan birimlerdir. İşletmelerin farklı faaliyet alanları bulunmaktadır; üretim, pazarlama, hizmet, özel ve kamu vb. faaliyet alanlarına göre farklılık gösterebilir de işletmelerin kuruluş amacı, toplumun gereksinimlerini karşılarken kâr elde etmektir. Ancak işletmelerin kurulması bir süreci gerektirmektedir. İşletme kurma, girişimcinin yatırım düşüncesiyle (fikriyle) başlayan bir süreçtir. Ayrıca, işletmenin büyüme stratejisi, teknolojik yenilikler, yeni bir sektöre geçme gibi nedenler de yeni bir yatırım düşüncesidir. Yatırım düşüncesinin hayata geçirilmesinde bazı araştırmalar yapılmalıdır; yatırım yapılacak ülkenin ekonomisinin durumu, pazar yapısının nasıl olduğu, rekabetin yoğunluğu, doğal kaynakların veya kaynakların yeterliliği gözden geçirilmelidir. Bu araştırma yapılırken maliyetler çok dikkatli bir şekilde hesaplanmalı ve en düşük maliyetle yatırım düşüncesinin hayata geçirilmesi için doğru planlamalar yapılmalıdır.

İŞLETMELERİN KURULUŞU

İşletme kurma, **girişimcinin** yatırım düşüncesiyle başlar. İşletmeler, topluma fayda yaratmak ve bu faydayı yaratırken kâr elde etmek amacıyla mal ve hizmet üretir. Ancak, işletmeler yalnızca kâr amacı için kurulmaz. Kâr gütmeyen işletmeler de yer almaktadır. Bu tür işletmelerde işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için kazanca ihtiyaç duyulsa da asıl amaç topluma fayda sağlamaktır. Girişimci, kâr elde edebilmek veya topluma fayda sağlamak amacıyla işletmeyi kurar ancak işletme kurmasına sebep olan başka nedenler de yer almaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2009, s. 20):

- Kendi işini kurarak kendi işinin patronu olmak,
- Kendi işine sahip olarak daha fazla gelir etmek,
- Varis olarak işletmenin faaliyetlerini sürdürmek,
- Yeni bir ürün veya hizmet tasarımını hayata geçirmek,
- Çok fazla ürünün yer aldığı pazarda, üretilen mal ve hizmetlerle, tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermek,

- İstihdam olanağı sağlamak,
- İtibar kazanmak,
- Başka kurumlarda iş bulamamaktır.

✓ **Girişimci**, yatırım düşüncesi/fikri olan, bu düşüncüyü/fikri hayata geçirebilecek yeterli kaynağa sahip, riski üstlenebilen kişidir.

İşletmenin Kuruluş Süreci

Girişimcinin belirli bir alana belli bir **yatırım** yapma düşüncesi, işletme kurma için ilk adımdır. Ancak yatırım düşüncesini gerçeğe dönüştürmesi ve başarılı olabilmesi için girişimcinin bazı süreçleri yerine getirmesi gereklidir. Bu süreçler, yatırım düşüncesi, yapılabilirlik (fizibilite) araştırması, yapılabilirlik raporu, yatırım değerlendirme, yatırım kararı ve yatırım gerçekleştirilmesidir.

✓ **Yatırım**: Girişimcinin nakdi sermayesini, bina, arazi, makine gibi maddi olan veya maddi olmayan değerlere dönüştürmesidir.

Pazarda istek ve ihtiyaçların artması, işletmenin büyüme potansiyelinin artması, maliyetleri düşürme isteği, yeni ürün ve hizmet üretme isteği, teknolojinin yenilenme zorunluluğu **yatırım düşüncesinin** oluşmasına sebep olmaktadır.

Yapılabilirlik (Fizibilite) Araştırması

Yatırım düşüncesinin oluşmasıyla birlikte, girişimci bu düşüncüyü hayata geçirmeden önce ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmalarını yapmalıdır. İşletme kurma hemen hayata geçirilebilecek bir eylem değildir. İşletme kurma bir süreçtir ve her bir süreç çok dikkatli bir çalışma gerektirir.

✓ **Yapılabilirlik araştırması**: Yatırım kararı alınmadan önce ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmaların yapılmasıdır.

İşletme kurma sürecinde yapılabilirlik (fizibilite) araştırması, kuruluş aşaması için en önemli ve en kapsamlı çalışmadır. Bu çalışmada, kurulmak istenen işletmenin üreteceği malın maliyeti, satış fiyatı, müşteri beklentileri, kurulacağı yer ile ilgili araştırmalar yapılır (Tutar, 2005, s.107). **Yapılabilirlik araştırması** kapsamında yer alan araştırmalar, girişimcinin yatırım düşüncesinin gerçekleşmesi için çok önemlidir. Bu araştırmalar sayesinde girişimci yatırım kararını doğru ve zamanında alır.

Ekonomik Araştırma: Ekonomik araştırma, girişimci tarafından planlanan yatırımın akla dayalı, kârlı ve verimli olup olmayacağı ile ilgili yapılan incelemelerdir. Bu çalışmada, işletmenin hangi ürünleri üreteceği ya da hangi hizmeti vereceği, bu ürün ya da hizmetleri hangi müşterilere yönelik üreteceği ve ne kadar üreteceği ile ilgili araştırmalar da yapılır. Ekonomik araştırma kapsamında:

- Talep tahmini ve pazar araştırması,
- Kuruluş yerinin seçimi,
- Büyüklük ve kapasite seçimi gibi konular yer alır.

Talep Tahmini ve Pazar Araştırması: Girişimcinin kurmak istediği işletmede üreteceği ürün veya hizmetin, hangi müşteriler tarafından ne kadar satın alınacağı ile ilgili konularda araştırma yapmasıdır. Girişimci için, üretmek istediği ürün ya da hizmetlerin iç ve dış pazarda talep edilmediğinin araştırmasının yapılması çok önemlidir. Bu çalışmada yapılacak olan bir hata, işletmede istenmeyen sonuçlara sebep olur.

Başarılı bir talep tahmini yapabilmek için, ilk önce hedef pazarın çok iyi tanımlanması gerekir. Girişimci, üreteceği ürün veya hizmetleri hangi müşterilere satacağını bilmelidir. Örneğin, girişimci, yemek ile ilgili bir işletme kurmayı düşünüyorsa bu işletme Türk yemekleri mi yoksa dünya mutfağı mı sunacak, zincir bir işletme mi olacak, öğrencilere yönelik mi olacak yoksa gelir düzeyi yüksek kişilere mi hitap edecek? gibi sorulara cevap verildikten sonra hedef pazar ortaya çıkmış olur. Hedef pazar belirlendikten sonra, müşterilerin istek ve ihtiyaçları, alışkanlıkları ve harcama davranışları belirlenmeye çalışılır. Burada girişimcinin göz önünde bulundurması gereken birkaç unsur vardır. Bunlar;

- Hedef pazarın tanımlanması,
- Hedef pazarda yer alan müşterilerin, üretilen ürün veya hizmeti satın alma potansiyelinin belirlenmesi,

- Hedef pazarda yer alan müşterilerin, demografik ve diğer özelliklerinin belirlenmesi,
- Üretilen ürün veya hizmetin pazarda aynısı veya onu üreten rakipleri varsa, ürün ya da hizmetin fiyatı ve dağıtım biçimi vb. özelliklerinin göz önünde bulundurulması,
- Üretilen ürün ya da hizmetin devlet desteğinin araştırılması,
- Üretilen ürün veya hizmetin ikame ürün ya da hizmetinin pazarda yer alıp almadığı,
- İşletmenin kurulacağı yerde, nüfus artış hızının belirlenmesi gibi unsurlardır.

Pazar araştırması yapılması: Bu faaliyet işletme kurarken girişimci tarafından yapılması gereken bir faaliyettir. Pazar araştırmasında, hedef pazarın belirlenmesi ve yukarıda belirtilen unsurların araştırılması çok önemlidir. Hedef pazar ile ilgili araştırma yapılırken iki tür veriden bilgi elde edilir. Bu veriler, birincil ve ikincil kaynaktan elde edilen verilerdir. Birincil kaynaktan elde edilen veriler, müşterilerle doğrudan iletişim kurularak anket, gözlem ve görüşme yoluyla elde edilen verilerdir. İkincil kaynaktan elde edilen veriler ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), T.C. Kalkınma Bakanlığı, T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezinde bulunan girişimcilikle ilgili doktora ve yüksek lisans tezleri, finans kuruluşlarının raporları vb. bilgi kaynaklarından elde edilen verilerdir. Hem birincil hem de ikincil kaynaklardan elde edilen veriler, girişimcinin talep tahmini yapabilmesi için çok önemli iki kaynaktır. Girişimci, kurmayı düşündüğü işletme ile ilgili tüketicilerin taleplerini öğrenerek ne kadar ürün veya hizmet üreteceğine bu veriler sayesinde karar verir. Bu unsurları belirlemek işletme kurma için önemlidir. Böylece girişimci, işletmesinin büyüklüğünü ve kapasitesini belirler.

Kuruluş Yerinin Seçimi: Girişimci, kuruluş yerini seçerken iyi bir araştırma yapmalıdır. Kuruluş yeri belirlenirken girişimcinin dikkat etmesi gereken bazı faktörler yer alır. Bu faktörler; ham madde, pazara yakınlık, ulaştırma, iş gücü, enerji ve su kaynakları, iklim koşulları ile teşvik ve sınırlamalardır.

Ham madde faktörü: İşletmeler, ham madde ya da üretim kaynaklarına yakın kurulursa üretim maliyetleri daha düşük olacaktır. Üretim kaynaklarının işletmeye taşıma yoluyla temin edilmesi,

işletme için zaman gerektiren ve maliyetli bir iştir. İşletmenin ihtiyacı olan üretim kaynaklarının bulunduğu yerde kurulması, üretim maliyetlerinin düşük olmasına ve işletmenin daha fazla kâr elde etmesine sebep olacaktır. Ayrıca, bazı üretim kaynakları çabuk bozulma özelliğine sahiptir. Özellikle gıda sektöründe, çabuk bozulma özelliği taşıyan üretim kaynakları yer almaktadır. Bu yüzden de bu tür kaynaklara yakın yerde işletme kurulması, işletmeler için büyük avantaj sağlar. İşletmelerin, üretim kaynaklarına yakın olmaları hem ham maddelerin bozulmalarını önler hem de taşıma maliyetlerinin daha düşük olmasına imkân sağlar.

Pazara yakınlık faktörü: Üretilen ürünlerin pazara uzaklığı da ekonomik bakımdan işletmeler için önemli bir faktördür. Tüketiciler, üretilen ürüne ne kadar kısa zamanda ve kolayca ulaşabilirse işletme ürünü o kadar çabuk ve maliyeti daha düşük satabilir. Müşterilerin beklentisi, ürüne ya da hizmete en kısa zamanda ve istedikleri anda ulaşabilmektir. Bu yüzden de girişimci, hedef veya mevcut pazarı dikkate alarak işletmeyi kurmalıdır.

