Slavica Kovaçevska Velkova **Zoran Zlatkovski**

4.sınıflar için

İŞLETME

Jeoloji-maden ve metalürji bölümü, İnşaat-jeodezi bölümü. Grafik bölümü, Ekonomi-huluk ve ticaret bölümü. Elektroteknik bölümü. Sağlık bölümü, Tarım-veteriner bölümü. Kişisel hizmetler, Makine bölümü, Trafik bölümü, tekstil-deri bölümü, turizm-hizmet bölümü, Kimya-teknoloji bölümü ve Orman-ağaçişleme bölümü

2014 yılı

Yazarlar:
Slavica Kovaçevska Velkova
Zoran Zlatkovski

Eleştirmenler:
Doç. Dr. Kiril Postolov- Başkan
Vesna Jivkoviç- üye
Tanya Yovanovska-üye

Tercüme eden:
Veysel Saraç

Lektör:
Yasemin Kulak

Redaksiyon:
Dr. Garip Kartal

Bilgisayar işlemi:
Zoran Zlatkovski

Kapak dizaynı:
Datapons

Yayıncı:
Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı

Basimevi:
Grafi cki centar dooel, Üsküp

Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı 22-4253/1 sayılı 28.07.2010 yılı kararı ile bu ders kitabının kullanımı onaylanmaktadır.

CIP – Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека “Св.Климент Охридски” , Скопје
658.1/.5(075.3)
КОВАЧЕВСКА Велкова, Славица
Бизнис за IV година / Славица Ковачевска Велкова, Зоран Златковски. - Скопје : Министерство за образование и наука на Република Македонија, 2010. - 292 стр. ; 30 см
Библиографија: стр. 289-290
ISBN 978-608-226-083-9
1. Златковски, Зоран [автор]
COBISS.MK-ID 84250890

ÖNSÖZ

Değerli öğrenciler, bu ders kitabı 4.sınıf orta meslek eğitimi için olan İşletme dersi eğitim programına göre ve kitap hazırlama konsepti temeline göre hazırlanmıştır.

Ders kitabı üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm iktisadi-hukuki ve ticari bölümleri hariç diğer bütün bölümlere yöneliktir. Birinci bölümün öncelikli hedef ve görevi küçük işletmelerin rolü ve önemini anlamanız ve küçük işletme açmanın şekillerini öğrenmeniz; küçük işletme organizasyon şekilleriyle tanışmanız; küçük işletmelerin başarısızlık nedenlerini ve onların güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgilendirilmeniz; iş planı içeriği ve iş planını hazırlama yöntemiyle tanışmanız; pazar araştırması gerekliliğini ve araştırma metodlarını kavramanız; işletme ekonomisinin temellerini öğrenmeniz ve iş planı hazırlama yeteneğine kavuşmanızdır.

Ders kitabının ikinci bölümü iktisadi, hukuk ve ticaret bölümleri öğrencilerine yöneliktir. Ders kitabının ikinci bölümünde girişimciliğin esası, küçük ve büyük işletmelerdeki girişimcilikle, girişimcilerin özellikleri ile; iş planının önemi ve yapılış şekli ile; girişimciliğin Makedonya Cumhuriyetindeki özellikleri ve girişimciler ile yöneticiler arasında fark ile tanışacaksınız.

Üçüncü bölümü ise İşletme dersini seçimlik ders olarak seçen bütün öğrenciler kullanacaklardır. Bu bölüm beş konu içeriyor: insan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarına yatırım; işveren ve işgörenlerin hakları ve görevleri; işyerleri ve işyeri değiştirme ile boş işgücü ihtiyacında işgören temin ve seçimi süreci.

Bu ders kitabının çalıştırma özelliği var. Düşünmek, öğrenmek, sonuç getirmek ve genellemek yoluyla kademeli öğrenmeyi sağlıyor. Bilgi edinmenin haricinde temel ve pratik beceri sağlıyor. Özellikle kitabın kapsamı ve ders içeriği ile uyumu konusuna önem verdik ki ders kitabının sizin yaşınıza uygun olarak uyarladığımızı umuyoruz.

Ders kitabındaki ders birimlerinin işaretleri var. Her ders birimi genel bir bütün oluşturan bölümlere ayrılmıştır. Her bir ders birimindeki önemli kavramların altı önemle çizilmiş ve görsel olarak da yer almıştır. Her konunun sonunda konu özeti ve bilgi sınama soruları verilmiştir.

Bu şekilde tasarlanmış bir ders kitabı malzemenin daha iyi ve daha başarılı bir şekilde kavranmasını sağlayacaktır. Çalışma anlarınızın daha mutlu olmasını sağlayacağımıza inanıyoruz.

Yazarlar

İÇİNDEKİLER **Sayfa**

BİRİNCİ BÖLÜM- BÜTÜN BÖLÜMLER 4.SINIFLAR İÇİN İŞLETME..... 13

Konu 1- Küçük İşletmelerin Niteliği 15
1. İşletme kavramı..... 17
2. Küçük İşletmelerin özellikleri..... 18
2.1. İşletme Büyüklüğü..... 18
2.2. Küçük işletmenin önemi..... 19
3. Küçük İşletmelerin Çalışma Alanları..... 20
3.1. Ticaret Sektörü..... 20
3.2. Tarım ve Üretim Sektörü 20
3.3. Hizmet sektörü..... 21
4. Küçük İşletmeler ve Girişimcilik..... 22
4.1. Girişimcilik nedir?..... 22
4.2. Girişimcinin özellikleri 23

Konu 2- Küçük İşletme Kuruluşu 27
1. Kendi işini kurma sebepleri 29
1.1 Kendi işini kurmak için gerekli olan nedir? 29
1.2. Kendi işini kurma sebepleri nedir?..... 29
1.3. Kendi işini kurmanın yararları ve sakıncaları 30
1.4. Kendi işini kurmanın yolu 31
2. Kurulu bir işletmeyi satın almak..... 31
2.1. İşletmenin değerlendirilmesi 32
3. Yeni şirketin kuruluşu 33
4. Yeni işin başlama süreci..... 35
4.1. Şirket ismi seçimi 35
4.2. Kuruluş yeri seçimi- yer faktörleri 35
4.3. Ticari şirket kurma prösedürü..... 36

Konu 3- Küçük İşletmelerin Organizasyonu..... 39
1. Küçük İşletmeler Şekilleri 41
1.1. Bireysel teşebbüs (kişi işletmesi) 41
1.2. Ortaklık..... 42
1.3. Kurumsal şirket 43
2. Küçük işletmeler organizasyonunun temel şekilleri 46
2.1. Kişi İşletmesi(Bireysel teşebbüs) 46
2.2. Limited Şirketi..... 47
3. Organizasyonun diğer şekilleri 48

Konu 4- Küçük işletmelerde başarı ve başarısızlık 51
1. Küçük İşletmelerde Tuzaklar 53
2. Küçük İşletmelerde problemler..... 54
3. Küçük İşletmelerde başarı..... 56
4. Küçük İşletmelerde başarısızlık sebepleri 59
5. Küçük işletmelerin yararları ve sakıncaları 61

Konu 5-Yatırım Çerçevesi olarak iş planı..... 65
1. Yeni işletme planlaması yöntemi 67
    1.1. Küçük işletmelerin planlama ihtiyacı..... 67
    1.2. İş planının önemi 67
    1.3. İş planının içeriği..... 68
2. İş planının özellikleri 68
    2.1. İş planının hazırlanması..... 68
    2.2. İş planı bölümleri..... 69

Konu 6- Pazar Araştırması..... 73
1. Araştırma Türleri..... 75
2. Araştırma Metodları 76
3. Araştırma araçları ve neticeleri değerlendirme süreci 79
4. Pazarın potansiyel büyüklüğü 81
5. Pazarın Bölümlendirilmesi..... 83
6. Rekabet avantajı ve ürün çeşitliliği..... 84
    6.1. Rakiplerin analizi..... 86

Konu 7- İşletme Ekonomisi 89
1. Giderlerin kavram ve içeriği 91
    1.1. Üretim kapsamına göre giderler 91
    1.2. Giderlerin önemi..... 95
2. Finansal planlama 96
3. Faaliyet sonuçları 99
4. Nakit akışı bütçesi ve karlılık ilkesi..... 101
    4.1. Nakit akış bütçesi 101
    4.2. Karlılık ilkesi 102
5. Rasyonellik İlkesi(işletme prensipleri) 103
    5.1. Verimlilik..... 103
    5.2. Ekonomiklik 104
    5.3. Karlılık..... 105
6. İşletme Finansmanı imkan ve kaynakları 106
7. Kişisel yatırımlar, bankalar, hükümet ve hükümet-dışı kurumlar..... 108

8. Faiz oranları ve rekabet şartları 110
8.1. Faiz oranları 110
8.2. rekabet Şartları 111
9. Vergiler ve primler 111

Konu 8- İş planının hazırlanması- öğrenci projesi 115
1. Projenin tanımı 117
2. İş planının değerlendirilmesi 119

İKİNCİ BÖLÜM- EKONOMİ, HUKUK VE TİCARET BÖLÜMLERİ 4.SINIFLARI İÇİN İŞLETME 129

Konu 1- Girişimciliğin Esası 131
1. Girişimcilik kavramı 133
2. Girişimciliğin önemi 134
3. Girişimciliğe teorik yaklaşım 135
4. Girişimcilik süreci 135
4.1. Fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi 136
4.2. İş planının hazırlanması 138
4.3. Gerekli kaynakların belirlenmesi 138
4.4. İşletmenin yönetimi 138
5.Girişimciliğin esasları 139
5.1. Yenilik(İnovasyon) 139
5.2. Risk 140
5.3. Yönetici becerisi 140
6. Kaynakların yeniden tahsisi ve verimin optimizasyonu 140

Konu 2- Serbest piyasa ekonomisinde girişimcilik 145
1. Girişimcilik ekonomisi 147
1.1. Şirketiçi girişimcilik (intrapreneurship) 148
1.2. Toplumsal girişimcilik 148
2. Girişimciliğin temeli olarak mülkiyet(Şirket sahibi) 149
2.1. Üretim faktörlerinin kombinasyonu, rekombinasyonu ve değişimi 150
3. Serbest piyasa ekonomisi ve girişimcilik 151
3.1. Girişimcilik ve küreselleşme 152
4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Girişimcilik 153
5. Büyük işletmelerde girişimcilik 154

Konu 3- Girişimci **159**
1. Girişimci kavramının gelişimi 161
2. Girişimcinin özellikleri 163
3. Girişimci ve küçük işletme sahibi arasında kıyaslama 164
4. Girişimci davranışı 166
5. Girişimcilerin
6. Kadın girişimciler 169
7. Azınlık girişimcileri 170

Konu 4- Girişimcilik etkinliğinin temeli olarak iş planı 173
1. İş planı kavramı 175
    1.1. İşin planlanması 175
    1.2. Yeni iş başlangıcı için hazır olmak 175
2. İş planının esası ve önemi 176
3. İş planının içeriği 177
4. İş planı hazırlama süreci 180
5. İş planı hazırlanmasında önşartlar 181
    5.1. Güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi 181
6. SWOT Analizi 182

Konu 5- Makedonya'da Girişimcilik **187**
1. Makedonya'da girişimciliğin gelişmesi için şartlar 189
2. Makedonya'da eskiden ve serberst piyasas ekonomisinde girişimcilik 191
    2.1. Makedonya'da bağımsızlık öncesi girişimcilik 191
    2.2. Makedonya'da serbest piyasa ekonomisinin bir parçası
olarak girişimcilik 192
3. Makedonya'da girişimciliğin desteklenmesi için önlem ve araçlar 193
4. Hükümetin girişimcilikle ilgili politikası 194
5. Girişimciliğin gelişmesinde finans-bankacılık faktörünün rölü 195
6. Teknolojik ilerlemenin teşviki için gereksinim 197
    6.1. teknolojik girişimcilik 197
    6.2. yüksek teknolojik şirketler 198
7. Makedonya'da girişimciliğin gelişmesi teşfiki 199