Ulaştırma faktörü: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının zamanında üretilmesi için, üretim faktörlerinin işletmeye temin edilmesi ve üretim tamamlandıktan sonra müşteriye nihai ürünün teslim edilmesi çok önemlidir. Bu iki önemli unsurun yerine getirilmesinde, ulaştırma faktörü önemli rol oynar. Taşıma maliyetleri, işletmenin ihtiyaç duyduğu üretim faktörleri ve müşteriye ürünü ulaştırma konularında işletme için önemli bir kalemdir. İşletmelerin temel amacı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ürün veya hizmet üreterek kâr elde etmektir. İşletmenin kâr etmesi, ürün veya hizmetlerinin satış miktarıyla ve bazı kalemlerde maliyeti düşük tutarak olmaktadır. Bu kalemlerden biri de ulaştırma kalemidir. Taşıma maliyetini belirleyen faktörler; yolun uzaklığı, taşınan ürünün, ham maddenin özellikleri gibi faktörlerdir. İşletmenin ürettiği ürün fiyatının yüksek veya düşük olması ulaşım faktörü ile doğru orantılıdır. İşletmenin pazara, ham maddeye ya da yarı mamule uzaklığı veya müşterinin başka bir il ya da ülkede bulunması, işletmenin maliyetlerinin artmasına sebep olmaktadır.

İş gücü faktörü: İşletmeler özellikle son yıllarda teknolojik araç ve gereçlere sahiptir ancak işletmelerin bu araç ve gereçleri kullanacak ve yaratıcı düşünen, alanında yetkin ve etkin iş gücüne ihtiyaçları hâlâ sürmektedir. Özellikle rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler yaratıcı, yenilikçi, veriyi işleyebi-

len ve bilgiyi kullanabilen insan kaynağına yönelmiştir. Yeni işletme kurulurken girişimci tüm bu özelliklere sahip iş gücünü işletmesine katmak ister. Bu yüzden de girişimci, işletmeyi kuracağı yerde iş gücü piyasasını da iyi araştırmalıdır.

Enerji ve su kaynakları faktörü: Girişimci özellikle üretim işletmesi kurmayı planlıyorsa üretim için kullanılacak enerji türü ile ilgili araştırma yapmalı ve enerji türlerinden hangisini; elektrik, kömür, petrol veya yeşil enerji kullanacaksa ona göre karar vermelidir. Bu araştırma sonunda, hangi tür enerji kullanılacaksa o enerjiye yakın kurulması, işletmeye maliyet açısından avantaj sağlayacaktır. Hem enerji hem su kaynaklarına yakınlık, işletmelerin maliyetlerini azaltacağı için her iki kaynağa yakınlık, işletmelerin maliyetlerinde düşüşe sebep olacaktır.

İklim koşulları faktörü: Girişimci kuracağı işletmeye göre iklim koşullarını dikkate almalıdır. İklim koşulları, girişimcinin hem üreteceği ürün hem vereceği hizmet hem de faaliyetlerinin daha kolay yürütülmesi açısından etkili bir faktördür. Kar yağışının yoğun yaşandığı bir yerleşim yerinde kurulan işletmenin tüm faaliyetleri için gerekli olan üretim faktörünün tedariki zor olacaktır. Ayrıca iklim koşullarına göre işletme faaliyet alanları da belirlenir; örneğin, turizm işletmesi kurmayı planlayan bir girişimci, ilk önce yaz turizmi mi, kış turizmi mi yoksa sağlık turizmi mi yapmak istediğine karar vermelidir. Yaz turizmine karar veren girişimci, kuruluş yeri olarak nemli, sıcak ve çok soğuk bölgeler yerine, iklim koşullarının çalışmaları pek etkilemeyeceği bölgeler seçmelidir. Girişimci eğer tarımsal ürünler yetiştirip, bunların satışını düşünüyorsa, işletmeyi kuracağı yerin iklimini yine göz önünde bulundurması gerekecektir.

Teşvik ve sınırlama faktörü: Her ülkenin kanun ve yasaları farklıdır. O yüzden de girişimci işletme kurmaya karar verdiğinde, bu kanun ve yasaları inceleyip ona göre adım atmalıdır. Bazı kanun ve yasalar kuruluş yeri seçimini doğrudan, bazıları dolaylı etkiler. Özellikle devlet desteği işletmeler için çok önemlidir. Bu destek, ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye de değişir. Devletin hak tanıdığı bazı teşvik veya sınırlamalar yer alır. Girişimci de teşvik veya sınırlamalara göre işletme yerine karar verir. Bazı bölgeler devlet teşvikine açıkken bazı bölgeler de bu teşvik içinde yer alan bölgelerde yer almayabilir. Ya da devletin kanunlarında yer alan vergi ve harçların oranı da işletme yeri seçiminde büyük bir rol oynar.

**dikkat**

Ham madde, pazara yakınlık, ulaştırma, iş gücü, enerji ve su kaynakları, iklim koşulları ile teşvik ve sınırlamalar kuruluş yeri seçiminde çok önemli faktörlerdir.

İşletme kurulurken girişimcinin yapması gereken bazı işlemler yer alır. Bunlar (Tutar, 2005, s.120):

- İş yerinin ticaret unvanının belirlenmesi
- Ana sözleşmenin hazırlanması ve noterden onaylatılması
- Bir dilekçeyle Sanayi Ticaret Bölge Müdürlüğüne başvurulması
- Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlanması
- Vergi dairesine başvuru yapılması
- İşletmenin kullanacağı matbu evrakların basımı
- Vergi levhasının ve numarasının alınması
- SSK ve Bağ-Kur işlemlerinin yapılması gerekir.

Girişimci, noterden ticaret unvan tasdiknamesi olarak işlemlere başlar. Daha sonra iş yerinin bulunduğu belediye başkanlığından işe başlama belgesi alır. Bu belgeyi alabilmek için dilekçe, ticari unvan tasdiknamesi, nüfus cüzdanı sureti, ikametgâh belgesi, noter tasdikli iş yeri tapusu veya kira kontratını belediye başkanlığına vermesi gereklidir. Bu belgelerin aynıları, ticaret sicil memurluğuna verilerek, işletmenin kuruluşunun tescil edilmesi istenir. Tescil, işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmeleri için kuruluşundan kapanışına kadar yapısında meydana gelen değişikliklerin yasalara uygun olmasıdır. Ticaret ve sanayi odasına üye olma, bölge sanayi müdürlüğüne başvuru yapma, belediyeden izin alma, vergi dairesine kayıt, sağlık izinleri ve sosyal güvenlik kurumuna bildirimleri içerir.

Büyüklik ve Kapasite Seçimi: Pazardaki talep tahmininden sonra, girişimcinin üretim miktarını, *kapasitesini* belirlemesi gereklidir.

✓ **Kapasite,** girişimcinin elindeki tüm üretim faktörlerini en yüksek düzeyde kullanarak elde ettiği üretim miktarıdır.

İşletmeler, maliyetlerini düşük tutarak yüksek kâr getiren işleri tercih etmektedir. Temel amacı kâr elde etmek olan işletmeler, kapasitelerini belirlerken tüketici talep miktarını, kuruluş yerini, finans kaynaklarını, kârlılık, verimlilik ve maliyet gibi faktörleri dikkate alır.

İşletmenin büyüklüğü, pazar araştırması ve talep tahmininden sonra elde edilen bilgilere göre belirlenir. Bu yüzden girişimcinin talep durumunu çok iyi araştırması ve belirlemesi gereklidir. Eğer ürün veya hizmetin pazarda talebi yüksek değilse, girişimci yine de işletmeyi kurarsa işletme düşük kapasite ile çalışır; makine, iş gücü gibi üretim faktörlerini tam kullanamadığı için maliyetleri yükselir. İşletme, kapasitesinin üzerinde çalıştırılırsa da çalışanlara ücret ödeme zorunluluğu doğacaktır. Bu da girişimciye ek maliyetlere sebep olacaktır. Ancak talep tahmini doğru yapılsa işletmenin büyüklüğü ve kapasitesi doğru belirlenecektir ve maliyet açısından girişimci zorlanma yaşamayacaktır.

Teknik Araştırma: Girişimcinin yatırım düşüncesini hayata geçirme sürecinde, ikinci araştırması gereken adım, teknik araştırmadır. Pazar araştırmasından sonra, işletmenin hangi alanda faaliyet göstereceği belirlenir ve ona göre de işletme için en uygun teknolojinin belirlenmesi için araştırma yapılır. Teknik araştırma, işletme faaliyet alanı belirlendikten sonra, en uygun teknolojinin belirlenmesi için gerekli sermayenin tahmin edilmesidir.

Teknik analiz; işletmenin kurulacağı arazinin zeminin araştırılması, ham madde veya yarı mamul ile ilgili ön araştırmayı ve kurulacak olan laboratuvarlarla ilgili araştırmaları, hangi faaliyet alanında yer alacaksa ona göre üretim yönteminin belirlenmesi, makine, araç ve gereçlerin seçimi, tesisin yerleşim planı ve montaj işleri gibi konuları içermektedir.

Finansal Araştırmalar: Finansal araştırma, yatırım ile ilgili finansal kaynak miktarı, kaynak gereksiniminin nereden ve hangi koşullarda sağlanacağına yönelik faaliyetleri kapsar.

Finansal analiz; yatırım tutarının hesaplanması, kurulacak işletmenin gelir ve gider tahminlerinin yapılması, finansman kaynaklarının tespiti gibi konuları içermektedir.

Yasal Araştırma: Yasal araştırma, kurulması düşünülen işletmenin hukuki yapısının belirlenmesi, kurulması ve üretim yapılabilmesi için gerekli izinlerin alınması ve yasal koşulların yerine getirilmesidir.

İşletmelerin kurulacağı yerin seçimi, kurulması ve üretim için gerekli izinlerin (ruhsatların) alınması, sermaye ihtiyacı, vergi tahakkuku, kredi sağlama olanakları gibi konular yasal araştırma yapılarak sağlanır.

Örgütsel Araştırma: Bu süreçte, yasal araştırma sonunda işletmenin hukuki yapısına karar verildikten sonra, örgüt yapısının belirlenmesi gerekir. Örgütsel araştırma, kurulacak işletmede çalışacak kişilerin belirlenmesi, iş bölümü, yetki ve sorumluluk dağılımı, uzmanlaşma ve örgütsel yapının nasıl olacağı ile ilgili konuları içerir. Girişimci bu araştırma sonunda kuracağı işletme için nasıl bir insan kaynağına ihtiyacı olduğuna, hangi bölümlerin işletme faaliyetlerinde yer alacağına, organizasyon içinde yer alan çalışanların sorumluluk ve iş tanımları ile örgüt yapısına karar verir.

Yatırım Kararı Verme ve Gerçekleştirme

Ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmalar sonunda bir yatırım projesi (fizibilite raporu) hazırlanır. Bu proje girişimcinin doğru bir yatırım yapabilmesi için çok önemlidir. Girişimci yapılan araştırmaları tek tek inceleyerek yatırıma karar verir. Bu incelemede **verimlilik**, **iktisadilik** ve **kârlılık** ölçütlerine dikkat edilir.

✓ **Verimlilik;** işletmelerin üretim faktörlerini (emek, sermaye, ham madde, teknoloji ve doğal kaynaklar vb.) etkin kullanmasıdır.

✓ **İktisadilik;** girişimcinin kuracağı işletmenin ne kadar verimli çalışacağı, mal üretiminde maliyetlerin nasıl belirleneceği, en ucuz maliyetle nasıl üretim gerçekleştirileceğidir.

✓ **Kârlılık;** girişimcinin işletme kurduktan sonra elde ettiği ya da edeceği faydadır.

Bu ölçütler, girişimcinin işletme kurmasını ve işletme kurulduktan sonra faaliyetlerini sürdürmesini etkiler. Yatırım projesinden elde edilen sonuç, girişimcinin yatırımı gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine dair bir bilgi içerir. Bu bilgiler olumlu ise girişimci yatırım kararı alır. Eksik yönler varsa yatırım projesi yeniden incelenir, iyileştirme imkânı varsa gereken düzeltmeler yapılır. Eğer rapor olumsuzsa, iyileştirme yapılacak bir durum yoksa başka alanda yatırım yapılmasına karar verilir. Yatırım kararından sonra girişimci, işletmenin kurulması için gereken tüm faaliyetlere başlar. Bu aşamada, işletmenin kurulması için tüm süreçler değerlendirilmiş, gerekli izinler alınmış ve kaynaklar elde edilmiştir. Sonuç olarak işletme kurulmuştur.