Konu 6- Yöneticiler ve girişimciler 205
1. Yöneticiler ve girişimciler arasındaki fark 207
    1.1. Girişimci ve yönetici şirketler 207
    1.2. Girişimciler ve yöneticiler 207

2. Girişimci olarak yöneticinin rölü 208
3. Girişimci etkinlikleri türleri 211
3.1. Başarısız girişimci profili 212
3.2. Girişimcilerde ödüller ve cezalar 212
4. Girişimci yönetim 213
4.1. Girişimci yönetime başlamanın doğru zamanı ne zamandır? 214

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- EKONOMİ, HUKUK VE TİCARET BÖLÜMLERİ 4.SINIFLAR İÇİN İŞLETME- SEÇİMLİK DERS 217

Konu 1- İnsan Kaynakları yönetimi 219
1. İnsan kaynakları kavramı tanımı 221
2. İnsan kaynakları yönetimi amacı 221
2.1.İnsan kaynakları temini 221
2.2. İnsan kaynakları geliştirme 222
2.3. İnsan kaynaklarının etkinleştirilmesi 222
2.4. İnsan kaynaklarının tesisi 223
3. İnsan kaynakları geliştirme departmanının rölü ve görevleri 223
3.1. Personel gereksinmesi planlaması 224
3.2. İşgören adayı bulma 225
3.3. İşgören seçimi 226

Konu 2- İnsan kaynaklarına yatırım 229
1. Eğitim ve geliştirme 231
1.1. İşgören eğitimi ihtiyacı 231
1.2. Eğitim çeşitleri 232
2. Çalışanların motivasyonu 233
2.1. Motivasyonun rölü ve önemi 233
2.2. Motivasyon faktörleri 233
3. İş tanımının oluşturulması, problemlerin çözümü ve başarının tesisi 234
4. Takım çalışmasının geliştirilmesi 235
4.1. Çalışanların takım çalışmasında yer almalarını sağlamak 235
4.2. Sorumluluk dağıtımı 236
4.3. Takımın oluşturulması 237

Konu 3- İşveren ve işgörenlerin hak ve görevleri 239
1. İşçilerin temel kanuni hakları 241

1.1. Çalışma süresi 241
1.2. Tatil ve izinler 242
1.3. İşçi ücretleri 242
1.4. İş sözleşmesinin sona ermesi 243
2. İşverenin kanuni yükümlülükleri 243
2.1. İş akdinin tesisi 243
2.2. İş şartlarının temini 244
3. İşletmede çalışanların genel görev ve yükümlülükleri 245
4. İşçi örgütü olarak sendika 246
4.1. Sendikaların kavramı ve anlamı 246
4.2. Sendika faaliyetlerinin programsal istikametleri 247

Konu 4- İş yerleri ve iş yeri değişimi 251
1. İş ve işyeri analizi 253
2. İşyeri tanımı 254
2.1. Üst düzey yöneticinin görevi (genel müdür) 255
2.2. İcra müdürleri(sektör yöneticileri) 256
2.3. Denetçiler 257
2.4. Uygulayıcı iş yeri(işçi) 258
3. İşgücü esnekliliğinin esası 259
4. İşgücü esnekliliği kapsamı 260
4.1. Esnek çalışma saatleri 260
4.2. Esnek işe alma 261
4.3. Esnek ücretler 262
4.4. İş organizasyonunun esnekliği 263
4.5. İşgücünün esnekliği ve işverenler 264

Konu 5- İnsan Kaynakları temini ve seçimi süreci 267
1. İş tanımı 267
1.1. İş analizi ve iş dizaynı 269
1.2. İş analizlerinin içerdiği başlıca bilgilerin önemi 269
1.3. İş rotasyonu ve iş genişletme 270
1.4. İş zenginleştirme 270
2. İşgören adayı temin süreci 271
3. İşe alma 272
3.1. İşe alma başarı faktörleri 272
3.2. İşgören adayı temin kaynakları 273
3.3. Dış kaynaklardan aday sağlama metodları 274

4. İşgören seçimi 275
4.1. Profesyonel işgören seçiminin tanımı, amacı ve anlamı 275
4.2. Seçim sürecinde sınav/test uygulaması 276
4.3. İşe alma görüşmesi 277
5. Aday başvuru süreci 278
6. Özgeçmiş-CV hazırlama 280
7. Aday referanslarının önemi 282
8.İşe alma/seçim kararı süreci 283
8.1. İş sözleşmesi 284

KAYNAKÇA. 289

BİRİNCİ BÖLÜM

4. sınıflar için

İŞLETME

Jeoloji-maden ve metalürji bölümü, inşaat jeodezi bölümü,grafik bölümü, elektroteknik bölümü,sağlık bölümü, zirai-veterinerlik bölümü, kişisel hizmetler, makine bölümü, trafik bölümü, tekstil-deri bölümü, turizm-gıda hizmet bölümü, kimya-teknoloji bölümü ve orman-ağaçişleme bölümü

Ders programına göre

1 KÜÇÜK İŞLETMELERİN ÖZELLİĞİ

1. KONUNUN İÇERİĞİ

1.İşletme kavramı
2. Küçük işletmelerin özellikleri
    2.1. İşletme büyüklüğü
    2.2. Küçük işletmenin önemi
3. Küçük işletmelerin çalışma alanı
    3.1. Ticaret sektörü
    3.2. Tarım ve üretim sektörü
    3.3. Hizmet sektörü
4. Küçük işletme ve girişimcilik
    4.1. Girişimcilik nedir?
    4.2. Girişimcilerin özellikleri

DERSİN AMACI:

Bu konunun okunmasından sonra sizlerin aşağıdaki konularda yetkin olmanız gerekecektir:

- İşletme kavramını tanımlamanız;
- İşletmeleri büyük ve küçük diye ayırabilmeniz;
- Küçük işletmelerin özelliklerini tanımanız ve tanımlamanız;
- Küçük işletme açma imkanlarını değerlendirmeniz;
- Girişimcilik kavramını tanımlamanız;
- Girişimcilerin özelliklerini açıklamanız;
- Küçük işletme ile girişimcilik bağını kavramanız.

1. İŞLETME KAVRAMI

İşletme kavramı ekonomik fayda elde etmek için çalışma faaliyetini ifade eden ve kökü İngilizce **business** kelimesinden gelen bir kavramdır. İşletme eldeki üretim faktörlerinin azami ekonomik fayda elde etmek için kullanılmasını ifade ediyor. Bir başka tanımla kar elde etmek amacıyla ve başkalarının taleplerini yerine getirmek üzere birey yada grupların mal ve hizmet üretecek ortaklaşa faaliyetleridir. İşletme kavramını şu üç önşart oluşturuyor: **Birincisi**, işletmenin oluşması için temel üretim faktörleri olan emek, sermaye, toprak ve girişimciliğin biraraya gelmesi lazım.

Emek(*insan kaynakları*) kişinin ürün ve hizmet üretmesi için fiziksel ve zihinsel yeteneklerini kapsıyor.

Sermaye işletme çalışmalarının sürdürebilmesi için kullanılmaya hazır bina, araç-gereç, finansal varlıklar, envanter ve ulaştırma araçları gibi farklı şekildeki varlıkları ifade ediyor.

Toprak(doğal kaynaklar) emek ve sermaye faaliyetlerinin yöneldiği tabiatın değişmez şekliyle bir "hediye"sidir.

Nihayet işletme faktörleri arasına giren *girişimcilik* kişinin üretme, yönetme,karar verme ve risk alma gibi özel niteliklerini oluşturuyor. **İkinci** önşart ise satılan ürün ve hizmetlerin kullanımına yöneliktir. İşletmeler belirli yabancı ihtiyaçları karşılayan ürün ve hizmetleri üretip satıyorlar. Dolayısıyla işletmelerin varlığı başkaları için üretme imkanının var olması bununla beraber satılan malın veya yapılan hizmetin karşılığı olarak da karın elde edilmesi neticesi olarak belirmiştir. **Tanımdaki** üçüncü önşart ise satılan mal ve hizmetlerden kar elde edebilme imkanını oluşturuyor. İşletme kara bağımlıdır. Eğer kar elde etme imkanı varsa, iş yapmanın da imkanı var demektir.

Kar, satışlardan elde edilen faaliyet gelirleri ile satılan malların üretimi ile ilgili maliyetlerin çoğunlukta olduğu giderler arasındaki pozitif farkı ifade etmektedir.

Toplam gelirler – toplam giderler = kar

Örnek, bir cep telefonu üreticisi bir yıl içerisinde 10.000 cep telefonunu üretip 6.000 denar fiyatına satmayı başarmıştır. Şirket toplam olarak 60.000.000 denarlık gelir elde etmiştir. Şirketin giderleri ise telefon başı 3.000 denar olmak

üzere toplam 30.000.000 üretim giderleri ve reklam, tanıtım ve saire için ayrılan 10.000.000 denar olmak üzere toplam 40.000.000 denar giderleri oluşmuştur. Buna göre şirket cep telefonu satışından elde ettiği toplam gelirleri ile cep telefonu üretiminin getirdiği toplam giderler arasındaki fark olarak 20.000.000 denar kar elde etti.

2. KÜÇÜK İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

2.1. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

Berber salonu, pastane, kasap dükkanı ve benzerlerinin küçük işletmeler; fabrikaların, telekomünikasyon şirketlerinin, bankaların ve benzeri şirketlerin de büyük işletmeler olduğu kesindir. Büyük işletmeler aşağıdaki özellikleri içeren şirketlerdir:

- Büyük yıllık gelir elde eden;
- Çok sayıda çalışanı olan;
- Üretim süreçleri karmaşık ve otomatikleşmiş olan;
- Büyük çapta üretimi olan;
- Pazarda büyük yer kaplayan;
- İthalat-ihracat aktiviteleri v.s.ile uğraşan.

Diğer işletmeler de çalışma alanları ve mekanları büyüklüğü, faaliyet alanları, işçi sayısı, sermaye büyüklüğü, gelir ve kar büyüklüklüklerine göre küçük yada orta ölçekli işletme olarak tanımlanabilirler.

Fakat işletmeleri büyük yada küçük yapan nedir? Büyük ve küçük işletmeler arasındaki sınır nerededir?

Eğer otomatizasyon kriterinden hareket edersek değişik türde laboratuvarlara yada az sayıda çalışana sahip olan fakat çok pahalı donanıma sahip olan hidrosantrallari büyük işletmeler arasında sayabiliriz. Diğer yandan çok basit dikiş makinelerine fakat çok sayıda çalışana sahip olan daha küçük tekstil fabrikalarını küçük işletmelerden sayabiliriz. Eğer işçi sayısı kriterinden hareket edersek bu tür bir sonuç yanlış ve farklı bir görüntü verecektir. Şöyle ki, satış hacmine göre, donanım yada işçi çalışanına göre “küçük” olabilecek işletme kar

büyüklüğü, bina değeri yada diğerlerine göre "büyük işletme" olabilir.[1] Aslında işletmelerin büyüklüğünü belirlemede genel kabul görmüş kriterlerin ve tam olarak belirlenmiş sınırların olmadığı sonucuna varmış oluyoruz. Fakat, analiz ihtiyacı işletmelerin büyüklüklerine göre ayrılmalarını gerektiriyor.

Farklı sonuçlara varmamak için işletmenin büyüklüğü belirlenirken amaçlanan analize göre daha çok kriterler ve göstergeler gözönünde bulundurulmalıdır.

Birçok insan kendi işlerini bireysel teşebbüs olarak başlatır. Eğer işletmeleri gelişirse işletme sahipleri daha sonra ek varlıklarla kendi şirketini büyütebilir. Küçük işletme olarak başlayıp daha sonra iyi bir organizasyon ve büyük bir gayret ile büyük işletme haline dönüşen birçok şirket örneği vardır. Günümüz büyük işletmeli olan Microsoft, McDonalds,Levi's, Mercedes bir zamanlar kendilerinin sahipleri olan Bill Gates, Levi Strauss, Daimler-Benz tarafından küçük işletme olarak kurulmuşlardı.

2.2. KÜÇÜK İŞLETMENİN ÖNEMİ

Küçük üretim işletmeleri ve hizmet sektöründe yer alan küçük işletmeler her zaman serbest piyasa ekonomilerinin tipik ekonomik unsurudur.

Serbest piyasa ekonomisi, özel mülkiyet ve özel girişim hürriyeti bunların faaliyeti için en doğal etki alanıdır.[2]

Küçük işletmeler bütün modern ekonomilerde sayıları itibarıyla toplam işletmeler yapısı içerisinde en büyük sayıya sahiptirler. Onlar nerdeyse ekonominin her sektörüne dağılmış durumdadırlar. Öyle ki, mikro aile işletmeleri denilen işletmeler, az sayıda işçi istihdam eden, sınırlı sayıda müşteriye hizmet veren yada az sayıda üretim yapan ve sadece halkın yerel ihtiyaçlarını karşılayan zanaatçılıkta, ticarette, hizmette ve küçük üretimde yer alan en çok sayıdaki işletmelerdir. Bunlar genelde tamir, bakım, temizlik gibi işlerde yer alan küçük hizmet işletmeleridir.

Küçük işletmeler özellikle kendine iş sağlama prensibiyle beraber yeni işçilerin istihdamına büyük katkılar sunmaktadır. Küçük işletmeler büyük işletmelere oranla istihdam için daha büyük fırsatlar sunduğunu söyleyebiliriz. Bu,

---

1 B.Şuklev "İşletme",İktisat Fakültesi, Üsküp 1998(s.375)

2 T.Fiti, V.H.Markovska -"Girişimcilik"-Ekonomi fakültesi, Üsküp 1994 (s.103)

küçük işletmelerin ekonominin geneline katkı sunarak işsizlik oranının azalmasına önemli bir katkı sunduğunu gösterir. Küçük işletmelerin az gelişmiş bölgelerde büyük etkisi vardır. Göreceli az yatırım ve vasıflı işçi ihtiyacının az olması bu tür bölgelerde teşvik için yeterlidir.

3. KÜÇÜK İŞLETMELERİN ÇALIŞMA ALANLARI

3.1. TİCARET SEKTÖRÜ

Küçük işletmelerin en önemli özelliği olan kullanıcıların ihtiyacına ayak uydurma özelliği en çok ticaret sektöründe görülmektedir. Küçük işletmeler aile ve yatırım tüketimine yönelik ürün sunma konusunda çok etkindirler. Pazar özellikli ekonomilerde işletmelerin nerdeyse %90'ının temel faaliyeti ticarettir. Bu, ihracat ve ithalat ile uğraşan büyük ticaret işletmelerin kendi süpermarketlerinin yerini çabuk değiştirememe hantallığı ve doğal yeteneksizliği yada büyük üretim işletmelerinin kendi satış yerlerini açamama sebebine bağlıdır.

Buna göre ne birileri ne de diğerleri küçük ticaret işletmelerinin hızlı bir şekilde yaptığı gibi sunulan malların fiyat değişimini yada tüketiciye ulaşmasını yapamaz. Onlar ister tüketicilere isterse iş için olmak üzere hergünlük ihtiyaçlar için mal sunarak tüketicinin ihtiyaç anında orada bulunurlar.

3.2. TARIM VE ÜRETİM SEKTÖRÜ

Birçok küçük işletme tarım sektöründe kayıtlı yada bireysel tarım üreticisi olarak faaliyet gösteriyor. Çok kişinin sahibi olduğu tarım alanlarının mülkiyet yapısı dolayısıyla büyük şirketler tarım ürünlerinin işlenmesi endüstrisinde çok büyük alanlarda kendi üretim tesislerini kuramıyorlar. Bu sebepten dolayı gerekli tarım hammadeleri elde edememe durumundadırlar. Dolayısıyla, tarım ürünlerini işleme şirketleri tarım üreticileri (kooperantlar) ile sözleşme imzalamak zorunda kalıyorlar. Aynı zamanda onlar belirli bir dönem için ürünlerini almayı taahhüt ediyorlar, aynı zamanda tarım kültürlerinde daha yüksek verim elde edilebilmesi için kooperantlara mesleki,maddi ve diğer türden yardımlar vermeyi taahhüt ediyorlar. Bu tür bir işbirliği ile küçük tarım işletmeleri ürünle-

ri için satış güvencesi alarak işletmelerini risk ve belirsizlikten uzak tutmalarına yarıyor. Küçük tarım işletmelerine örnek olarak şarap üreticileri ile bağcıları, tütün tekelleri ile tütüncüleri, şeker fabrikaları ile şeker pancarı üreticilerini gösterebiliriz.

Tarımda olduğu gibi küçük işletmeler büyük işletmelere sanayiide de ürün sunuyorlar. Daha karmaşık ürünlerin üretilmesi için büyük işletmelerin küçük işletmelere talepte bulunmaları durumları da az değildir. Onlar(fason üreticiler-taşeronlar) karmaşık ürünlerin üretiminde yada sadece bir bölümün üretiminde belli bir safhada katılıyorlar. Sanayiide büyük ve küçük işletmelerin işbirliği etkileri karşılıklıdır. Büyük işletmeler bir yandan ortalama maliyetlerini düşürüp verimliliklerini arttırırken, diğer yandan küçük işletmeler de ürünlerini pazarlama, gelir ve kar sağlayarak şirketlerinin iflas riskini azaltıyorlar.

3.3. HİZMET SEKTÖRÜ

Otomotiv ve elektronik endüstrisinin dinamik gelişimi ve ev aletleri endüstrisinin gelişimi bunların bakımı ve teknik yeterliliğini kontrol etmelerini gerektirecek birçok küçük ölçekte işletmenin varlığını gerektiriyor. Böylece küçük işletmeler büyük işletmelerin kapsayamadığı veyahut da ilgi göstermediği pazarların ihtiyaçlarını karşılıyorlar. Büyük işletmeler bunları yapmaya kalkışsalar bile bu onlara çok pahalıya mal olabilir. Örnek olarak televizyon üretim fabrikalarını ve televizyon tamiri ile uğraşan küçük işletmeleri verebiliriz. Ana fabrikada televizyonları tamir etme bölümünün açılması iş hacmine bakarak çok pahalıya mal olabilir.

Kişisel sağlığa ve güzellik bakımına olan ilgi herzaman insanların odağında yer almıştır. Televizyon, sinema ve moda dergilerinin ortaya çıkmasıyla çok sayıda aerobik ve fitnes salonlarının, kozmetik ve güzellik salonlarının ortaya çıkması için pazar imkanları oluşturmuştur.

Yabancı dil öğrenmek için gösterilen ve sürekli artan ilgi ve ihtiyaç ders verebilecek çok sayıda insan için iyi bir işaret oluşturuyor. Onlar küçüklerin ve büyüklerin yabancı dil öğrendiği küçük dersaneler açıyorlar. Aynı zamanda genç ve çalışan çiftlerin yaşadıkları mahallelerde özel çocuk yuvalarının açılması da sıkça rastlanan bir olaydır.

4. KÜÇÜK İŞLETMELER VE GİRİŞİMCİLİK

4.1. GİRİŞİMCİLİK NEDİR?

Girişimcilik fırsatların gözlemlenmesi ve bu fırsatların gerçekleştirilmesi için kaynakların akılcı bir şekilde kullanılıp faaliyete(risk alma) geçme sürecidir. Girişimcilik kavramı genellikle toplam şirketlerin %95'ini ve işgücünün %80'ini istihdam eden mikro, küçük ve orta ölçekteki şirketlerle özdeşleştiriliyor.

Girişimciler yenilikçi, faaliyetlerini gerçekleştirirken enerji dolu ve dinamik, risk alan ve onunla başedebilen, kendisinin ve kendi şirketinin başarısına odaklanmış yaratıcı kişidir.

Küçük işletme sahipleri sürekli fırsatlar arayıp yaratıyorlar. Onlar, yeni bir işe başlamak için veya mevcut işlerini genişletmek için başkalarının kaynak yada fırsat yaratmalarını beklemiyorlar. Gerçek girişimciler fırsatları değişimlerde arayanlardır: fiyat değişimlerinde, tüketicilerin ihtiyaç değişimlerinde, moda değişiminde, kanun ve mevzuat değişimlerinde vs. Fırsatı görüp ortaya çıkardıklarında başarısızlık riskini göz alarak kendi yada başkalarından aldıkları kaynaklarla yatırım yapmaya hazırdırlar.

Çok sayıda küçük işletmenin başarısızlığı ve iflası onlardaki girişimcilik eksikliğinden kaynaklanıyor. Girişimcilik ruhuna sahip olmayan küçük işletme sahipleri şirketlerinin başarılarının bol kaynakların varlığına bağlı olduğunu ve karın öylece gelebileceğini düşünenler fırsatları ortaya çıkarmakta zorluk çekiyorlar. Onlar kendi işletmelerinin gelişmesi için başkalarının kendilerine şartları ve kaynakları oluşturmalarını beklerler.

Girişimciliğin önemi büyüktür. Bu birbirine bağlı altı sürece indirgenebilir:

1. Yeni işlerin yaratıcısı olarak girişimcilik;
2. Yeni işyerlerinin yaratıcısı olarak girişimcilik;
3. Rekabetin teşvikçisi olarak girişimcilik;
4. Yeni ürünlerin yaratıcısı olarak girişimcilik;
5. Verimliliğin artmasındaki faktör olarak girişimcilik;
6. Ülkedeki daha yüksek ekonomik büyümenin(toplam üretim artışı) sağlanmasındaki faktör olarak girişimcilik.

4.2. GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Girişimcilik kavramının tarifi hakkında genel kabul görmüş bir tanım olmadığı için kimin girişimci olup olmadığını belirlememiz zor oluyor. Hatta kimin girişimci olup olamayacağını belirlememiz daha zor. Birçok yazara göre girişimci olabilmek için doğuştan gelen yeteneklerin yanısıra bazı elde edilmiş yeteneklere de ihtiyaç vardır. Burada şu soru akla geliyor- Girişimci, girişimci olarak mı doğuyor yoksa zaman içerisinde kendi bilgi ve becerilerini eğitim ve öğretim ile mi elde ediyor? Esasında girişimci olmak için şu özelliklere sahip olmak gerekir: sezgi, başarı kararlılığı, kendi becerilerine inanç, bağımsız çalışma, basiret vs. Kaynaklarda girişimcilerin özellikleri hakkında farklı görüş ve tavırlara rastlansa da daha ziyade araştırmalarda şunlara rastlanmaktadır:

Adanmışlık ve kararlılık- Girişimciler kendilerini tamamıyla işlerine adamışlardır. Onlar başarı niyetlerinde ve çizdikleri hedeflere ulaşma konusunda kararlıdırlar.

Liderlik- Girişimcinin liderlik özellikleri vardır. O, çalışanlarını motive eder, onlarla iletişim kurar, çalışma ortamını oluşturur, çalışanlarına iş görevlerine nasıl yerine getirilmesi gerektiğini öğretir, vs.

Fırsatlara odaklılık- fırsat, girişimcinin ileride varmasını istediği durumu oluşturur. Dolayısıyla girişimciler geleğe odaklanmış kişilerdir, daha doğrusu yeni işletmelerin veyahut mevcut işletmelerin satınalımı konusunda ortaya çıkan yeni fırsatlara odaklananlardır.