Öğrenme Çıktısı



1 İşletmenin kuruluş sürecini açıklayabilme

2 Yatırım kararı verme ve gerçekleştirmeyi kavrayabilme

Araştır 1

Yapılabilirlik araştırması neden girişimciler için önemlidir, tartışın.

İlişkilendir

Ham madde, pazara yakınlık, ulaştırma, iş gücü, enerji ve su kaynakları, iklim koşulları ile teşvik ve sınırlamalar kuruluş yeri seçiminde çok önemli faktörlerdir, neden? Yorumlayın.

Anlat/Paylaş

Yatırım kararı ve gerçekleştirme arasındaki süreçlere neden ihtiyaç duyulduğunu düşünün.

İŞLETMELERDE BÜYÜME

İşletmeler günümüzde faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet edilmek için sürekli kendilerini yenilemek, geliştirmek ve farklılaştırmak zorundadır. Ancak bütün bu süreçlerde, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilme, işletmeyi büyütmek, küçültme veya faaliyetlerini sona erdirmeye gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. İşletme girişimci tarafından kurulduktan sonra, faaliyetlerini belli bir süre sürdürdükten sonra büyüme eğilimine girer. Büyüme eğilimi, işletmede eğer mali, beşeri ve fiziksel faktörlerle ilgili sorun ya da sıkıntı yoksa gerçekleşir.

İşletmeler için kâr elde etmek en temel amaçtır ama büyüme işletmelerin diğer amaçları içinde yer alır. Ancak özellikle küresel ortamda işletmeler çevresel faktörleri, tüketici beklentilerini ve rakip işletmeleri çok iyi incelemeli ve onlara göre nasıl büyüyeceğine karar vermelidir. İşletmenin mali, beşeri ve fiziksel faktörleri iyi olsa bile, çevresel faktörleri gözden geçirmeli, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi belirlemeli, rakiplerini çok iyi tanımalı ve pazarda herhangi bir risk ya da belirsizlik ortamının olup olmadığını çok iyi analiz etmelidir.

İşletmelerin Büyümesi

Girişimci tarafından kurulan bir işletme, yıllar içinde fiziksel, mali veya yetenek olarak büyümek zorundadır. Ancak, rekabet ortamının yoğun yaşandığı günümüzde, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rekabet edebilmek, pazar payında iyi bir yer ve daha fazla kâr etmek için işletmeler büyümek zorundadır.

İşletmelerde büyüme kavramı, nitel ve nicel özelliklere göre belirlenir. İşletmenin çalışanlarının sayısının çok, satışlarının yüksek olması, aynı ya da başka yerleşim yerlerinde yeni şube veya fabrikalarının kurulması, üretim miktarının artması, net kârının yüksek olması gibi göstergeler işletmenin büyüklüğünü göstermektedir.

✓ **İşletmelerde büyüme**, işletmenin kuruluşundan itibaren yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda oluşan gözle görülüp ölçülebilir değişimler ve gelişmelerdir.

İşletmelerin Büyümesinin Getirdiği Üstünlük ve Sakıncalar

İşletmeler kurulduktan sonra, faaliyetlerini sürdürdükleri süreç içerisinde büyüyerek kârlarını artırmayı amaçlar. Ancak, büyümek istemelerinin tek sebebi kâr elde etmek değildir; pazarda iyi bir orana sahip olmak, daha fazla tedarikçi ile çalışmak, en son gelişen teknolojiye ulaşmada ve temin etmede kolaylık, devlet ve diğer kurumlarla ilişkilerin iyi olması gibi nedenler yer alır. Bu tür nedenler, işletmeye üstünlükler getirmektedir ama üstünlüklerin yanı sıra sakıncaları da beraberinde getirir.

Büyümenin Üstünlükleri

İşletmeler kârlarını daha fazla artırabilmek için büyümek ister. Büyüdükçe de işletme rakiplerine göre bazı üstünlüklere sahip olur; bunlar pazarda iyi bir paya sahip olma, tanınırlığın artması ve markalaşma, araştırma geliştirme süreçlerinde gelişme, uluslararasılaşma ve işletme süreçlerinde uzmanlaşmadır.

Pazarda İyi Bir Paya Sahip Olma

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüzde, büyük işletmelerin rakiplerine ve diğer işletmelere oranla daha fazla pazar payına sahip oldukları görülmektedir. Bu sayede işletmeler istedikleri ürün veya hizmeti istedikleri fiyattan müşterilerine sunabilmekte, yeni müşterilere ulaşabilmelerini kolaylaştırmakta, kolay tedarikçi bulmalarını sağlamakta ve ürün veya hizmetlerini kolayca pazarlayabilmektedir. Tüm işletmelerin temel amacı olan kâr elde etmek, iyi bir paya sahip işletmeler için ulaşılması kolay bir amaçtır.

Tanınilrlığının Artması ve Markalaşma

Pazarda iyi bir paya sahip olan işletmelerin tanınırlığı ve markalaşması da kolay olmaktadır. Ürettikleri mal veya hizmetlerin mevcut ve potansiyel müşteriler tarafından tanınma olasılığı yüksektir. Tanınırlığı olan ve markalaşmış ürünün fiyatı ne kadar yüksek olursa olsun, müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Müşteriler, bu tür işletmelerin ürettiği ürün ya da hizmetlere fiyat/performans açısından bakar. Fiyatın yüksek olması ama birçok kişi tarafından tercih edilmesi, ürün ya da hizmetin kalitesini göstermektedir. Ayrıca alan müşterilere çevresinde bir ayrıcalık kazandırdığı için müşteriler satın alırken markayı tercih etmektedir.

Araştırma-Geliştirme Süreçlerinde Gelişme

İşletmelerin kâr ve rakipleri ile rekabet edebilmeleri, pazarda iyi bir yer edinebilmeleri ve markalaşabilmeleri için ürün ve hizmetlerini farklılaştırmaları gereklidir. Bu yüzden de işletme, içerisinde yer alan araştırma geliştirme süreçlerinde önemli gelişmeler yapmalıdır. Bunu gerçekleştirmeleri için işletmelerin belli bir sermayeye ihtiyacı bulunur. Küçük işletmelerin bu sermayeye sahip olmaları büyük işletmelere göre daha zordur. Büyük işletmelerin hem kâr oranı yüksektir hem de finansal destek bulması küçük işletmelere göre daha kolay olmaktadır. Araştırma-Geliştirme faaliyetleri, işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran süreçleri içinde barındıran bir faktördür. Ürün veya hizmetlerde farklılıklar ortaya çıkaran, farklı fikirlere sahip çalışanların yer aldığı ve en son teknolojinin kullanıldığı bir birimdir. Tüm bu faktörler işletmelerin rekabet edebilmesi için olmazsa olmaz unsurları arasında yer alır. Bu unsurlara büyük işletmelerin ulaşması ve sahip olması daha kolaydır.

Uluslararasılaşma

Büyük işletmelerin, kendilerine oranla daha küçük olan işletmelere göre sermaye varlıkları ve tanınırlıkları daha fazladır. Büyük işletmeler sadece kendi ülkelerinde değil, yurt dışında yer alan işletmeler tarafından da tanınırlar. Bu yüzden, bir işletmeyle iş ortaklığı yapmak isteyen yabancı sermayeli işletmeler, tanınırlığı olan ve marka değeri bulunan büyük işletmeleri tercih eder. Bu her iki taraf içinde önemli bir unsurdur. Büyük işletmeler, uluslararası işletmelerin istek ve ihtiyaçlarına daha kolay karşılık verebilir, ürünlerini üretebilir veya ticaretini gerçekleştirebilir. Ayrıca, yabancı bir işletme ile iş birliğine girmek, büyük işletmelerin uluslararası arenada isimlerinin daha da duyulmasına ve daha kolay uluslararası bir işletme olmalarına olanak tanır.

İşletme Süreçlerinde Uzmanlık

Büyük işletmelerde, organizasyon içinde yer alan her bir iş süreci birbirinden ayrılmış ve birbirini destekler bir durumdadır. Satış ve Pazarlama bölümü kendi alanında yer alan işlerle uğraşırken, örneğin pazarda yer alan müşterilerin istek ve beklentilerinin neler olduğu ile ilgili araştırmalar ya-

parken bu araştırma sonuçlarına göre ürün veya hizmet tasarımı Araştırma-Geliştirme bölümü yerine getirir ve bunu üretim birimine ileterek ürünün üretilmesini sağlar. Örnekten de görüleceği gibi iş süreçleri her bir bölümde farklı farklı ve uzmanlık gerektiren faaliyetlerdir ancak farklı faaliyetler olmasına rağmen, bölümler birbirlerini destekleyerek çalışır.

İşletmede yer alan iş süreçlerinin başında da süreçleri planlayan, organize eden, koordinasyonunu sağlayan ve kontrol eden, alanında uzman, yetkin ve etkinliğe sahip çalışanlar yer alır. Büyük işletmelerde işe alma sürecinde, iş sürecine uygun çalışanlar aranır. Çalışanlar uzmanlıklarına göre işleri yerine getirdikleri için hem zaman kaybı yaşanmaz hem de işler doğru bir şekilde gerçekleşir. Küçük işletmelerde, iş süreçlerinde uzmanlaşma olmadığı için, çalışanlar birçok işle aynı anda uğraşmak zorunda kalabilir. Örneğin, insan kaynakları uzmanı küçük işletmelerde yer almamaktadır. İşletme sahibi hem işletmenin karar ve stratejik planını yapan yöneticisi hem de iş başvurularını değerlendiren insan kaynakları uzmanı olarak küçük işletmede yer alır. Bu da bazen doğru işe doğru kişiyi almadaki sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır. İşletme sahibinin işlerinin yoğunluğu sebebiyle, değerlendirmeleri yaparken hata yapma oranı daha yüksek olabilmektedir.

İşletme içinde yer alan çalışanlara da uzmanlaşma yolunda, eğitim ve yükselme olanaklarını sağlamak büyük işletmelerin imkânları dâhilindedir. İster yurt içi ister yurt dışı eğitimler olsun, çalışanlarını eğitime göndermek ve onların yetiştirmelerini sağlamak küçük işletmelerin çalışanlarına göre daha kolaydır. Sermayeleri küçük işletmelere göre daha fazla olan büyük işletmeler, eğitim ve geliştirme olanaklarını karşılamakta zorlanmaz. Tanınırlıkları da küçük işletmelere göre fazla olduğu için de eğitimi verecek olan kurumlar, büyük işletmelere olanakları dâhilinde indirimler sağlayacaktır. Bütün bu unsurlar da büyük işletmelerde çalışanların uzmanlaşmasını sağlayacak ortamı yaratmaktadır.

Büyümenin Sakıncaları

İşletmelerin büyümesinin yararları kadar, işletmeleri olumsuz etkileyen sakıncaları da vardır. Bunlar; bürokrasinin artması, değişikliklere ayak uydurmada zorluk yaşanması, tekelleşme ve eş güdüm sorunudur.

Bürokrasinin Artması

İşletmeler büyüdükçe makine, araç gereç, insan ve diğer kaynak ihtiyaçları da fazlalaşır. Kaynakların fazlalaşması, yönetim ve organizasyon yapısının da karmaşıklaşmasına sebep olur. İşletme ile ilgili verilecek kararlar işletmenin büyük olması sebebiyle zorlaşır. Karar süreci zaman alır ve karar geciktikçe problem çözülemez veya yeni ürünlerin piyasaya sunulması gecikir. İşletmenin iş süreçlerinde aksamalar yaşanır ve işletmenin kârında azalmaya sebep olur.