Riskin ve belirsizliğin üstlenilmesi- girişimciler, kendi işlerinin bir parçası olarak riski ve belirsizliği bilinçli olarak göze alıyorlar. Fakat şunu da gözönünde bulundurmalıyız ki girişimciler ne pahasına olursa olsun risk almıyorlar önceden inceleme yapıyorlar. Girişimciler başa çıkabilecekleri ve yönetebilecekleri kontrollü riski tercih ederler.

Yaratıcılık, özgüven ve uyum sağlama yeteneği- girişimciler, ortamın dikte ettiği şartlara uyum sağlayabilen ve büyük özgüvene sahip olanlar olarak bilinir. İster yeni pazarların keşfedilmesi, yeni ürünlerin bulunması, yeni iş organizasyonunun oluşturulması, yeni teknolojinin geliştirilmesi, ister yeni hammadde ve malzemelerin keşfedilmesi olsun girişimcilerin getirdikleri çok sayıdaki yenilikler onların yüksek yaratıcılık göstergesidir.

Kendini kanıtlama arzusu- Başarı ve kendini rakipleri karşısında gösterme motivasyonu girişimci psikolojilerinin ayrılmaz parçasıdır.

KİLİT KAVRAMLAR:

İŞLETME
ÜRETİM FAKTÖRLERİ
KAR
BÜYÜK İŞLETME
KÜÇÜK İŞLETME
GİRİŞİMCİLİK
GİRİŞİMCİ

ÖZET

Bir işletmeyi yönetmek, kar elde etmek amacıyla üretim faktörlerinin bir yerde organize edilmesi ve kombine edilmesidir. İşletmenin gelişmesi kişinin özgürlüğüne ve başarı güdüsüne bağlıdır. İşletmenin varolmasi için karın olması gerekir.

Küçük işletmeler, serbest piyasa ekonomisi içerisinde sundukları büyük istihdam imkanı daha doğrusu işsizliğin azalmalarında önemli rol oynarlar.

Küçük işletmeler büyük işletmelerin kapsayamadıkları özel pazarları memnun etme yeteneğine sahiptirler.

Küçük işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurma gücüne sahiptirler.

Küçük işletmeler insanların yenilikçilik becerilerini geliştirmeye imkan sağlıyor.

Kimin küçük kimin büyük işletme olduğu konusunda yanlış değerlendirmeye varmamamız için ulaşılmak istenen amaca göre farklı kriterler kullanılmaktadır.

Kendi uyum sağlama özelliği ve karakteristiğiyle küçük işletmeler geniş faaliyet alanına sahiptir. Onlar tüketicilerin ihtiyaçlarını gözlemleyerek ve yeni üretim metodları kullanarak ekonominin tüm segmentlerine yayılıyorlar.

Girişimcilik, kaynakların akılcı bir biçimde kullanılarak fırsatların bulunması ve bu fırsatların gerçekleşmesi için faaliyete (risk alma) geçilmesidir. Girişimcilik kavramı genelde mikro,küçük ve orta ölçekli şirketlerle özdeşleştiriliyor. Çok sayıda küçük işletmelerin başarısızlığı ve iflası onlardaki girişimcilik ruhunun eksikliğine bağlanıyor.

Girişimciler yenilikçi, faaliyetlerini gerçekleştirirken enerji dolu ve dinamik, risk alan ve onunla başedebilen, kendisinin ve kendi şirketinin başarısına odaklanmış yaratıcı kişidir.

Tartışma konuları:

1. İşletme kavramını tanımındaki öğeleriyle açıklayınız.
2. İşletmenin nasıl kar elde ettiğini açıklayınız.
3. Küçük ve büyük işletme arasındaki farkı açıklayınız.
4. Küçük işletmelerin yararları ve sakıncaları nelerdir?
5. Küçük işletmelerin çalışma alanlarını sayınız ve açıklayınız.
6. İşbirliği(kooperasyon) kavramını açıklayınız ve bir örnek veriniz.
7. Girişimcilik kavramını açıklayınız.
8. Küçük işletme ve girişimcilik arasındaki bağlantıyı açıklayınız.
9. Girişimcilerin özelliklerini sayınız.

2 KÜÇÜK İŞLETME KURULUŞU

2. KONUNUN İÇERİĞİ

1. Kendi işini kurma sebepleri
    1.1 Kendi işini kurmak için gerekli olan nedir?
    1.2. Kendi işini kurma sebepleri nedir?
    1.3. Kendi işini kurmanın yararları ve sakıncaları
    1.4. Kendi işini kurmanın yolu
2. Kurulu bir işletmeyi satın almak
    2.1. İşletmenin değerlendirilmesi
3. Yeni şirketin kuruluşu
4. Yeni işletmeyi kurma süreci
    4.1. Şirket ismi seçimi
    4.2. Konumluk yeri seçimi- yer faktörleri
    4.3. Ticari şirket kurma prösedürü

DERSİN AMACI:

Bu konuyu tamamladıktan sonra şunları öğreneceksiniz:

- Kendi işletmenizi kurma sebeplerini;
- Kendi işletmenizi kurma şekillerini açıklama;
- Kurulu bir işletmeyi satın alma şartları ve prösedürünü;
- Yeni işletmeyi kurma prösedürünü;
- Konumluk yer seçimi sürecine etki eden detaylı etmenleri değerlendirmeyi.

1. KENDİ İŞLETMENİZİ KURMA SEBEPLERİ

1.1. KENDİ İŞİNİZİ KURMAK İÇİN GEREKLİ OLAN NEDİR?

Küçük bir işletmeye sahip olmak arzusu, karar verme özgürlüğü, başarılı olup çok para kazanma arzusu her insanın hayatında en az bir kez düşlediği bir durumdur. Fakat herkes iş dünyasının bir yarışma olduğunu ve yarışma için genel bir hazırlığın, özgüvenin, sağlamlılığın, arzunun, riski göze almanın ve başarı için büyük isteğe sahip olmanın gerektiğini bilmelidir.

Yeni bir işe başlarken en önemliler şunlardır:

- İş motivasyonu(kazanma/kar elde etme arzusu, paraları kontrol etme, kendisine ve ailesine sağlam gelecek temin etme, sosyal saygınlık ve prestij, güçlü ve etkili olma)
- İşletmenin faaliyet göstereceği çevre;
- Tecrübe ve iş hakkındaki bilgiler ve
- İşletmeyi kuran kişinin karakteri(başarı arzusu, güven, kararlılık, dirayet, kendini bilme, kendini geliştirme arzusu)

Kişinin iç duyguları her bireye göre değişik olabilir fakat dışavurum her zaman süreçler, haklar, yükümlülükler ve denenmiş başarılı pratiğin toplamıdır. Yenilik, kendisine güvenen ve başarısızlıktan korkmayanın herzaman başucundadır.

Pozitif duruş çok yardımcı olabilir. Yeni bir iş kurma fikri geliştirilmeli, fikir hakkında düşünülmeli, plan yapılmalı, bilgi toplanmalı, yollar aranmalı, dirayetli ve kararlı olunmalıdır.

1.2. KENDİ İŞLETMENİZİ KURMA SEBEPLERİ NELERDİR?

İşletme sahibinin şirketini kurma şekline bağlı olmaksızın(yeni bir işletme kurmak veya kurulu bir işletmeyi satın almak) kendi işletmenizi kurma sebepleri olarak aşağıdakiler gösterilebilir:

1. *Bağımsız olma arzusu-* küçük işletme sahibi kendi işinin patronu olmaktan haz duyuyor. O kendi bildiği gibi ve kendi yaratıcılığını kullanarak birşeyler yapmak istiyor.

2. *Birebir ilişkiler kurmak-* işiniz yatırımcılarla, bankacılarla, tüketicilerle, çalışanlarla, satıcılarla vs birebir ilişki kurma imkanı sağlıyor,

3. *Esneklik*- küçük işletmeler yerel pazarın değişimlerine çabuk ayak uydurma özelliği ile biliniyor. Diğer yandan esneklik nihai olarak verilmiş kararlar hakkında eyleme geçme imkanını belirtiyor. Esneklik aynı zamanda üretim ölçeği, fiyat yüksekliği, ürün yelpazesi vs ile ilgili de olabilir.

4. *Kişisel tatmin*- işletme sahibi kendini işini kurmayı onun büyümesi ve gelişmesini izleme tatmininin devamı olarak görüyor.

1.3. KENDİ İŞLETMENİ KURMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

Kendi işletmeni kurma kararı diğer avantajları da getiriyor:

Finansal fırsatlar-Birçok küçük işletme sahibi başka bir işte işçi olarak kazandığı paranın çok daha fazlasını kendi işletmesinde kazanıyor. Kazanma fırsatı çok daha fazla olup işte geçirilen zamana bağlı değildir. Küçük işletme sahibi karın tamamına sahiptir.

İş güvencesi- Küçük işletmeyi kurdukları zaman şirket sahipleri şirketin gelişmesine bağlı olarak kendi iş yerlerini güvence altına alıyorlar.

Aile istihdamı- Küçük işletme kurmak kendilerine güven duyduğunuz aile bireylerinin istihdamına imkan sağlamaktadır.

Meydan okuma- küçük işletmeyi kurmadaki en önemli avantaj fikri destekleyen meydan okumadır. Başarı ve başarısızlık ihtimalinin kendi becerilerine bağlı olduğunu bilmelerine rağmen meydan okuma küçük işletme sahiplerine psikolojik tatmin duygusu vermektedir.

Yararları yanısıra küçük işletme kurmanın bazı sakıncaları da vardır:

Başarısızlık riski- İşletme sahibinin dışındaki faktörlerin etkisiyle her zaman şirketin iflas etme riski vardır. (şirket sahibinin yatırdığı bütün paralı kaybetmesi)

Tecrübesizlik- işinizdeki başarınız bilgiye dayanıyor bu da büyük ölçüde tecrübenize bağlıdır. Bilgisizlikten dolayı başaramamış çok sayıda küçük işletme sahibi bulumaktadır.

İşletme yönetimi deneyimsizliği- küçük işletmenin başarılı bir şekilde işlemesi işletme sahibinin bilgisine daha doğrusu tecrübesine de bağlıdır. (iş ve gelişme planlaması, organize etme, yönetme, kontrol etme, koordinasyon vs.)

İş yoğunluğu- kendi işletmenizi kurmanız demek gün içerisinde sekiz saatten daha fazla çalışmanız demek. Özellikle ilk üç yılda kendini tamamen işine adamalı yani – serbest zamanınız hiç yok.

1.4. KENDİ İŞLETMENİZİ KURMA YOLLARI

Kendi işletmenizi kurmanızın birçok yolu vardır. İşletme sahiplerinin yeni bir işletme kurmak için başvurdukları en temel yöntemler:

- Kurulu bir işletmeyi satın almak ve
- Yeni bir işletme kurmaktır.

Araştırmalar bir işletme kurmanın en sık yönteminin yeni bir işletme kurmak olduğunu gösteriyor. Daha sonra aile işletmesini devam ettirmek, bir işletmeyi devren kiralık almak ve kurulu bir işletmeyi satın almak.

2. KURULU BİR İŞLETMEYİ SATIN ALMAK

Geçen yüzyılda doksanlı yılların başlangıcında ülkemizde geçiş ekonomisi sürecinin başlamasıyla mevcut şirketlerde sermayenin de el değiştirme süreci başladı. O dönemdeki kamu işletmeleri özelleştiriliyor, özellikle büyük şirketler küçük bölümlere ayrılarak bireylere yada bir grup insanlara satılıyordu. Fakat bu kurulu bir işletmeyi satın almanın tek yolu değildir. Belirli bir sebeplerden dolayı başarısız olup da şirketini satan kişiden de kurulu bir işletmeyi satın alabilirsiniz. Her iki durumda da bir işletmeyi satın almak dikkat etmeyi gerektirecek heyecanlı bir hamledir.