Çalışan sayısı arttığı için büyük işletmelerde iletişim ve ilişkilerde azalma yaşanır. Üst yönetimde yer alan yöneticiler, çalışanlarla ilgili daha az bilgiye sahip olur ve işletmede yer alan konularla ilgili doğru ve sağlıklı bilgiye ulaşamazlar. Çalışanlarla üst yönetim arasında bürokrasi artar. İşletme içinde yaşanan problemler, üst yönetim tarafından bilinmediği için, çözümü zaman alır ve işlerde aksamalar yaşanmasına sebep olur.

Değişikliklere Ayak Uydurmada Zorluk Yaşanması

Teknoloji ve hayat şartlarının değişmesiyle birlikte, müşteri istek ve ihtiyaçları da hızlı bir değişim içindedir. İşletmelerin bu hızlı değişime ayak uydurmaları çok önemlidir. Ancak, büyük işletmelerin bu değişime ayak uydurmaları için üretim, plan ve iş yapma şekillerinde değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Bu değişikliği yapmak büyük işletmeler için çok zordur. Tüm kaynaklarını yaptıkları plana göre ayarlayan büyük işletmelerin esnek davranması zordur. Esneklik, hem işletmelerin değişen çevre şartlarına uyumunda hem de değişimin zorunlu olduğu hâllerde önemli bir unsurdur. Bu değişimlere ayak uyduramayan yani esnek davranamayan işletmeler, müşteri kaybeder, bu yüzden de ilk temel amaçları olan kârı elde edemez ve finansal durum bakımından zorluklarla karşılaştıkları için de zaman içerisinde faaliyetlerini sürdüremeyecek duruma gelir.

Tekelleşme

Büyük işletmeler zamanla faaliyetlerini sürdürdüğü pazarı tamamen ya da büyük bir oranda ele geçirebilir. Bu, işletmenin pazarda tek bir işletme (tekelleşme) olmasına sebep olur. Tekelleşme diğer işletmelerin pazara girmesini zorlaştırır veya gir-

mesine engel olur. Rekabet azalır ya da yok olur. Rekabetin azaldığı veya yok olduğu pazarda, ürün ve hizmet fiyatları çok yüksek ve kıt olacaktır. Fiyatların yüksekliği veya kıt olması, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü yerleşim yerindeki müşterileri olumsuz etkileyecektir. Müşteriler hayatlarını idame ettirecek olan ürünler hariç, diğer tüketim ürünlerini satın almayacak, bu da işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerini etkileyecektir.

Eş Güdüm Sorunu

Büyük işletmelerde çalışan sayıları yüksek olduğu için, çalışma uyumu, iş birliği, yardımlaşma, destekleme gibi konularda sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticilerin çalışanlar arasındaki bu sorunları çözmesi ve birbirleriyle uyumlu çalışmalarını sağlaması çok zordur. Çalışanların nasıl sorunları olduğu ve bunların nereden kaynaklandığı gibi bilgilere ulaşmak büyük işletmelerde çok zordur.

İşletmenin büyümesi ile birlikte müşteri sayısı da artmaktadır. Müşterileri tanımak, istek ve ihtiyaçlarını belirlemek zorlaşır. İstek ve ihtiyaçlarını karşılamada zorluk yaşadıkları için de maliyetlerini karşılamada zorluklarla karşılaşabilirler. Özellikle internetin yaygın bir şekilde kullanılması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızlı değişmesine de yol açmaktadır. Büyük işletmeler bu hızlı değişime uyum sağlamakta yavaş kalır, hızlı cevap veremez.



dikkat

İşletmeler için büyüme birçok alanda yarar sağlasa da büyümenin getirdiği sakıncaları da göz ardı etmemek gereklidir. Göz ardı edilen sakıncalar, işletmelerin amaçlarından uzaklaşmasına sebep olacaktır.

İşletmelerin Büyüme Yöntemleri

İşletmeleri büyümeye iten sebepler farklı olsa da kârlılık ve faaliyetlerini sürdürebilmek birçok işletme için geçerli olan nedenler arasında yer alır. Büyümek isteyen işletmeler, bu konuda başarılı olabilmek için ilk önce hangi tür büyüme stratejisinin kendilerine uygun olacağına karar vermelidir.

İşletmelerde büyüme; kârın artmasına, iş hacminin büyümesine, kullanılan enerji ile personel ve satış miktarının artmasına sebep olur. Bu büyüme göstergeleri nicel artışlardır. Ayrıca personel ve iş

geliştirme, kalite gibi niteliksel artışlar da işletme büyümesidir. İşletmelerin büyüme yöntemleri, iç ve dış olarak ikiye ayrılır. İç büyüme, işletmelerin kendi kaynaklarını kullanarak büyümesidir. Dış büyüme ise yatay, dikey ve çapraz büyüme şekillerinde olur.

İç Büyüme

İşletmelerde iç büyüme iki şekilde gerçekleşir: yatay ve dikey büyüme.

Yatay Büyüme

İşletmelerin, faaliyetlerini aynı üretim alanında genişletmesidir. Salça üretim faaliyetlerini gerçekleştiren bir işletmenin, fabrika sayısını artırması, banka veya restoranların şubelerinin açılması yatay büyüme örnekleridir. Yatay büyüme, ürün farklılaştırma ve pazar farklılaştırma olmak üzere iki şekilde olur.

Ürün farklılaştırma, işletmenin ürettiği ürünün şekil, renk veya boyutunda değişiklikler yaparak onu pazara sunmasıdır. Bir bisküvi üretim işletmesinin ürettiği bisküvilerin boyut, şekil, kalite veya ambalajını değiştirmesi ürün farklılaştırmaya bir örnektir.

Pazar farklılaştırmada, işletmeler bu tür yatay büyüme şekliyle, ürün talep ve satışlarını artırmayı amaçlamaktadır. Ürün talep ve satışlarını artırabilmek için de ürettiği ürünleri farklı pazarlara sunar ve farklı tüketici kitlesine ulaşmaya çalışır.

Dikey Büyüme

Birbirlerini tamamlayan ürün/ürünleri üreten işletmelerin aralarında kurdukları anlaşmalara dikey büyüme denir. Otomobil işletmesinin, lastik tedarikçisiyle birleşmesi dikey büyüme bir örnektir.

Dikey büyüme ileri doğru dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyüme olmak üzere iki türdür.

İleri doğru dikey büyüme; işletmenin ürettiği ürünleri satın alan ve ticaretini yapan işletme ile birleşmesi ya da ürünlerinin tüketicilere ulaşması için yeni dağıtım kanalları kurmasıdır. Beyaz eşya üreten bir işletmenin beyaz eşya ürünlerini satan bir işletme açması; sebze, domates ve çeşitli meyveler üreten üreticinin manav açması veya terzi- nin diktiği gysileri bir mağaza açarak satması ileri

dikey büyüme bir örnektir. İşletmelerin bu tür büyüme tercih etmelerinin bazı nedenleri vardır. İşletmeler pazarlama kanallarında yüksek fiyat artışı ve dağıtım kanallarında gecikmeler yaşıyor ve bunlar müşteri kayıplarına sebep oluyor, ürettiği ürünlerin dağıtımını yapacak işletmelere ulaşamıyor ve kendi dağıtım işletmesini kuracak sermayeye sahipse bu tür dikey büyüme türünü tercih eder.

Geriye doğru dikey büyüme, işletmenin daha önce ürün üretmek amacıyla tedarikçilerinden sağladığı ham madde, enerji, yarı mamul gibi girdileri kendisinin üretmeye başlaması ya da girdi temin edecek başka bir işletme ile birleşmesidir. Örneğin, terzinin kumaş fabrikasıyla birleşmesi geriye doğru dikey büyümedir. İşletmelerin geriye doğru dikey büyüme tercih etme nedenleri; ürün için gerekli olan ham madde, enerji, yarı mamul gibi girdilerin tedarikçiler tarafından yüksek fiyata işletmeye verilmesi, girdilerin zamanında, istedikleri miktarda ve kalitede temin edilmemesi ve ürün üretebilmek için işletmenin yeterli girdiye sahip olmamasıdır.



dikkat

İç büyüme, yatay ve dikey büyüme olarak iki türdür, dış büyümede yer alan dikey birleşme ile dikey büyüme aynı kavramlar değildir.

Dış Büyüme

İşletmeler ilk önce iç kaynakları ile büyüme yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Ancak iç kaynakları yeterli olmadığında dış kaynaklardan yararlanmayı tercih eder. İç büyümenin tersine, **dış büyüme** daha hızlı bir büyümedir. İşletmenin kendi kaynaklarını kullanarak büyümesi zordur. Konsorsiyum, kartel, konsern, holding gibi birleşmeler dış büyüme birer örnektir.



İşletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya birleşmesi yoluyla gerçekleşen büyüme **dış büyümedir.**

İşletmeler iç kaynaklarının yetersiz olduğu durumlarda, faaliyetlerini sürdürebilmek için dış büyüme yolunu tercih eder. Dış büyüme, genellikle işletmelerin birleşmeleri ile gerçekleşir. İşletmelerin dış büyüme tercih etme nedenleri arasında; yeni pro-

jeleri hayat geçirmek için sermayeye sahip işletmeleri bulmak, yoğun rekabetin yaşandığı piyasada iyi bir yer edinebilmek, rekabetin içinde yer alabilmek ve daha fazla müşteriye ulaşabilmek yer almaktadır.

Dış büyümenin farklı birleşme şekilleri bulunmaktadır; dikey birleşme, yatay birleşme ve çapraz birleşme.

Dikey birleşme: İşletmelerin en temel amacı kâr elde etmek olduğu için işletmeler giderlerini azaltmak ister. Dikey birleşmede de işletme satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla başka işletme/işletmelerle birleşme yoluna gider. Ürünlerin üretimi ve dağıtımı farklı işletmeler tarafından yapılır. Dikey birleşmede, ürün üreten işletme tedarikçiyi veya ürünün ticaretini yapan işletmeyi satın alırsa dikey birleşme gerçekleşmiş olur.

Dikey birleşme iki şekildedir. *Geriye doğru dikey birleşme*, satın alan işletmenin girdisi, satın alınan işletmenin çıktısıdır. Bu tür birleşmede önemli olan unsur, işletmenin kendisine tedarik sağlayan işletmenin yerine geçmesidir. Örneğin, ayakkabı satan bir işletmenin el üretimi ayakkabı üreten bir ayakkabıcıyla birleşmesi. *İleriye doğru dikey birleşme*, birleşilen işletmenin girdisi, dikey birleşme yapan işletmenin çıktısıdır. İşletme ürettiği ürünlerini pazarlayan işletme ile birleşir. Mobilya üreten bir işletmenin mobilya mağazalarıyla birleşmesi bir örnektir.

Yatay Birleşme: Yatay birleşmede, aynı ürünü üreten ve pazarlamasını yapan işletmeler birleşir; işletmelerden biri diğerini satın alır ve alınan işletme mülkiyetini yitirir. Satın alan işletme diğer işletmenin kontrolünü ele geçirir. Satın alınan işletme genellikle gücünü yitirmeye başlayan ancak tanınırlığı olan işletme olmaktadır. İşletmeler yatay birleşmeyi pazar payını, ürün çeşidini artırmak, maliyetleri düşürmek veya rekabette daha iyi bir yer edinebilmek için tercih eder. Ülkemizde de en çok örneğini gördüğümüz banka birleşmeleri yatay birleşmeye örnektir.

Çapraz Birleşme: Eğer bir işletme kendi faaliyet konusu dışında yani farklı bir faaliyet alanında yer alan işletme ile birleşirse bu çapraz birleşmedir. Yatay ve dikey birleşme, iş genişletmesi olarak karşımıza çıkarken çapraz birleşme iş zenginleştirmesidir. Çapraz birleşmede yönetim becerileri çok önemlidir çünkü farklı faaliyet alanında olan işletmelerin farklı iş süreçleri, örgüt kültürü, iş yapış şekilleri ve kaynakları yer almaktadır. Bunları bütünleştirmek, yönetmek ve başarı elde etmek için yönetim becerilerine sahip insan kaynağına sahip olmak gereklidir. Bisküvi üreten bir işletmeyle, kumaş üreten işletmenin birleşmesi çapraz birleşmeye bir örnektir.

Öğrenme Çıktısı



- 3 İşletmelerin büyümesini açıklayabilme
- 4 İşletmelerin büyümesinin getirdiği üstünlük ve sakıncaları tartışabilme
- 5 İşletmelerin büyüme yöntemlerini açıklayabilme

Araştır 2

İşletmeler için büyümek neden önemlidir? Tartışın.

İlişkilendir

İşletmeler sizce hangi yöntemle büyümek isterler? Yorumlayın.

Anlat/Paylaş

Büyümek işletmelere başka sakıncalar yaratır mı? Yorumlayın.

İŞLETMELERİN HUKUKİ VE EKONOMİK AÇIDAN BİRLEŞME TÜRLERİ

İşletme birleşmeleri dış büyüme yöntemlerindendir. İki veya daha fazla işletmenin büyüme amacıyla ekonomik ve hukuksal olarak birleşerek tek bir işletme olarak faaliyetlerine devam etmesi ya da iş birliği yapmasına işletme birleşmesi denir. İşletmeler yoğun yaşanan rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek, rekabet edebilmek veya pazarda iyi bir yer edinebilmek amacıyla, aralarında gizli veya açık anlaşmalar yapar. Bu anlaşmaların en temel amacı daha yüksek kâr sağlamaktır.

İşletmeler farklı nedenlerle birleşme yoluna gider. Bu nedenler, ülkelerin sosyoekonomik koşullarına, işletmelerin özelliklerine, işletmenin bulunduğu ülke ya da yerleşim yerindeki toplumun özelliklerine ve zamana göre farklılık gösterir. İşletmeler başka işletmelerle birleşirken temel amaç büyümek olsa da birleşmeden sonra büyümek dışında, farklı sonuçlara da ulaşılmaktadır. Birleşen işletmelerde, büyük işletmelerin faydalandığı avantajlardan faydalanma olasılığı artar, farklı yöneticilerin bir araya gelmesiyle yaratıcı ve yetenekli yönetime sahip olma olasılığı bulunur, sermayeler birleştiği için kaynak temini kolaylaşır, rekabette iyi bir yer edinilir ve vergi avantajı elde edilmesi gibi sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlar da işletmelerin birleşme yoluyla büyümelerini teşvik eder.

İşletmelerin Hukuksal Birleşme Yöntemleri

İşletmeler arasında yapılan birleşmeler, ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettirmeyen, ekonomik ve hukuki bağımsızlığı kaybettiren ve hukuki bağımsızlığı koruyan, ekonomik bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler olmak üzere üç çeşittir.

Ekonomik ve Hukuksal Bağımsızlığı Kaybettirmeyen Birleşmeler

İşletmelerin sahip oldukları tüzel özellikleri, ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkları bu tür birleşmelerde korunur. Centilmenlik anlaşması, konsorsiyum, kartel ve holding bu birleşme türlerindendir.

Centilmenlik Anlaşması

İşletmelerin büyümek için, iç büyüme veya dış büyüme yolunu tercih ettiklerini bir önceki bölümde öğrendik. Ancak bazı durumlarda işletmeler ne iç ne de dış büyüme yolunu tercih eder. Bu tür birleşme, centilmenlik anlaşmasıdır. Centilmenlik anlaşmasında işletmeler kendi menfaatlerini korumak ve önceliklerini fazlalastırmak için anlaşma yapar. Bu anlaşmada, taraflar karşılıklı söz verir. İşletmelerin çıkarlarının karşılıklı korunduğu ve taraflardan birinin ya da tarafların anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir yaptırımın yer almadığı bir anlaşmadır.

Centilmenlik anlaşmasının hiçbir şekil şartı yoktur. Anlaşma yazılı veya sözlü olarak yapılır; temel amacı, işletmelerin içinde bulundukları şartları, kendi lehlerine değiştirerek yarar sağlamalarıdır. İki veya daha fazla işletmenin ham madde temini ve içinde bulundukları pazarı paylaşmak için veya fiyat rekabetini kaldırarak kâr elde etmek için yaptıkları bir anlaşmadır.

Konsorsiyum

İki veya daha fazla işletmenin birleşerek belirli bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetleri yerine getirmesidir. Genellikle, işletmelerin büyük projeleri gerçekleştirmek için, yeterli ham maddeye, teknik imkânlara, sermayeye ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları karşılamak ve büyük projeleri hayata geçirmek için, işletmeler birleşir. **Konsorsiyumlarda** yol, köprü, demir yolu gibi büyük sermaye gerektiren işler için işletmeler birleşir. Bu birleşmede işletmelerin hukuksal ve ekonomik bağımsızlıkları korunur ve projenin bitmesiyle beraber birleşme son bulur.



Konsorsiyum, belirli bir iş için kurulan birlik veya ortalıktır.

Kartel

Kartel, aynı endüstri alanında faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin birleşmesidir. İşletmeler bu birleşmede hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmez. İşletmelerin bu birleşme türünü tercih etmelerinin sebebi, ortak çıkarlarını korumaktır. Kartel türü birleşmeler, tekelleşmeye sebep olmaktadır. Bu yüzden de birçok ülkede kartel birleşmesi yasaklanmıştır.



dikkat

Tekelleşmede, rekabet ortamı ortadan kalkmakta, başka işletmelerin piyasaya girişleri engellenmekte, ürün veya hizmetlerin fiyatları yüksek olmaktadır.

Kartel içinde yer alan işletme/işletmeler anlaşmaya belirli bir süre uymak zorundadır. Anlaşmayı bozan kartel üyesi yüksek miktarda tazminat ödemekle yükümlüdür. Anlaşma yazılı olarak yapılır ancak geçici bir nitelik taşır. Birçok ülkede yasaklanan kartel birleşmesinin farklı türleri vardır bunlar; miktar, fiyat, pazarlama, pazarlama bölgesi, satın alma ve uluslararası kartellerdir.

- **Miktar Kartelleri:** Kartel içinde yer alan işletmelerin ürettikleri ürün miktarını belli sayıda tutup mal arzını istedikleri düzeye getirmeleridir. İşletmeler, ellerinde ürettikleri ürünün stok olarak kalmasını engellemeye çalışır. İşletmeler, ürünlerin üretim sayısını belirli sayıda tutarak daha fazla kâr elde etmeyi amaçlar.
- **Fiyat Kartelleri:** Kartel içinde yer alan işletmelerin ürünlerini kartelin belirlediği fiyatın altında satamadıkları birleşme türüdür. Bu birleşme, fiyat rekabetini önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu tür anlaşma içerisinde yer alan işletmelerin belirli bir büyüklükte olması gereklidir. Ürettikleri ürünlerin, anlaşma yapılan işletmelerle aynı niteliğe sahip olması önemlidir. Kâr artırmak için yapılan bir anlaşmadır. Satılan ürünlerin fiyatları kâr elde etmek amaçlı olduğu için, çok yüksektir.
- **Pazarlama Kartelleri:** Aynı sektörde ya da pazarda yer alan işletmelerin, bir araya gelerek tek bir işletme gibi faaliyet göstermesidir. Bu anlaşmadaki amaç, kartel içinde yer alan işletmelerin ürünlerini tek elden satmalarını sağlamaktır.
- **Pazarlama Bölgesi Kartelleri:** Kartele üye olan işletmeler, ürünlerinin satıldığı pazarı belirler ve bu pazarlar dışında ürünlerini satamaz. Herkesin bölgesi bellidir. Böylece, işletmeler yer aldıkları bölgede tek işletme olarak yer aldıkları için ürünlerini istedikleri fiyattan satışa sunabilir ve daha fazla kazanabilir.

- **Satın Alma Kartelleri:** Aynı ham maddeyi kullanan işletmelerin yaptığı bir kartel anlaşmasıdır. Bu karteldeki amaç, ürün alımlarında en düşük fiyatla ürünü tedarik etmektir. Tüm kartel türlerinde olduğu gibi, bu kartel türünde de rekabeti ortadan kaldırma amaç olarak yer alır.
- **Uluslararası Kartel:** Uluslararası pazarlardaki rekabeti sınırlandırmak ya da kaldırmak amacıyla yapılan bir anlaşmadır.

Holding

Holding, bir veya birden fazla işletmenin hiselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen ve etkileyen işletmedir. Holding birleşme türünde, güçlü olan işletme diğer işletmelere ait hisse senetlerine sahiptir ve diğer şirketleri finansal olarak kontrol altına alır. Bu tür birleşmede, kontrol altında bulunan işletmelere yavru işletme, hisse senetlerine sahip olan işletmeye de ana işletme denir. Holding birleşme türünde, hisse senetleri kontrol altında olan işletmelerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları bulunur ancak yönetim ve denetim faaliyetleri güçlü işletmenin (holdingin) kontrolündedir.



dikkat

Holdinglerin amacı, bir şahsa ve ortaklara ait bir işletmenin yönetimini kontrol altına almaktır.

Holding birleşme türünün amacı, mal veya hizmet üretmek değil, işletmelerin yönetim veya denetimini kontrol altına almaktır. Bu yüzden de holding oluşturan işletmeler farklı faaliyet alanlarında yer alan işletmelerden oluşabilir. Holding birleşme türü tüm dünyada geçerliliği olan bir birleşme türüdür. Holdinglerin asıl amacı, diğer birleşmelerde olduğu gibi rekabeti sınırlandırmak değil, işletmelere ait faaliyetlerin yönetimini kontrol altına almak ve denetleyebilmektir.

Ekonomik ve Hukuksal Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

Ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybetti- ren birleşmelerde işletmeler, sahip oldukları tüzel özelliklerini kaybeder, yeni tüzel kişilik altında faa-

liyette bulunur ve ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını yitirir. Tröst ve tam birleşme (merger) bu birleşme türlerindendir.

Tröst

İki veya daha fazla işletmenin ekonomik durumlarını iyileştirmek amacıyla yönetim ve sermaye faaliyetlerini birleştirdikleri, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirdikleri birleşme türüdür. İşletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirdikleri için tüzel özelliklerini kaybeder ve yeni bir tüzel kişilik altında faaliyetlerini sürdürmeye başlar. İki veya daha fazla işletme tröst ile birleştiğinde tek yönetim altında yer alır. Kartelde olduğu gibi tröst de tekelleşmeye yol açtığı için birçok ülkede yasalarla engellenmiştir. İki veya daha fazla işletmenin tek bir çatı altında yönetilmesi, rekabet koşullarını ortadan kaldıran bir durum olduğu için tekel durumuna sebep olmaktadır.



dikkat

İlk kez ABD’de ortaya çıkıp gelişmiştir, günümüzde az kullanılan işletmeler arası bir birleşme şeklidir.