Kurulu bir işletmeyi satın alma sebepleri farklı olabilir: yeni bir işe başlamak için, mevcut işin büyütülmesi için, yeni bir işletme kurmanın zorluklarını atlatmak için, vs.

Kurulu bir işletmeyi satın alma işleminin başarılı olması için şu adımlar takip edilmelidir:

1. *Satın alınan işletmenin türünün belirlenmesi*(tecrübe ve bilgi sahibi olduğunuz konudaki şirketi almayı düşünmelisiniz)

2. *Satın almak için uygun bir işletmeyi bulmak*(gazetelerdeki ilandan, aracıdan veyahut sözlü tavsiyeden)

3. *Satışa sunulan işletmenin analizi*(işletme türü, yer konumu, büyüklüğü, cirosu, yönetim analizi)

Aynı zamanda şirketin eski sahibi hakkında, onun çalışması ile ilgili ve şirketini satma sebeplerini öğrenmek için bilgi toplama gayretini de göstermek gerekir.

2.1. İŞLETME DEĞERİNİN BELİRLENMESİ

Kurulu bir işletmeyi satın alma kararı vermek zordur çünkü geleceğin şirket sahibi olarak bir sürü belirsizlik ve soru işareti ile karşı karşıyasınız. Karar vermek karmaşık olduğu için bu karar doğru verilebilmesi adına satışa sunulan şirketin hakkında çok sayıda bilgiye ulaşmalıyız, şirketin şimdiye kadar ki faaliyetleri hakkında bilgiler toplamalıyız aynı zamanda da şirketin geleceğini ilgilendirdiği için dış çevresel faktörleri de incelemeliyiz. Dolayısıyla kurulu bir şirketi satın alma kararı genel bir analizden elde edilen sonuçlar üzerinde verilmelidir. O analiz şunları içermelidir:

1. İşletmenin satış sebeplerinin araştırılması
2. hukuki-mülki belgelerin incelenmesi
3. Karlılık analizi
4. Finansal analiz ve
5. Çevre analizi

Şirketin gelecekteki sahibinin kendine sorması gereken sorular şunlar: ***Kurulu bir işletme neden satılıyor? Satın almak istediği işletmenin gerçek durumu nedir?***

Şirketin durumu ve faaliyetleri ile ilgili objektif bir görüntüyü sadece doğru bilgiler verebilir, dolayısıyla bankalardan, müşterilerden, satıcılardan, kredi verenlerde, mahkemelerden, vergi idaresinden ve diğer kaynaklardan bilgi toplanmalıdır.

Kurulu bir işletmenin satılma sebepleri farklı olabilir: kötü çalışmasından dolayı, yeni bir işe başlama arzusundan dolayı, yaşlılıktan ve varisi olmamasından dolayı ve diğer sebeplerden dolayı. Ülkemizde, geçiş döneminde kamu şirketlerinin satılma sebebi şirketlerin mülkiyetlerinin kamudan özele geçmesiydi. Fakat bu durumdaki satışlar klasik bir durumdaki yani kişiden kişiye şirketin el değiştirmesi durumundan farklıdır.

Önem verilmesi gereken ikinci konu şirketi satın alan kişinin kanuni hakkı olan ve şirketin mülkiyetini gösteren hukuki-mülki belgelerinin doğruludur. Hiçkimse sahibi olmadığı bir şeyi satamaz, tamamıyla sahip olmadığı ve bölünemez olan, kredi için ipotek altına koyduğu ve pozitif kanunla faaliyet dışı kalan şeyleri satamaz.

Karlılık analizi, şirketin geçtiğimiz dönemlerdeki toplam hasılatı, yaptığı yatırımların analizi, büyüme ve gelişme analizi, çalışanların maaş analizi ile gö-

rülebilecek ve geçmiş yıllardaki karların incelenmesi demektir. Aynı zamanda pazarın ve satış hacminin incelenmesi ve bununla birlikte pazarda gelişme imkanları ve satışları arttırma imkanlarının araştırılması da arzulanıyor.

Bir şirketin ***finansal durumu*** binalarının,donanım araçlarının, ulaşım araçlarının, stokların, satıcılara ve diğer bireylere olan borçların ve toplam borçların değerleri ve büyüklükleri ile gözlemlenebilir. Aynı zamanda binaların ve donanım araçlarının, gerekli altyapının ve yenileme yatırımı için gereken tutarların da analizi yapılmalıdır.

En son olarak, fakat diğerleri kadar önemli olan çevre **analizi geliyor**. Bir şirketin gelecekteki başarısı için devletin durumu, ekonominin durumu, faaliyet gösterdiği işkolunun durumu, faaliyette bulunduğu belediyenin durumu çok önemli ve çok etkilidir. Çevredeki durumların gözlemlenmesi için rekabet hakkında güçlü ve zayıf yanlarını öğreneceğimiz, müşterilerin ihtiyaçlarını öğreneceğimiz, şirketin yakın çevrede elde ettiği imajını öğreneceğimiz SWOT analizini yapmak zorundayız.

3. YENİ BİR İŞLETME KURMA

Yeni bir işletme kururken belirsiz ve tanımsız birçok mesele ile karşılaşıldığı için kurulu bir işletmeyi satın almaktan daha bileşik ve riskli bir olaydır. Dolayısıyla yeni bir işletmenin başarılı veya başarısız olması büyük ölçüde işletme sahibinin öngörüsüne dayanıyor. Bu öngörünün gerçekçi olması için işletme sahibi kendi fikrinin tutarlılığını desteklemek için geniş bir analiz yapmak zorundadır. Bu analiz, pazar analizini, kuruluş yeri analizini, üretim analizini(hizmet verme sürecini), finansal analizi ve kanuni mevzuatın incelenmesini içermelidir.

1. ***Pazar araştırması***- Pazar araştırması planlanan iş fikrinin gerçekleşmesi için faaliyet gösterileceği pazar hakkında bilgilerin, potansiyel müşterilerin özellikleri hakkında bilgilerin ve mevcut rakiplerin özellikleri hakkında bilgilerin toplanması demektir.

Pazarın özellikleri, pazarın büyüklüğü, pazarın coğrafi dağılımı, ne tür ürün ve hizmetin bulunduğu, bunların hangi fiyata satıldığı, satış hacminin ne olduğu, pazarda hangi ürünlerin talep edildiği ve hangi satış şartlarının pazarda kullanıldığı bilgi veriyor.

Tüketici analizi aslında pazarın demografik niteliklerini gösteriyor. Nüfusun yaş ve cinsiyet dağılımı, nüfusun dağılımı(kentsel-kırsal), satın alma gücü, satın alma sebepleri, üründen beklentileri, arzu ve beklentilerini bu analizde görebiliriz.

Rakipler hakkında ise onların ürün fiyatı, ürün kalitesi, satış şartları ve bizim ürünümüzün piyasaya sunulduğunda rakiplerin davranışları hakkında bilgiler elde etmemiz gerekmektedir.

2. *Kuruluş yeri analizi*- işletme binasının konumlanacağı yer de işletmenin başarısı için çok önemlidir özellikle pazara yakınlığı, ulaşım, altyapı, işgücü ulaşılabirliği, kapasite artırım imkanı çok önelidir.

3. Ürün analizi(hizmet verme süreci)- kendi fikrinizin gerçekleşmesi ile ilgili iyi bir ürün(mal veya hizmet) sunmak için kullanılacak hammadde ve malzemeler, gerekli işgücü ve kullanılacak teknolojinin analiz edilmesi lazım.

Üretimde kullanılacak hammadde ve malzeme tedariki ya da satış malı alımında birçok alternatif tedarikçi bulmalı, tedarik edilecek miktar belirlenmeli ve bütün bunlar için ne kadar para harcanmalı diye analiz etmeliyiz.

İşgücü analizi ise işçilerin kalifiyeleri, mesleki hazırlıkları ve tecrübeleri ile yönetim ekibini kapsıyor. Kullanılacak teknoloji ile ilgili ise gerekli makineler, alet ve donanım, bina, üretim alanı, satış alanı ve donanımı, ulaşım araçları gözden geçirilmelidir.

4. *Finansman gereksinimi*- kendi işletmenizi kurmanız için finansal varlıklara ihtiyacınız vardır. Buna göre bazı şeylere dikkat etmeniz gerekecektir: bir işe başlamak için ne kadar hazır değerler (para) gerekir, nerden bulunacak(şahsi tasarrufunuz, borç, aile parası, banka yada başka finansal kuruluşlardan kredi), kredilerden ne şekilde temin edilecek, şirketin ayakta duracak ve kendini geliştirecek kadar gelirlerden elde edilen miktar ne kadardır.

5. *Kanuni mevzuatın incelenmesi*- işletme fikrinin gerçekleşmisi yada yeni bir işletmenin kurulması mevzuata uygun olmalıdır. Dolayısıyla ticari şirket kurmak için kanunu incelemeli, herhangi bir engel yada özel koşullar gerekiyor mu diye bakılmalıdır. Aynı zamanda şirketin daha ileride gerçekleştireceği faaliyetler hakkında da hukuki meseleler (vergiler, gümrükler, endüstri ilişkileri kanunu) incelenmelidir ki aynılarının yerine getirilip getirelemeyeceğinin değerlendirilmesi yapılsın.

4. YENİ İŞLETMEYİ KURMA SÜRECİ

4.1. İŞLETME İÇİN İSİM SEÇİMİ

İşletme isminin seçimi sahibinin getirmesi gereken en önemli kararlardan biridir. Malesef yeni bir işletme kurma aşamasında çok az kişi buna gereken önemi gösteriyor. Bugün kolay hatırlanabilir ve tanınabilir "gerçek" isim yada logoyu seçmek çok önemlidir. İsim yada logoyu işletme sahibi kendi seçebileceği gibi bir reklam ajansına da danışabilir. İşletmenin ismi basit, kısa ve hatırlanabilir olmalı, çok kullanılan ve kalıplaşmış isimlerden kaçınılmalıdır. İşletmenin ismi şirketin imajını temsil edebilir, kalitesini, hızını, becerilerini, tecrübesini, düşük fiyatı temsil edebilir. Aynı zamanda şirketin ürünü de ismin bir parçası olabilir.

4.2. KONUMLUK YER SEÇİMİ- YER FAKTÖRLERİ

Yeni bir işletme kurarken getirelecek ilk kararlardan biri işyerinin satın alınacak mı yoksa kiralanacak mı kararı olmalıdır. Doğru bir karar verilmesi için şehrin imar planı ile ilgili yetkili kurullarla görüşülmeli, aynı zamanda gayrı-menkul şirketlerinden de profesyonel bilgi ve gerekli veriler alınmalıdır.

İşletme yeri seçimi işletmenin başarısı veyahut da başarısızlığı için hayati önemde olabilir. Onun için bu meseleye büyük özen gösterilmelidir. Yanlış bir yeri seçimi sadece boşuna atılmış para değil aynı zamanda şirketin iflası sebebine de mal olabilir.

İşletme yeri denilince genelde şirket binalarının konumu akla geliyor. Konumluk yer seçiminde birçok faktör gözönünde bulundurmalıdır:

- Şirketin binasında gerçekleştirilecek faaliyet türü;
- Müşteriye yakınlığı-potansiyel müşteri trafiği;
- Hammadde ve işgücü yakınlığı;
- Ulaştırma bağlantıları.

Mesela üretim sürecinin olacağı yada daha geniş depo alanı gerektirecek iş için alan fiyatlarının daha düşük olduğu şehir merkezine daha uzak bir yer

seçilebilir. Bu durumda yer seçimi için en büyük etmen hammadde yakınlığı, işgücü ve ulaştırma bağlantılarının yakınlığı olacaktır.

Market, butik, eczane, kuaför salonu, gazete bayii gibi küçük işletmeler konumluk yer olarak potansiyel müşteri trafiğinin yüksek olduğu şehir merkezini yada yerleşim sitelerini seçmelidirler. Bu durumda müşteri sayısını belirlemek için potansiyel müşteri trafiği de gözden geçirilmelidir.

Konumluk yerin seçiminde park yerinin olup olmaması büyük etki yaratmaktadır. Satın alınan veya kiralanan binanın iyi durumda olması, bakımlı olması ve gereken altyapıya sahip olması gerekir. Aynı zamanda rakiplerimizin yada başka çekici işletmelerin komşu olmaları da önemli olabilir.

Konumluk yerin seçimi esnasında çevresinde yaşayan yada çalışan ahali hakkında (kültürleri, gelenekleri, dinleri ve sosyal durumları) da inceleme yapılarak sunulacak ürünlerin onlara ilgi çekici olup olmayacağı incelenmelidir. İşletme faaliyet alanına(üretim, ticaret, inşaat, hizmet) bağlı olarak konumluk yerin seçiminde farklı faktörlerin etkin önemi vardır. Fakat aynı tür işletmeler de sözkonusu olsa işletmenin büyüklüğüne göre etkin faktörler değişebilir.

Mesela, küçük çapta üretimi olan bir fırın ekmek satış dükkanının da beraberinde olacağı şehrin merkezinde yerleşmiş olmalıdır. Bu durumda bütün Pazar size yakındır, ulaştırma bağlantıları mükemmeldir ve işletme sahibinin bütün süreci gözetleme fırsatı vardır. Aynı fakat daha büyük çapta iş için bu yerin uygun olduğunu söyleyemeyiz.

4.3. TİCARİ ŞİRKET KURMA PRÖSEDÜRÜ- HUKUKİ YAPININ SEÇİMİ

Hukuk teorisine göre bir ticaret işletmesi kar elde etmek için kuruluyor. Ticaret işletmesinin kurulmasında ve faaliyete geçmesinde aktif olarak yer alan kişi yada kişiler işletmenin kurucusudur. Bu kişiler şirketin kurulması için bütün faaliyet ve formaliteleri ve faaliyetlerden doğan riskleri üstleniyorlar. Kurucular kurulma aşamasında belirledikleri hedefi gerçekleştirmek için faaliyet yada faaliyetleri belirlemek ve buna uygun hukuki ve organizasyonel yapısını seçmelidirler. Aynı zamanda onlar şirketin kuruluş sermayesini oluşturacak olan yatırım tutarını da belirliyorlar.

İşletme Makedonya Cumhuriyeti Merkez Kayıt Bürosuna(Ticaret Sicili) kaydını yaptığı andan itibaren tüzel kişilik hakkına sahip oluyor. Kayıt esnasındaki tek büro sisteminin ayrıcalığı ve kolaylığı ile işletmeye kuruluş ve başlangıç için gerekli olan bütün hukuki-tüzüksel yardımlar sunulmuştur. Onlar da şunlardır:

◊ Şirketin kaydı esnasında ana kütük numarasının verilmesi ve Milli İş Tasnifine göre ağırlıklı faaliyet alanı için şifre ve isim ile şirketin organizasyon yapısına göre şifre verilmesi;

◊ Vergi numarasının verilmesi;

◊ Kayıt esnasında kurucunun seçimine göre ticari bir bankada hesabın açılması;

◊ Dış ticaret faaliyeti kaydı yapan şirketlerin Gümrük Müdürlüğüne bildirilmesi.

KİLİT KAVRAMLAR

KURULU BİR İŞLETMENİN SATIN ALINMASI
YENİ BİR İŞLETME KURULUŞU
İŞLETMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ
PAZAR ARAŞTIRMASI
İŞLETME YERİ
HUKUKİ STATÜNÜN KAZANILMASI

ÖZET

Bir işletme kurma sebepleri genelde şunlardır: bağımsızlık arzusu, birebir ilişkiler kurabilme imkanı, küçük işletmelerin esnekliği ve kişisel tatmin.

Bir işletme kurmanın iki yolu vardır: kurulu bir işletmeyi satın almak veya yeni bir işletme kurmak. Kurulu bir işletmeyi satın alma kararının verilmesi için o işletme hakkında incelemelerde bulunulması şarttır. Yeni bir işletme kurulması için öncelikle Pazar araştırması, yer analizi, üretim (hizmet verme) sürecinin analizi, gerekli finansmanın analizi ve mevzuatın incelenmesi de yapılmalıdır.

Her iki şekilde bir işletme kurmanın da bazı yararları ve sakıncaları vardır. Kurulu bir işletmeyi satın almakla zamandan kazanılırken, zahmet ve gerginlik azalıyor ve genelde işletme daha ucuz fiyata satın alınmaktadır.

Yeni bir işletme kurma süreci şirket isminin seçimi, kuruluş yeri seçimi ve ticaret siciline kayıttan oluşur.

İşletme yeri seçimi işletmenin başarısı veyahut da başarısızlığı için hayati önemde olabilir. Onun için bu meseleye büyük özen gösterilmelidir. Yanlış bir yeri seçimi sadece boşuna atılmış para değil aynı zamanda şirketin iflası sebebine de mal olabilir.

Tartışma konuları:

1. Kendi işletmenizi kurmanızın en sık sebepleri nelerdir?
2. Kendi işletmenizi kurmanızın yolları nelerdir?
3. satın alınacak işletmenin değerlendirilmesi neden oluşuyor?
4. Yeni bir işletme kurma fikrinin tutarlılığı etüdünden ne anlıyorsun?
5. Ticaret şirketi kurma sürecini açıkla.
6. İşletme yeri seçiminde bazı faktörlerin etkisini açıkla.

3 KÜÇÜK İŞLETMELERİN ORGANİZASYONU

3. KONUNUN İÇERİĞİ

1. Küçük İşletmeler Şekilleri
    1.1. Bireysel teşebbüs (kişi işletmesi)
    1.2. Ortaklık
    1.3. Kurumsal şirket
2. Küçük işletmeler organizasyonunun temel şekilleri
    2.1. Kişi İşletmesi(Bireysel teşebbüs)
    2.2. Limited Şirketi
3. Organizasyonun diğer şekilleri

DERSİN AMACI

Bu konunun sonunda sizlerin:

- Kar amacı güden işletme organizasyonları tanımanız ve ayırdetmeniz;
- Bireysel teşebbüsleri tanımlamanız:
- Ortaklıkları ayırdetmeniz;
- Kurumsal şirketini tanımlamanız;
- Küçük işletmelerde temel organizasyon şekillerini açıklamanız;
- Diğer işletme organizasyonlarını ayırdetmeniz Mümkün olacaktır.

1. KÜÇÜK İŞLETME ŞEKİLLERİ

Kar amacı güden organizasyonlar serbest piyasa ekonomisinin en önemli özelliklerindendir. Onlar her ülkenin ekonomik büyümesi ve gelişmesinin bağlı olduğu ekonomik faaliyetleri yürütenlerdir. Bu işletmeler kar elde edebilecek fırsatların olduğu heryerde ortaya çıkarlar.

Kar amacı güden organizasyonlar temelinde özel mülkiyet olan ve en önemli güdüsü kar etmek olan özel teşebbüs olarak kurulup organize oluyorlar.

Kar amacı güden organizasyonların üç temel şekli vardır:

- Bireysel teşebbüs(kişi işletmeleri)
- Ortaklık(şirket)
- Kooperatif(kurumsal)

1.1. BİREYSEL TEŞEBBÜS(KİŞİ İŞLETMESİ)

Bu tür işletme organizasyonu genelde şirketin tamamen ve sınırsız yükümlülüklerini üstlenen ve tek kişinin sahibi olduğu küçük işletmelerdir.

Bireysel teşebbüsler her zaman Pazar ekonomilerinin tipik unsurları olmuşlardır. Onların en doğal çevresi pazarda serbest hareket, özel mülkiyet ve özel teşebbüs hürriyetidir.

Kişi işletmeleri şirketlerin genel yapıları içerisinde bir ülkede en çok temsil edilenlerdir. Onlar ekonominin her alanında yaygındırlar. Zanaatçılıkta, ticarette, lokantacılıkta ve küçük üretimde en yaygın olan bu tür işletmeler genelde aile işletmeleri olarak bir kişi tarafından kurulan ve az sayıda kişiyi istihdam eden işletmelerdir. Bu işletmeler sadece yerel halkın ihtiyaçlarını giderecek oranda sınırlı müşteriye hizmet ve az sayıda üretim yapıyorlar. Bunlar aynı zamanda bakım, temizlik, kontrol ve diğer hizmet sektöründe de ortaya çıkan küçük işletmelerdir.

Çok sayıda bireysel teşebbüs de tarımcılıkta kayıtlı bireysel tarım üreticileri olarak yer alıyorlar.

Tarımdaki bireysel kooperantlar gibi küçük işletmeler de büyük işletmelerin ve endüstrilerin ihtiyaç duydukları ürünleri sağlıyorlar. Büyük işletmelerin bazı belirli, daha karmaşık ürünlerin üretimini küçük işletmelere vermeleri sıkça rastlanan bir durumdur. Onlar karmaşık ürünün üretiminin belli bir safha-

sında yada sadece bir bölümünün üretiminde kurumsal işbirliği çerçevesinde yer alır.

Kişi işletmeleri özellikle kişisel istihdam prensibi ile çok sayıda işyerlerinin açılmasında büyük katkı sağlıyorlar. Bu, onların işsizlik oranının azalmasına dolayısıyla genel olarak ekonominin gelişmesini katkı sağladıkları anlamına geliyor. Onların az gelişmiş bölgelerde çok güçlü etkileri vardır. Göreceli olarak az yatırıma ve daha az kalifiyeli elemana ihtiyaç duyulması az gelişmiş bölgelerin gelişimi için yeterli bir teşfiktir.

Genellikle küçük işletmeler olan bireysel teşebbüslerin önemleri şu pozitif etkilerinden görülmektedir:

- Yeni işyerleri yaratıyorlar;
- Kişilerin ve işletmelerin serbest sermayelerini angaje ediyorlar;
- Yerel işsizliğin azalmasına katkı veriyorlar;
- Pazardaki tekelci yapıları yıkarken bunu hacmin, yapının ve kendi ürünlerinin kalitesini zenginleştirerek yeni tecrübeleri çok kabul ediyorlar;
- Daha çok kurumsal temel üzerinde hareket ediyorlar. Büyük işletmelerin kaçamadıkları bazı maliyetlerin azalmasına katkıda bulunuyorlar.
- Sıkça, en pahalı kaynak olan sermayenin tasarrufu için evrensel teknolojiyi kullanıyorlar. Bu teknoloji aynı zamanda çok esnektir. Bu pazarın ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda farklı hedefler için ve hızlı bir şekilde tekrar organize olabilen bir teknolojidir;
- Bu tür işletmeler pazarın değişimine ve ekonomik krizlere karşı tepki göstermede çok esnektirler;

Kişisel mülkiyetteki küçük ve orta boy işletmelerin en bilinir avantajı onların pazardaki değişimlere gösterdikleri uyumlarıdır. Aynı zamanda onlar çok kolay bir şekilde aktüel arz ve talep doğrultusunda ürün fiyatlarını buna göre uyarlayabilirler. Bu şekilde pazarın talep ve büyüklüğüne çok hızlı bir şekilde ayak uyduruyor.

1.2.ORTAKLIK

Ortaklık(partnership) iki yada daha çok kişi tarafından kurulan ve şirketin yükümlülükleri için yatırılan sermaye kadar sınırlı yükümlülükleri bulunan veya bütün malvarlığı ile sınırsız sorumlu olan işletmelerdir. Ortaklığı özel ve tüzel kişiler oluşturabilirler.