Her ne kadar kartel birleşmesi ile aynı özelliklere sahip olsa da aralarında bazı önemli farklılıklar yer almaktadır. Bu farklılıklar:

- Kartel birleşmesinde, aynı faaliyet alanına sahip işletmeler bir araya gelirken tröst birleşmesinde işletmeler aynı veya farklı faaliyet alanlarında yer alabilir.
- Kartel ile birleşen işletmelerde süreklilik söz konusu değildir ancak tröst ile birleşen işletmelerde süreklilik vardır.
- Kartel ile birleşen işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korurken tröst ile birleşen işletmeler bağımsızlıklarını tamıyla kaybeder.

Tam Birleşme (Merger)

Büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasına ya da küçük işletmelerin birleşerek büyük işletme olmasına tam birleşme (merger) denir. İşletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını finansal ve teknolojik açıdan güçlü bir duruma getirmek için yitirir. Tam birleşmede bir işletme diğer

işletmeyi satın alarak kendi bünyesine katabilir ya da iki işletme birleşerek yeni bir işletme kurabilir.

Hukuksal Bağımsızlığı Koruyan, Ekonomik Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

İşletme birleşmelerinde işletmelerin bazıları hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmez, bazıları ise hukuksal ve ekonomik bağımsızlığını kaybeder.



dikkat

Konsern gibi birleşmelerde de işletmeler hukuksal bağımsızlıklarını korurken ekonomik bağımsızlıklarını kaybeder.

Konsern

Konsern birleşmesinde iki veya daha fazla işletme birleşerek hukuki bağımsızlıklarını korur ancak ekonomik bağımsızlıklarını kaybeder. Bu tür birleşmede işletmeler arasındaki ilişkiler kuvvetlidir. İşletmelerin kârlarını artırmak amacıyla oluşan bir birleşme türüdür. Bu birleşimdeki işletmelerin teknik, finansal veya örgüt yapıları birleştikten sonra daha kuvvetli bir yapıya dönüşür. Konsern birleşmesinde yer alan işletmeler arasında iş bölümü yapılarak faaliyetlerin sürdürülmesi sağlanır.

İşletmeleri Satın Alma Yoluyla Büyüme Yöntemi

İşletmelerin büyüme yöntemlerinden biri de satın alma yoluyla yapılan birleşmelerdir. İşletmenin yeni pazara girmek veya bulunduğu pazarda daha iyi yer edinebilmek için başka bir işletmeyi kendi bünyesine katmasıdır. Satın alma, birleşme yöntemlerinden farklıdır. En önemli farklılığı, satın alınan işletmenin tüm varlıklarının (alacak ve borçlarının) satın alan işletmeye geçmesidir. Birleşmede, işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni işletme olarak faaliyetlerine devam ederken satın alma yönteminde, satın alınan işletmeler satın alan işletmenin ismiyle faaliyetlerine devam etmektedir.



dikkat

Satın alan işletmenin hukuki varlığı devam ederken satın alınan işletmenin varlığı sona ermektedir.

İşletmeler Arası İş Birliği Yaparak Büyüme Yöntemleri

Faaliyetlerini büyütmek isteyen işletmelerin tercih ettikleri büyüme yöntemleri arasında başka işletmelerle iş birliği yaparak büyüme yer almaktadır. Her işletmenin kendine ait bir amacı vardır. İşletme bu amacı gerçekleştirebilmek için tüm varlıklarını gözden geçirir ve ona göre adımlar atar. Bu gözden geçirme sürecinden sonra işletme amacını gerçekleştirecek yeterli kaynağa sahip olmadığında gereksinim duyduğu kaynaklara başka işletmelerle ortaklık kurarak ulaşabilir. Joint venture, Lisans anlaşması, satış acenteliği ve franchising iş birliği yaparak büyüme türleridir.

Joint Venture

Joint venture, iki veya daha fazla işletmenin belirli ürün/pazar kapsamında bir araya gelerek yaptıkları iş birliğidir. Joint Venture iki şekilde olabilmektedir; ya faaliyette bulunan yeni bir işletme ya da işletmelerin belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmesi (konsorsiyum) şeklindedir. Konsorsiyum şeklinde yapılan iş birliklerinde, işletmeler hangi kaynağa sahipse o kaynak üzerinden birbirlerini tamamlar. Böylece, kurdukları bu iş birliği, işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasına ve büyümesine olanak sağlar.

Lisans Anlaşması

Lisans anlaşması, işletmeler arasında yapılan bir iş birliğidir. Bu iş birliği kapsamında, bir işletme diğer işletmenin süreç ya da bir yöntemini kullanma hakkını belirli bir ücret ve süre karşılığında satın alır. Lisans anlaşmasında patent hakkı nedeniyle, patenti satın alınan işletmenin ürününün üretimi veya pazarlanması koruma altına alınır.

Satış Yetkisi Verme veya Satış Acenteliği

Bu iş birliğinde, işletme ürünlerinin satışını başka bir işletmeye acentelik veya satış yetkisi vererek devreder. İşletmelerin en fazla tercih ettiği büyüme yöntemlerinden biridir. Üretim yapan işletmeler, satış ve dağıtım maliyetinin yüksek olması sebebiyle bu iş birliğine yönelmektedir.

Franchising

Franchising, tanınırlığı olan büyük bir işletmenin ismini başka bir işletmenin kullanarak ürün üretmesine ya da hizmetlerini satmasına denir. Bu tür iş birliği, her iki işletmenin de karşılıklı yasal sorumluluk ve yükümlülüklerini içeren bir sözleşme ile yapılmaktadır.

Öğrenme Çıktısı



- 6 İşletmelerin hukuksal birleşme yöntemlerini tartışabilme
- 7 İşletmeleri satın alma yoluyla büyüme yöntemlerini kavrayabilme
- 8 İşletmeler arası iş birliği yaparak büyüme yöntemlerini açıklayabilme

Araştır 3

Hangi birleşmelerde işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirir? Tartışın.

İlişkilendir

Tekelleşme sizce nasıl birleşmedir? Yorumlayın.

Anlat/Paylaş

İşletmeniz olsa büyümek için hangi tür birleşmeye giderdiniz?

İŞLETMELERİN KÜÇÜLMESİ

Küçülme, 1980'lerin başından beri işletmeler için önemli ve tartışmalı bir konu olmuştur. Bu eğilimin doğmasının gerekçesi, gerekli çıktıların daha az kaynakla da elde edilebileceği ve bu yüzden de büyük işletmelere gerek olmadığıdır. Küçülme, büyük işletmelerdeki hantallaşan işleri azaltarak performansı iyileştirme girişi olarak tanımlanmıştır. Küçülme, işletmelerdeki stratejik pozisyonların azaltılmasıdır. İşletmedeki üretkenlik ve verimliliği artırmak için insan kaynaklarının ve finansal kaynakların belirli oranda azaltılmasıdır. Sorun yaşayan birçok işletme için en uygun uygulamadır. Küçülme, kararlı ve çalışkan çalışanları elde tutarak yaratıcılığı, ekip çalışmasını ve gücü artırmak için iş gücünü kısıtlama düzenlemesidir.



dikkat

İşletmelerde küçülme, çalışanların giderlerini, işten çıkarma, erken emeklilik, ayrılma veya kısa dönemli işten çıkarma gibi yöntemlerle işletmelerdeki hiyerarşiyi azaltır. İşletmeler küçülerek hiyerarşiyi azaltma, daha hızlı karar verme, iletişimi daha iyi hâle getirme ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadır.

İşletmelerde küçülme, çalışanların giderlerini azaltma, işten çıkarma, erken emeklilik, ayrılma veya kısa dönemli işten çıkarma gibi yöntemlerle işletmelerdeki hiyerarşiyi azaltır. İşletmelerde küçülmenin amaçları, hiyerarşiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hâle getirmek ve verimliliği artırmaktır.

Küçülme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışan sayısında, hiyerarşik basamaklarda, faaliyet maliyetlerinde, iş ve iş süreçlerinde azalmaya gidilmesidir. Hiyerarşide azalma yaşanması, işletmelerde daha hızlı karar vermeye ve değişime hızlı uyum sağlamaya olanak sağlar.

Küçültme Yaklaşımları

İşletme küçülmeye karar verdiğinde öncelikle organizasyon içindeki faaliyetlerinin ve iç çevresinin dış çevre ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmelidir. Böylece hangi küçülme yaklaşımının işletme için uygun olacağı kolayca belirlenir. Yak-

laşımların her biri farklı stratejik ve yeniden tasarım konularını içerdiği için işletmeler için küçülme kolay değildir. İki türlü küçültme yaklaşımı vardır: yeniden yönlendirme ve yakınsama.

Yeniden Yönlendirme Olarak Küçülme

Küçülme çabalarına giren büyük işletmeler endüstrideki konumunu daha iyi duruma getirebilmek için, yeniden yönlendirme yaklaşımını benimser. Yeniden yönlendirme, işletmeleri sadece işlerin nasıl yapıldığına ilişkin konularda değil, aynı zamanda işlerin yapılması gerekip gerekmediğine yönlendirir.



dikkat

Yeniden yönlendirmenin amacı, çevre ile “uyumuna” göre işletmenin misyonunu yeniden tanımlamaktır.

Yeniden yönlendirmenin temel amacı, işletmenin mevcut misyonunun ve stratejik yönünün derinlemesine bir analizini takiben yeni, daha verimli ve etkili bir genel yapı benimsemesidir. Yeniden yönlendirme yoluyla, örneğin birimlerin birleştirilmesi, fazlalıkların ortadan kaldırılması vb. yolla, işletmenin küçülme şekli netleştirilir. Bu tür küçültme yaklaşımında, işletmenin ihtiyaç-beceri analizlerini ve işten çıkarmaları çok dikkatli yapması yeniden yönlendirmeye küçülme başarısı için önemlidir.

Yakınsama Olarak Küçülme

Genel olarak yakınsama küçülmesi herhangi bir büyük değişiklik anlamına gelmez, aksine sürekli iyileştirme gerektiren bir küçülme yaklaşımıdır. İşletmenin tüm üyeleri, işletme faaliyetlerinde daha iyi yapılan faaliyeti daha verimli bir şekilde yapmaya nasıl devam edebileceği konusunda düşünmeye teşvik edilir; üretkenliği artırmanın, faaliyetleri düzene koymanın ve verimliliği artırmanın yolları sürekli olarak tartışılır.

Yakınsama yaklaşımında, işletmenin tüm çalışanları küçülmeye katılır; sadece üst yönetimin sorumluluğunda yapılan bir küçülme yaklaşımı de-

ğildir. Tüm işletmede, faaliyetlerin ideal bir şekilde gerçekleştirilmediği belirlendiğinde çalışanlardan ve iyileştirme ekiplerinden gelen iyileştirme önerileri ele alınır. Yeniden yönlendirme yaklaşımında, işletmenin tüm alanlarında genel olarak değişiklikler meydana gelir. Ancak yakınsama yaklaşımıyla küçülme yapıldığında işletmenin seçilen alanlarında parça parça değişiklikler meydana gelir. Yakınsama yaklaşımında, kademeli değişim yapılmaktadır.

Yeniden yönlendirme yaklaşımı işletme düzeyinde yapılırken yakınsama yaklaşımı mikro düzeyde, örneğin yerleştirilmiş görev, iş ve süreçlerde uygulanır. Yakınsama yaklaşımında, küçülmeden doğrudan etkilenenlerin daha kapsamlı katılımı gerekli olmakla birlikte, tüm işletmenin sürekli iyileştirme zihniyetini benimsemesi istenmektedir.



dikkat

İdeal olarak, yeniden yönlendirme olarak küçülmeye giren işletmeler, daha sonra yakınsama ile ilgili uygulamaları takip etmelidir. İşletmeler, yapı ve süreçleri açısından büyük bir değişim geçirdikten sonra, sürekli iyileştirme zihniyetini benimsemeli, verimlilikte iyileştirme arayışından asla vazgeçmemelidir.

Küçülme Stratejileri

İşletmelerin küçülmek için benimsediği üç ortak strateji vardır: iş gücünü azaltma, işin yeniden tasarımı ve sistemik stratejidir.

İş Gücü Azaltma Stratejisi

Küçülen işletmeler için genellikle ilk strateji tercihi olan iş gücü azaltma, genellikle hızlı ve kısa vadeli bir çözüm olarak düşünülür. İşten çıkarmalar, en son işe alınanlar, büyük işletmelerden transfer edilen yüksek ücretli, emekliliği gelen ve iş yüzün-

den yıpranan çalışanları içerir. İş gücü azaltma stratejisi, önemli beceriler ve kritik insan kaynaklarının sürdürülmesinin sağlanmasına dikkat edilmeksizin işletmenin tüm seviyelerinde gerçekleştirilir. Ancak bu stratejide, çalışanlar ayırım gözetilmeksizin işten çıkarılması yerine, işten çıkarılacak çalışanların bilinçli ve dikkatli bir şekilde seçilmesi gereklidir.

İş Süreçlerinin Yeniden Tasarım Stratejisi

İş süreçlerinin yeniden tasarımı, çalışan sayısını azaltmak yerine iş süreçlerini azaltmayı amaçlayan stratejidir. İşletmedeki orta vadeli işlevler, hiyerarşik seviyeler, departmanlar veya bölümler aşamalı olarak kaldırılarak, bunların görevleri yeniden tasarlanıp birimlerin birleştirilmesi ve daha kısa bir çalışma haftasının benimsenmesi biçiminde uygulanan stratejidir.

Sistem Stratejisi

Sistem stratejisi işletmenin uzun vadeli bir stratejisidir. Sistem stratejisi küçülme, tedarikçiler, tasarım süreçleri, pazarlama, satış desteği ve üretim yöntemleri dâhil olmak üzere işletmenin tüm alanlarını basitleştirerek ilişkilendirir. Tüm işletme süreçlerini basitleştiren bir stratejidir. Sistem stratejisi, statükoyu ortadan kaldırma, kültürü vurgulama, uygulama için uygun zaman ayırma ve uzun vadeli getirilere odaklanır.



dikkat

Üç küçültme stratejisi mutlaka birbirinden bağımsız değildir ancak küçülen firmalar için farklı stratejiler arasında birkaç alternatif benimsemekense bir tür stratejiyi uygulamak daha yaygındır.



Yaşamla İlişkilendir

“2022’de 3 kat daha büyümeyi hedefliyoruz.”

Yeme içme sektöründeki dijital dönüşüm, yeni ödeme çözümlerini de beraberinde getiriyor. Bunun bir örneği; restoranlara yeni ödeme çözümü sunan GastroPay. Henüz yeni bir girişim olmasına rağmen hızlı bir büyüme eğilimi yakaladı. Şirketin Kurucu Ortağı Gizem Oral Kutman, bu yıl 3 kat büyüme performansı yakalayacaklarını dile getiriyor.

Öncelikle bize GastroPay’den söz eder misiniz? GastroPay fikrine zaman ortaya çıktı, bugüne kadar nasıl bir performans sağlandı?

GastroClub’ın çatısı altında; kullanıcı ve restoranlara yeni ödeme çözümü sunduğumuz GastroPay’i 2021 Haziran ayında kullanıma açtık. GastroPay, restoran sektörünün yüz yüze ödemelerde kullanılan ilk ve tek dijital cüzdanı uygulaması. Bu süre zarfında hızlı bir büyüme yakaladık. Kullanıcı sayımız 10 ayda 100 bine yaklaştı. Kullanıcılarımıza, GastroPay ile yaptıkları restoran ödemelerinde hesaplarının yüzde 40’a varan kısmını GastroPay cüzdanlarına geri yüklüyoruz. Ana sponsorumuz Visa... Visa ile yaptığımız iş birliğiyle kullanıcıları GastroPay üzerinden Visa kartlarıyla ilk harcamalarında 50 TL puanlık hoş geldin hediyesiyle karşılıyoruz. Buradaki amacımız, kullanıcılarımıza temassız ödeme sistemini deneyimlemeleri ve hesaplı yeme içme zevkini yaşamalarını sağlamak.

Yeni nesil ödeme alanında faaliyet gösteriyorsunuz. Bu alana nasıl bir fark yaratmayı düşünüyorsunuz? Biraz farktan ve teknolojinizden söz eder misiniz?

Diğer dijital cüzdan uygulamalarından ayırdığımız ilk nokta yeme-içme dikeyinde güçlü ve derin olmamız. Kullanıcılarımıza sağladığımız kampanyalar ve sistemimizde bulunan bini şkın restoran çeşitliliğiyle ön plana çıkıyoruz. Restoran sayımız 1000’i aştı. İş birliği içerisinde oldu-

ğumuz KFC, Pizza Lazza gibi fast food, Happy Moons, Midpoint, Kırıntı, Cookshop gibi popüler yeme-içme noktaları, Kahve Dünyası gibi kahve zincirleri, Köşebaşı, Uskumru gibi lüks restoranlar bulunuyor. Bu zincirlerin bazılarının online siparişlerinde de ödeme yöntemi olarak tanınılıyoruz. Bankalarla hem kampanya yaparak, kullanıcılarımıza ekstra faydalar sağlıyoruz hem de onların kendi uygulamaları içerisinde kendi cüzdan uygulamalarına entegre olarak tamamlayıcı bir rol oynuyoruz. 1 Mart’ta İş Bankası’yla kampanyamız başladı. Maximum kartla GastroPay ile yaptıkları harcamaların yüzde 10’u kadar ilave puan kazanabiliyorlar. Kullanıcılarımız açısından en büyük avantajı ise bütün kampanyaların birleştirilebilmesi. Kampanya koşullarının değişmez maddesini GastroPay ile değiştirdik.

Bir ödeme sistemi olarak nihai hedefinizde müşteri memnuniyeti var. Sizi kullanan işletmeler bu ürünü kullanarak müşteri tarafında nasıl bir etki yapacak?

Sistemimizde bulunan işletmelere GastroPay ile avantajlı bir şekilde temassız ödeme altyapısını sunarak dijitalleşmelerine katkıda bulunuyoruz. Pandemi döneminin de etkisiyle işletmeler için bu tarz temassız ödeme sistemleri önemli bir gereklilik haline geldi. Sunduğumuz kampanyalarla da restoranlara kendi müşteri sadakatini oluşturup müşteri sirkülasyonunu artırmalarını sağlıyoruz. Ayrıca restoranların müşteriye ulaşma noktasında dijital, outdoor reklamlarıyla iletişim kurabilme fırsatı sunuyoruz.

Gelecek için hedeflerinizi paylaşır mısınız? GastroPay’in geleceğinden söz eder misiniz?

Dünya çapındaki trendlere, inovasyonlara ayak uydurarak günden güne büyüyen bir şirket olma yolunda ilerliyoruz. Yeme içme sektöründe yüz yüze yapılan ödemelerde, en yaygın ödeme aracı olarak konumlanmak temel hedefimiz. GastroClub olarak başladığımız yolculuğumuzda

kuruluşumuzdan itibaren kârlı bir şirket olduk ve bunu yeni ürünümüzle de sürdürmeye devam ediyoruz. 2021 yılını 7 haneli pozitif EBİTDA tamamladık, bu yıl 3 kat daha büyümeyi hedefliyoruz. GastroPay tarafında stratejik ortaklıklarımızla işimizi bir adım öteye taşıyacağız.

Farklı Sektörlerden İki Kurucu

Restoran sektörünün en bilinen sadakat platformlarından biri olan GastroClub'ın yeni nesil mobil ödeme uygulaması ve dijital cüzdanı GastroPay, alanının deneyimli isimleri

Gizem Oral Kutman ve Çağlar Karataş tarafından kuruldu. Gizem Oral Kutman, İstanbul ve Londra'da pazarlama ve ürün üretimi alanında hızlı tüketim (FMCG) sektörünün büyük markalarında yöneticilik yaptı. Çağlar Karataş ise New York ve Londra'da 15 yıl yatırım bankacılığı üzerine çalıştı.

Kaynak: <https://fastcompany.com.tr/derg/2022de-3-kat-daha-buyumey-hedefliyoruz/> (Erişim tarihi: 23.10.2022)

Öğrenme Çıktısı

9 Küçültme yaklaşımlarını kavrayabilme
10 Küçültme stratejilerini açıklayabilme



Araştır 4

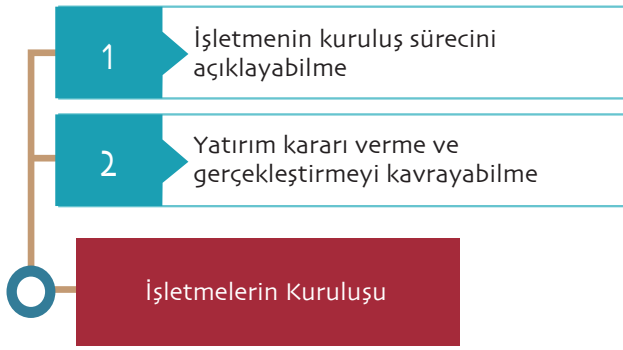
Küçülme işletmeler için neden önemlidir? Tartışın.

İlişkilendir

İşletmelerin büyümesi ve küçülmesini tartışın.

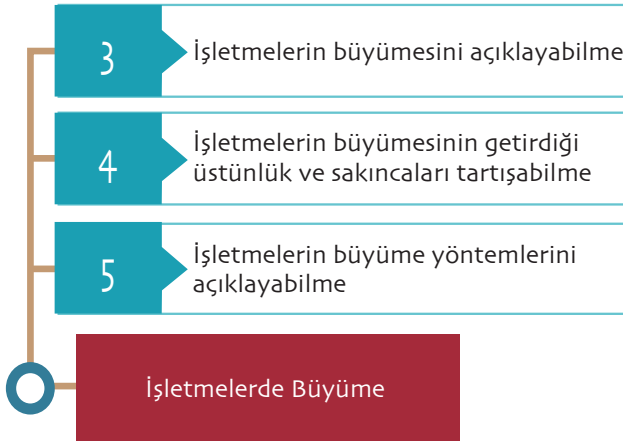
Anlat/Paylaş

Büyük işletmeniz olsa küçülmek zorunda kalsanız hangi stratejiyi uygulardınız, neden?



İşletme kurma yatırım düşüncesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreçte girişimci düşüncesini hayata geçirebilmek için yapılabilirlik araştırmasını çok dikkatli bir şekilde yerine getirmelidir. Yapılabilirlik araştırmasında ekonomik, teknik, finansal, yasal ve örgütsel araştırmalar yer alır. Her bir araştırma çeşitli detayları içermektedir ve birinden birinin eksik kalması, yatırım düşüncesinin hayata geçirilmemesine sebep olur.

Yapılabilirlik araştırması sonunda girişimci raporları değerlendirerek ya yatırım kararına ya da tekrar baştan yeni bir fikirle yeni yatırıma karar verir. İşletme için yatırım kararı çok önemli bir unsurdur. Raporlarda yer alan verimlilik, iktisadilik ve kârlılık çok önemli unsurlardır. Girişimci bunları değerlendirerek yatırım kararı alır ve işletme kurma (gerçekleştirme) sürecine geçer.