Ortaklık genelde bir kişinin sınırlı finansal varlığa sahip olması veyahut da bina, makine, araç-gereç, teknoloji gibi kaynakların temin edilme ihtiyacı sebebiyle meydana geliyor. Sermayenin bireysel sahibi, sermayesini arttırmak için yatırım sermayesine sahip olan ve işletmeye yatırım yapmak isteyen kişi yada kişileri bulur. Bu şekilde işletmenin faaliyetlerinin normal devam edebilmesi için gerekli olan finansal ve diğer varlıkları temin etmiş olur. Ortaklık ilişkilerinin kurulmasıyla işletmenin elde ettiği varlıkların büyüklüğü ve yapısı şirketin büyümesi ve gelişmesi için gereken şartları meydana getirir. Bu daha uygun koşullarda kredi verebilmeleri için bankalara ve diğer finansal kuruluşlara sağlam temel ve teminat oluşturmaktadır.

İşletmeye yatırım yapmış olan ortakların sorumluluğu ve yükümlülüğü şirkete getirmeyi taahhüt ettikleri sermaye kadar sınırlı daha doğrusu onların şirketin temel kapitalindeki payı itibariyle sınırlıdır. Dolayısıyla şunu söyleyebiliriz ki ortakların yönetime katılımları, karların dağıtımı ve zararın karşılanması konusunda şirkete yatırdıkları sermaye kadar yer alırlar.

1.3. KURUMSAL ŞİRKET(KOOPERATİF)

Kurumsal şirketler ekonomik faaliyetin baş taşıyıcısı ve kaldıraç gücü oldukları için her ülkenin ekonomik gelişmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Kurumsal şirketler bir grup-özel mülkiyette olan, sermayesi belli olup herbirinin eşit paylara ayrıldığı ve bunların hisse senetleri tasdik olduğu işletmelerdir. Hisse senedi veyahut pay sahipleri sermaye yapısında bir yada daha fazla hisse senediyle yer alıyorlar. İşletme kendi yükümlülükleri için bütün malvarlığı ile sorumluyken pay sahiplerinin şirkete veya üçüncü kişilere karşı hiçbir sorumlulukları yoktur. Eğer şirket iflas ederse pay sahipleri sadece yatırdıkları sermayeyi kayebedebilirler.

Kurumsal şirketin meydana gelmesi ortaklıklarda olduğu gibi şirketin gelişmesi için ek sermaye temin etme ihtiyacından doğuyor.

Kurumsal şirket kendi başlangıç sermayesini yalnızca hisse senedi emisyonu ile elde edebilir.

Kurumsal şirket, şirketin organlarının kuruluş akti ile kuruluyor. Kuruluş eşzamanlı ve ardışık olabilir.

Kurumsal şirketin kurucaları bizzat yada diğer kişilerle beraber veyahut da temsilcileri aracılığıyla açık arttırma yapılmadan hisse senetlerini aldıkların-

da ve şirket kurduklarını ilan ettiklerinde *eşzamanlı kuruluş* olmuş oluyor. Bu şekilde şirket hissedarlardan hazır değerler alırken, hissedarlar nominal olarak yatırdıkları kadar sorumlu oldukları hisse senetlerini alırlar.

Ardışık kuruluş ise bütün yada bir kısım hisse senetlerinin kamu iletişim araçlarında ilan edilmesiyle yapılır. Yeni kurulan şirketin kar getireceğini düşünen herkes para yatırarak hisse sahibi olabilirler.

Hisse alıcıları olarak serbest hazır değerlere-paraya sahip olan vatandaşlar, özel şirketler, kamu işletmeleri ve kurumları, kurumsal yatırımcılar(emeklilik fonları, yatırım fonları) ve gibi yatırım yapmak isteyenler de karşımıza çıkabilir.

Faaliyeti esnasında kurumsal şirket belirli projelerini finanse etme konusunda parasal sıkıntıda bulunabilir(elde edilen karın finansman için yeterli olmadığı,banka kredilerine ulaşım imkanının ise sınırlı olduğu durumlar). Bu durumda yeni hisse senedi emisyonuna- ihracına gidilir. Bu şekilde elde edilen sermaye eşzamanlı kuruluş durumundaki gibidir. Tek fark ek hisselerin ihracını yeni şirket yerine mevcut şirket yapıyor.

Eğer şirket başarılı çalışıyor ve yüksek ve dengeli karlar elde ediyorsa hisse senetlerini satın alma ilgisi büyük olacaktır. Hisseler çok sayıda insan tarafından satın alınabilir. Dolayısıyla kurumsal şirketlerin gelişmesi için serbest para kaynağının harekete geçirilmesi açısından en efektif metodun hissedarlık olduğu düşünülüyor.

Gelişmiş Pazar ekonomilerindeki kurumsal şirketler, hisselerinin ihrac ve sunum tekniğini bankalara bırakıyorlar. Mesela, ABD'de hisse senetlerinin alım ve sunumu (hisse senetleri ve tahviller) yapan özel yatırım bankaları mevcuttur. Bankalar bu durumda finansal aracı olarak ortaya çıkıyorlar. Onlar bir nevi hisse senedi taciri olarak ortaya çıkıyorlar. Karlarını hisse senetleri alım ve satım fiyatı arasındaki kardan elde ediyorlar.

Neden özel ve kurumsal yatırımcılar hisseler satın alıyorlar sorusu ortaya çıkıyor. Çünkü hisse sahibi iki temel hakka kavuşuyor: birincisi, kurumsal şirketin elde ettiği karın dağıtımnda (temettü) yer alıyor. İkincisi ise bir hisse bir oy prensibine göre yatırmış olduğu sermaye tutarı kadar şirketin yönetiminde yer alma hakkını elde ediyor.

Kurumsal şirketlerin ortak özellikleri şunlardır:

◆ Kurumsal şirketler ölçek ekonomilerinin etkilerinden faydalanıyorlar. Onlar hammadde ve malzemeyi daha büyük miktarda ve daha düşük fiyata sipariş ediyorlar. Aynı zamanda büyük ölçekte üretim yaptıklarından bu onlara birim başına daha düşük maliyetlerinin olmasını ve nihai ürünü daha düşük fiyata satmalarını sağlıyor.

◆ Kurumsal şirketler kendi kredi değerliklerini koruyabildikleri büyük parasal değerlere nerdeyse her zaman sahiptirler. Bu, onların bankalardan daha kolay kredi temin edebilmelerine imkan sağlıyor. Bankalar kendileri için sağlam ve devamlı iş ortakları olarak görüyorlar.

◆ Kurusmal şirketler serbest para sermayesini efektif bir metod ile toplayabilen organizasyonlardır. Onlar çok kısa bir süre içerisinde serbest sermayeyi seferber edebilme ve ekonomik olarak yönlendirme durumundadırlar.

◆ Kurumsal şirketin, hisselerinin el değiştirmesine veyahut hissedarlarının ömrüne bağlı olmaksızın sürekli varolması sözkonusudur.

◆ Kurumsal sermaye şirketin büyümesi ve gelişmesi için kullanılan finansmanın çok yüksek kaliteli kaynağıdır. Şirket, hissedarlarına geri verme yükümlülüğü olmadığı için bu şekilde sürekli varlıklara sahip oluyor.

◆ Kurumsal şirketler yüksek kalitede ve efektif bir yönetim temin etme imkanına sahiptirler.

◆ Kurumsal şirketlerin, yenilik ve teknolojik gelişme alanında kendilerinin en önemli bileşenini oluşturan araştırma ve geliştirme merkezlerine sahiptirler.

◆ Kurumsal şirketlerin karı çift vergilendirmeye tabiidir. Öncelikle şirket gelir vergisini ödüyor(kurumsal vergi) yani kurumsal bazda elde ettiği toplam karın vergisini, daha sonra da hissedarlar şirketten aldıkları kar payının vergisini ödüyorlar.

2. KÜÇÜK İŞLETMELER ORGANİZASYONUNUN TEMEL ŞEKİLLERİ

2.1. BİREYSEL TEŞEBBÜS – TACİR

Eğer bir özel kişinin sanatkar becerileri varsa ve zanaatkar olarak küçük çapta çalışmak istiyorsa kendi işini zanatkar- kişi işletmesi(tacir) olarak kaydedebilir.

Kişi işletmesi ferdi mülkiyet olarak organize olan ve her türlü ekonomik faaliyeti gerçekleştiren özel kişi iş organizasyonudur.[3] Bu şekilde bir işletmeyi ikameti ülkemizde olan her iş yapabilen kişi kurabilir, iflas sürecinde olan ve bilerek iflasa gidip borçluların borçlarını tahsil edemedikleri kişiler hariç.

İşletmenin başarısında olduğu gibi başarısızlığına da en büyük sebep olan işletmenin sahibidir.

Bu tür organizasyon genellikle işletme sahibinin sermayesi ile çalışıyor. Borçlanılan sermaye az ve kısa sürelidir ve iş ortaklarından veya yerel bankalardan temin edilir.

Borçlularda olan sınırlı güvenlerinden dolayı bu tür organizasyonların kreditörler tarafından az kabul edilmelerinin bazı sebepleri vardır: *birincisi*, özsermayenin küçüklüğü; *ikincisi*, şirket varlıklarıyla şahsi kullanım için olan aile varlıklarının birbirinden ayırma yükümlülüğünün olmaması; üçüncüsü, Pazar değişimlerine ayak uyduramamalarından dolayı bu tür organizasyonların göreceli kısa ömrü; *dördüncüsü*, rakiplerin faaliyet alanına kolay girebilmeleri ve şirket sahibinin ölümünden sonra organizasyonunun da çalışmaya son vermesi.

Bu tür işletmelerin yararları olarak şunları sayabiliriz:

- Bireysel teşebbüs olarak bir işletme kurmak için özel bazı engeller yoktur;
- İşletme kurucusuna yönelik asgari kanun yükümlülükleri ve sınırlamalarının olması;
- Kişi işletmesi olarak kurulan ve yönetilen sermayenin bireysel mülkiyeti;
- Karar getirmedeki azami özgürlük;
- Elde edilen karın tamamiyle işletme sahibine ait olması.

[3] " Ticaret şirketleri kanunu"- İkinci bölüm, Tacir, madde 12, nokta 1.

2.2. LİMİTED ŞİRKETİ

Limited şirketi bizde ve Avrupa'da en sık rastlanan küçük işletme organizasyon şeklidir. Bunun temelinde ise bu şeklin kurucusuna verdiği güven yatıyor çünkü kurucusunun sorumluluğu yatırdığı sermaye ile sınırlıdır yani kendisinin şirket dışındaki varlıkları üçüncü kişilere olan borçların ödenmesi kullanılmayacaktır.

Limited şirket ortakları şirketin ana sermayesi para, şirket öğeler ve haklarında ifade edilebilir bir büyük yatırım paylaşan bir şirkettir[4]. Şirket üyesi gibi gerçek veya tüzel kişiler olabilir. Hissedarlar limited şirketin sorumluluklarına tabi değildir. Hissedarların riski limited şirketinin yatırım yüzdesine göre belirlenir.

Limited şirketinin temelinde iki ya da daha fazla kişinin veya hissedarların katılımıyla kurulur. Bazen limited şirketi sahibi bir kişi olabilir, genelde ileride başka hissedarların katılımı beklendiği takdirde. Bir kişi tek başına limited şirketi hissedarı olamaz.

Limited şirketi kuruluşu yazılı anlaşmaya göre kurulur. Bu şirket en az bir en çok 50 hissedar üyesinden kurulabilir.

Limited şirketi önceden belirlenmiş bir tutar ile ortakların para, nesne ve hak(lisanslar) gibi temel bir yatırım tutarı ile yer aldığı bir işletmedir.[1] Pozitif normlara göre limidet şirketi kurmak için gerekli olan asgari sermaye denar karşılığı olarak 2.500 Avro'dur.

Eğer şirketi bir kişi kuruyorsa (DOOEL), sözleşme yerine noterde imzalanmış kuruluş beyanı gerekir.