İşletmeler arasındaki rekabet çok yoğun yaşanmaktadır. Hem bu rekabete uyum sağlayabilmek hem de faaliyetlerine devam edebilmek için, işletmeler faaliyetlerini büyütme zorunda kalmaktadır. İşletmeler bazı sebeplerden büyümek ister, en önemli sebepleri, kârlarını artırmaktır. Ayrıca büyüyerek hem tedarikçilere hem yerel yönetime ulaşması daha kolay olacaktır.

Büyük ölçüde sahip olmak işletmeler için,; tedarikçilerin çalışmak için tercih ettikleri, markalaşmalarının kolay olduğu, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin daha kolay yapıldığı, sadece yerel değil, uluslararası işletmeler tarafından tanınırlıkları arttığı için diğer ülkelerde bulunan işletmelerle iş birliklerinin artması ve alanında yetkin ve etkinliğe sahip çalışanlara daha kolay erişebilmesi gibi üstünlükler yaratır. Ancak hiyerarşi artar, işler yavaşlar, iletişim azalır, müşteriler de fazlaştığı için müşterileri tanımak ve değişime uyum sağlamak zorlaşır. Bu faktörler de büyük işletmelerin karşılaştığı sakıncalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

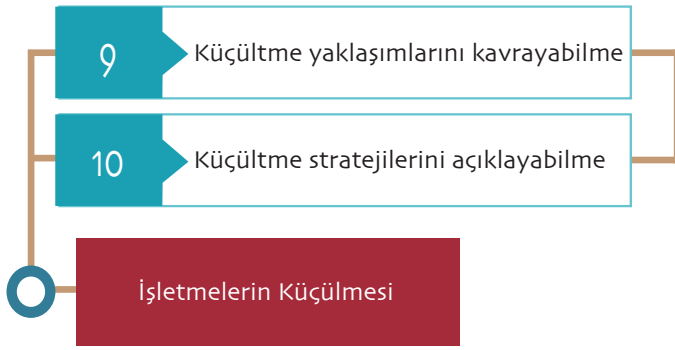
İşletmelerin büyümesi içsel ve dışsal büyüme olarak iki türdür. Ayrıca bazı birleşme türleri vardır. Bazen işletmeler hem hukuksal hem de ekonomik açıdan özgürlüklerini kaybetmez, bazen de hepsini kaybeder. Ayrıca işletmeler satın alma yoluyla, işletmeler arası iş birlikleri yöntemiyle büyür.



İşletmeler arasında yapılan birleşmeler, ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettirmeyen, ekonomik ve hukuki bağımsızlığı kaybettiren ve hukuki bağımsızlığı koruyan, ekonomik bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler olmak üzere üç çeşittir. Bütün bu birleşmelerin kendine has benzerlik ve farklılıkları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İşletmelerin büyüme yöntemlerinden biri de satın alma yoluyla yapılan birleşmelerdir. Satın alma birleşme yöntemlerinden farklıdır. En önemli farklılığı, satın alınan işletmenin tüm varlıklarının (alacak ve borçlarının) satın alan işletmeye geçmesidir. Birleşmede, işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni işletme olarak faaliyetlerine devam ederken satın alma yönteminde, satın alınan işletmeler satın alan işletmenin ismiyle faaliyetlerine devam etmektedir.

Faaliyetlerini büyütme isteyen işletmelerin tercih ettikleri büyüme yöntemleri arasında başka işletmelerle iş birliği yaparak büyüme yer almaktadır. İşletme, amacını gerçekleştirecek yeterli kaynağa sahip olmadığına gereksinim duyduğu kaynaklara başka işletmelerle ortaklık kurarak ulaşabilmektedir. Joint venture, lisans anlaşması, satış acenteliği ve franchising iş birliği yaparak büyüme türlerindendir.



İşletme küçülmeye karar verdiğinde, öncelikle organizasyon içindeki faaliyetlerinin ve iç çevresinin dış çevre ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmelidir. Böylece hangi küçülme yaklaşımının işletme için uygun olacağı kolayca belirlenir. Yaklaşımların her biri farklı stratejik ve yeniden tasarım konularını içerdiği için işletmeler için küçülme kolay değildir. İki türlü küçültme yaklaşımı vardır: yeniden yönlendirme ve yakınsama.

İşletmelerin küçülmek için benimsediği üç ortak strateji vardır: iş gücünü azaltma, işin yeniden tasarımı ve sistemik strateji. Küçülen işletmeler için genellikle ilk strateji tercihi olan iş gücü azaltma, genellikle hızlı ve kısa vadeli bir çözüm olarak düşünülür. İşten çıkarmalar, en son işe alınanlar, büyük işletmelerden transfer edilen yüksek ücretli, emekliliği gelen ve iş yüzünden yıpranan çalışanları içerir. İş gücü azaltma stratejisi, önemli beceri ve kritik insan kaynaklarının sürdürülmesinin sağlanmasına dikkat edilmeksizin işletmenin tüm seviyelerinde gerçekleştirilir. Ancak bu stratejide, çalışanların ayrım gözetilmeksizin işten çıkarılması yerine, bu çalışanların bilinçli ve dikkatli bir şekilde seçilmesi gereklidir. İş süreçlerinin yeniden tasarımı, çalışan sayısını azaltma yerine iş süreçlerini azaltmayı amaçlayan stratejidir. İşletmedeki orta vadeli işlevler, hiyerarşik seviyeler, departmanlar veya bölümlerin aşamalı olarak kaldırılarak, görevlerin yeniden tasarlanıp birimlerin birleştirilerek ve daha kısa bir çalışma haftası benimsenmesi şeklinde uygulanan stratejidir. Sistem stratejisi işletmenin uzun vadeli bir stratejisidir. Sistem stratejisi küçülme, tedarikçiler, tasarım süreçleri, pazarlama, satış desteği ve üretim yöntemleri dâhil olmak üzere işletmenin tüm alanlarını basitleştirerek ilişkilendirir. Tüm işletme süreçlerini basitleştiren bir stratejidir. Sistem stratejisi, statükoyu ortadan kaldırma, kültürü vurgulama, uygulama için uygun zaman ayırma ve uzun vadeli getirilere odaklanır.

1 İşletme kurma, hangi adımla başlar?

- A. Girişimcinin belirli bir alana belli bir yatırım yapma düşüncesiyle başlar.
- B. Girişimcinin kuruluş yeri satın almasıyla başlayan bir süreçtir.
- C. Girişimcinin yatırım yapmasıyla başlayan bir süreçtir.
- D. Girişimcinin ön araştırma yapmasıyla başlayan bir süreçtir.
- E. Girişimcinin yatırım projesi yapmasıyla başlayan bir süreçtir.

2 Yatırım düşüncesinin oluşmasıyla birlikte, girişimci bu düşüncüyü hayata geçirmeden önce bazı araştırmalar yapar. Aşağıdakilerden hangisi bunlardan biri **değildir**?

- A. Ekonomik araştırmalar
- B. Tedarikçi araştırması
- C. Teknik araştırmalar
- D. Finansal araştırmalar
- E. Örgütsel araştırmalar

3 Aşağıdaki, araştırmalardan hangisi, bir işletme kurulurken yapılan piyasa araştırması, işletmenin üreteceği veya pazarlayacağı mal ve hizmetlerin ne kadar olacağı ve nasıl üretileceğini saptamak için yapılır?

- A. Bireysel araştırmalar
- B. Talep tahmini ve pazar araştırması
- C. Teknik araştırmalar
- D. Finansal araştırmalar
- E. Örgütsel araştırmalar

4 Aşağıdakilerden hangisi kuruluş yeri seçimi yapılırken dikkat edilmesi gereken faktörlerden biri **değildir**?

- A. Ham madde
- B. Proje
- C. Pazara yakınlık
- D. Ulaştırma
- E. İş gücü

5 İşletme kurmada yasal izinler alınması gereken bazı kuruluşlar vardır. Aşağıdakilerden hangisi bu kuruluşlardan biri **değildir**?

- A. Belediye
- B. Vergi Dairesi
- C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
- D. Sağlık
- E. Sosyal Güvenlik Kurumu

6 Yetki ve sorumluluk dağılımı yapılabilirlik araştırmasının hangisinde yer alır?

- A. Ekonomik araştırmalar
- B. Tedarikçi araştırması
- C. Örgütsel araştırmalar
- D. Teknik araştırmalar
- E. Finansal araştırmalar

7 Birbirlerini tamamlayan ürün üreten işletmelerin, aralarında kurdukları anlaşmalar aşağıdaki büyüme türlerinden hangisidir?

- A. Yatay büyüme
- B. Dış büyüme
- C. İç büyüme
- D. Dikey büyüme
- E. Birleşme

8 İki veya daha fazla işletmenin birleşerek belirli bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetleri yerine getirmesi aşağıdaki birleşmelerden hangisidir?

- A. Centilmenlik anlaşması
- B. Holding
- C. Kartel
- D. Konsern
- E. Konsorsiyum

9 Aşağıdakilerden hangisi büyümenin sakıncalarından biridir?

- A. Bürokrasinin artması
- B. Tanınırlığın artması
- C. Ar-Ge farkı
- D. Uluslararasılaşma
- E. Bürokrasinin azalması

10 Bir veya birden fazla işletmenin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen, onu etkileyebilen işletme aşağıdaki birleşmelerden hangisidir?

- A. Centilmenlik anlaşması
- B. Konsorsiyum
- C. Kartel
- D. Konsern
- E. Holding

1. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. B

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Kuruluşu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Açından Birleşme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Büyüme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Hukuki ve Ekonomik Açından Birleşme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Yapılabilirlik araştırması, girişimcilerinin düşüncesi veya fikrinin ne kadar gerçek olduğunu ortaya koyan bir araştırmadır. Girişimcilerin her düşüncesi hayata geçirilebilecek niteliğe sahip olmayabilir. Bazen sermayesi yetmeyebilir girişimcinin, bazen de yatırım düşüncesi yapılamayacak bir ürün olabilir. O yüzden yapılabilirlik araştırması, girişimcinin yatırım düşüncesini hayat geçirmek için ilk başta yapması gereken olmazsa olmaz bir araştırmadır.

Araştır 2

İşletmeler kurulduktan belli bir süre sonra, kârlarını artırabilmek, piyasada daha iyi bir yer edinebilmek, tanınırlıkları artırabilmek için büyümek ister. Büyük işletme olmanın avantajlarından yararlanmak işletmeler için önemlidir. Uluslararası olarak başka ülkelerde faaliyetlerini sürdürmek, birçok işletmenin yer almak istediği bir konudur.

Araştır 3

Tröst ve tam birleşme yapan işletmeler ekonomik ve hukuksal bağımsızlıklarını yitirir. Bu tür birleşmeler işletmelerin ekonomik durumlarını daha iyi duruma getirmek için yapılan birleşmelerdendir.

Araştır 4

Küçülme işletmeler için sermayelerini veya kârlarını korumak amacıyla yaptıkları bir stratejik bir durumdur.

Kaynakça

- Can, H., Doğan, T., ve Doğan, Y. A. (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal.
- Collins, K. (2012). *Introduction to Business*. Creative Commons.
- Çetin, C., ve Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. Beta Yayınları.
- Gitman, L. J., McDaniel, C. ve Shah, A. (2018). *Introduction to Business*. 12th Media Services.
- Madura, J. (2006). *Introduction to Business*. Thomson Learning; International ed.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1997). *İşletme I-II*. Bursa: Furkan Yayınevi.
- Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of Business*. Virginia Tech, Blacksburg, Virginia.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Genel İşletme*. Eğitim Akademi Yayınları.
- Tutar, H. (2005). *Meslek Yüksekokulları Programları için İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.