Limited şirketindeki her ortak belirli hak ve yükümlülüğe tabiidir. Öyle ki, ortakların şirketin yönetiminde ve karların dağıtımında yer alma, şirketin çalışmaları hakkında bilgilendirme, şirketin defterlerine ve listelerine erişime, ve şirketin çalışmasına son vermesi halinde (tasfiye sürecinde) kalan varlıkların dağıtımına hakları vardır.

Karların dağıtımındaki payları yatırdıkları sermaye ile orantılıdır.

[4] "Ticari şirketler kanunu"- Madde 166, nokta 1

3. DİĞER ORGANİZASYON ŞEKİLLERİ

Stratejik ortaklıklar

Ortaklıklar, daha doğrusu bir yandan küçük işletmelerin aralında birleşmeleri ve küçük ile büyük işletmelerin birleşmeleri her ekonominin önemli bir katmanıdır. Bu şirketlerin ürün değerinin arttırılması amacını taşıyor ki bu durumda her ortak bir fayda elde ediyor.

Stratejik ortaklıklar yeni teknolojilere daha kolay erişim, uluslarası olmayı, yeni Pazar ve yatırımcı bulmayı, finansal ve siyasi riskin azalması ve diğer faydaları sağlıyor. Diğer yandan ise bu tür ortaklıkların ve iş yapmanın ortakların bağımsızlığını kaybettirdiği diye düşünülüyor. İstatistiğe göre bu tür ortaklıkların %50'si başarısız oluyor fakat bir yandan da ortak fayda ve hedefler için yeni ortaklıklar kuruluyor. Dünyada gelişen ve küçük işletmelere finansman imkanı sağlayan stratejik ortaklığın en önemli türleri olarak şunları sayabiliriz:

1. Franchising;
2. Leasing;
3. Lisanslar ve
4. Ortak yatırımlar.

Franchising, leasing, lisans sözleşmeleri ve ortak yatırımlar şirketlerin ortak amacı olan daha yüksek kar elde etme hedefi ile bağlandıkları işletme şekilleridir. Kar elde etme amacı şirketleri çok sayıda farklı işbirliği şekilleri geliştirmek için harekete geçiriyorlar.

Odak-Cluster

Odak yada cluster belirli bir alanda biribirlerine ilişkili işletmelerin birbirlerini tamamlamaları için oluşturdukları kümedir. Odaklar aynı bölgede yerleşik ve ilişkili şirketlerin coğrafi yoğunluğudur.

Odak modeli ortaklık demektir. Bu tür ortaklıklarda baş rolde büyük şirketler yer alıyor çünkü bu tür organizasyon kendi etrafında birçok ilişkili küçük işletmeyi çekiyor bu şekilde bir odak oluşturup birbirini tamamlayarak daha sıkı işbirliği içerisinde oluyorlar.

Kooperatif

Kooperatifler, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimlerine ilişkin gereksinmelerini karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet yoluyla sağlayıp korumak amacıyla kurulmuş gönüllü ortaklıklardır.

Kooperatifler önceden kesinleşmiş ekonomik çıkarların geliştirilmesi ve korunması için özel ve tüzel kişilerin kurdukları ortaklıklardır. [5]

Kooperatifler, bankacılık,sigortacılık ve kanunla yasaklanmış alanlar haricinde her alanda kurulabilir. [6]

Kooperatifi en az üç özel yada tüzel kişi kurabilir.[7]

Kooperatiflerdeki üyeler arası kar dağıtımı her üyenin kooperatiften yararlandığı kolaylıklar yada kooperatifle imzaladığı hukuki meselelere bağlı olarak orantılı bir şekilde yapılır.[8]

İş Küvözleri (Fikir havuzu)

İş küvözleri yeni kurulan işletmeleri destekleyen ve onlara işlik, iletişim altyapısı, danışmanlık, finansal varlıklar vb. gibi çeşitli hizmetlerin sunulmasını sağlayan bir tür işletme destekleme birimidir.

İş küvözleri farklı şekillerde olabilirler: küçük işletmelere teknolojik destek veren teknoparklar, bilim üzerine yardımcı olan bilim parkları, vs. Onlar aynı zamanda devlet bütçesi, büyük işletmeler, yerel yönetimler ve diğerleri tarafından da desteklenebilirler. Bunlar genellikle büyük işletmeler çerçevesinde veyahut bunların dışında bağımsız kurumlar olarak yer alıyorlar.

Organize sanayi bölgeleri

Organize sanayi bölgeleri benzer küçük ve orta boy işletmelerin daha akılcı ve verimli çalışmaları için bir araya geldiği en sık organizasyon türlerindendir. Burada ihracat için özelleşmiş şirketler çalışıyor. İthalat-ihracat işlemlerini kolaylaştırmak adına da içlerinde pazarlama-reklam ajansları, değişik kalite kontrol laboratuarları vs bulunuyor.

KİLİT KAVRAMLAR

ORGANİZASYON
ORTAKLIK
KURUMSAL ŞİRKET
ODAK-CLUSTER
İŞ KÜVÖZÜ

[5] Makedonya Cumhuriyeti Resmi Gazetesi, no.54, madde 2
[6] Aynı, madde 2
[7] Aynı, madde 3
[8] Aynı madde 30

ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ
KOOPERATİF

ÖZET

Kişi işletmesi genellikle bir kişinin sahip olduğu küçük işletme olup sahibinin şirketin yükümlülüklerine karşılık bütün mal varlığı ile sınırsız sorumlu olduğu işletme türüdür.

Ortaklık iki yada daha fazla sahibin kurduğu ve yatırdıkları sermaye miktarı kadar yada bütün mal varlıkları ile sınırsız şekilde sorumlu oldukları işletme türüdür.

Kurumsal şirket iki yada daha fazla şirket yada bireysel üreticinin ekonomik durumlarının düzelmesi için iş fonksiyonu ve aktivitesi yapanların kurduğu birlik şeklidir.

Stratejik ortaklıklar yeni teknolojilere daha kolay erişim, uluslarası olmayı, yeni Pazar ve yatırımcı bulmayı, finansal ve siyasi riskin azalması ve diğer faydaları sağlıyor.

Odak yada cluster belirli bir alanda biribirlerine ilişkili işletmelerin birbirlerini tamamlamaları için oluşturdukları kümedir. Odaklar aynı bölgede yerleşik ve ilişkili şirketlerin coğrafi yoğunluğudur.

Kooperatifler, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek ve geçimlerine ilişkin gereksinmelerini karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet yoluyla sağlayıp korumak amacıyla kurulmuş gönüllü ortaklıklardır.

İş küvözleri *yeni kurulan işletmeleri destekleyen ve onlara işlik, iletişim altyapısı, danışmanlık, finansal varlıklar vb. gibi çeşitli hizmetlerin sunulmasını sağlayan bir tür işletme destekleme birimidir.*

Organize sanayi bölgeleri benzer küçük ve orta boy işletmelerin daha akılcı ve verimli çalışmaları için bir araya geldiği en sık organizasyon türlerindendir.

Tartışma konuları:

1. Hangileri kar amacı güden işletmelerdir?
2. Kişi işletmesinin özellikleri nelerdir?
3. Ortaklığı nasıl tanımlayabiliriz?
4. Kurumsal şirket nedir?
5. Küçük işletmelerin temel organizasyon şekilleri nedir?
6. Başka ne tür iş organizasyon şekilleri mevcuttur?
7. Farklı işletme organizasyon şekilleri neleri sunuyorlar?

4 KÜÇÜK İŞLETMELERDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK

4. KONU İÇERİĞİ

1. Küçük İşletmelerde Tuzaklar
2. Küçük İşletmelerde problemler
3. Küçük İşletmelerde başarı
4. Küçük İşletmelerde başarısızlık sebepleri
5. Küçük işletmelerin yararları ve sakıncaları

DERSİN AMACI

Bu dersten sonra sizler şu konulara vakıf olacaksınız:

- Küçük işletme sahiplerini bekleyen muhtemel tuzaklar hakkında tartışmaya;
- Küçük işletmelerin problemlerini açıklamaya;
- Küçük işletmelerde başarısızlık nedenlerini tanımanıza;
- Başarılı küçük işletmeleri tanımanıza;
- Bazı faktörlerin küçük işletmelerin başarısına etkilerini değerlendirmesine;
- Küçük işletmelerin yararları ve sakıncalarını saymanıza.

1. KÜÇÜK İŞLETMELERDE TUZAKLAR

Küçük işletme sahipleri kendi işlerinin batmasına sebep olacak birçok tuzak tehlikesi ile karşı karşıyadır. Çoğu küçük işletme sahibi kendi işletmeleri kurduklarında bunu tek geçim kaynağı olarak gördüklerinden dolayı kurdukları iş hakkında detaylı bir analiz yapmadan ve sorunların kendiliğinden çözüleceği inancını taşıyarak işletme kuruyorlar. Fakat para, zaman, bilgi ve tecrübe eksikliğinden dolayı sorunlar çözülmeden ziyade daha çok artmaktadır.

Girişimci becerileri eksikliği. Küçük işletme sahipleri sürekli yeni fırsatlar arayıp yaratmalıdırlar. Fakat birçok küçük işletme sahibi başkalarının kendilerine kaynak sunup şirketlerini geliştirecek avantajlı durumu sağlamalarını bekliyor. Gerçek girişimciler fırsatları değişimlerde arayanlardır: fiyat değişimlerinde, tüketicilerin ihtiyaç değişimlerinde, moda değişiminde, kanun ve mevzuat değişimlerinde vs. Fırsatı görüp ortaya çıkardıklarında başarısızlık riskini göz alarak kendi yada başkalarından aldıkları kaynaklarla yatırım yapmaya hazırdırlar.

Başarısız girişimciler genellikle başka fırsat aramak için motive olmadan bütün potansiyelini sadece buldukları bir fırsata yaslıyorlar. Onlar iş fırsatlarını zor ve yavaş değerlendirebiliyorlar. İşletmelerini faaliyet gösterdikleri kaynakların bolluğuna ve karın kendi kendine geleceğine inanarak yönetiyorlar. Bu işadamları işletmelerinin ihtiyaç duyduğu şartları ve kaynakları ihtiyaç duydukları şekilde başkalarının temin etmeleri gerektiğine inanıyorlar.

"Gözü yükseklerde yaşamak". Kontrol mekanizmalarının olmaması ve finansal akımları takip edecek bilgi ve beceriye sahip olmadıklarından dolayı küçük işletme sahipleri finansal varlıklarını özel ihtiyaçlar(lüks yaşam) için kullanıp, vergi, satıcılara olan borçlar, teknoloji geliştirmesi gibi yükümlülüklerini unutma tuzağına düşüyorlar.

Tutarsız davranışlar. İnsanları yönetmek diğer etmenleri yönetmekten daha az önemli değildir. İşletme yönetimi konusunda yeterli bilgiye ve deneyime sahip olmamak ve küçük işletmeler hakkında yanlış bilgilere sahip olmak küçük işletme sahibi için bir tuzaktır. Çevrede adını duyurmak ve aynı zamanda vergi kaçırmak niyetiyle birçok küçük işletme sahibi spor kulüplerine ve kültürel faaliyetlere sponsor oluyorlar.

2. KÜÇÜK İŞLETMELERDE PROBLEMLER

Hepimiz etrafımızda işleri iyi gitmeyen şirketler görüyoruz. Peki kimilerini başarılı kimilerini başarısız kılan nedir?

Başarısız çalışan şirketlerde eksiklikler(zayıf yanları), avantajlardan(güçlü yanları) daha üsttedir. Başarılı şirketlerde bu oran terstir.

Başarılı çalışması için işletme kendi güçlü yanlarını ortaya çıkarıp, zayıf yanlarını yada eksikliklerini elemelidir. Şirketlerin başarısı yada başarısızlığı dış etkenlerin kombinasyonuna bağlıdır, dolayısıyla başarılı olanlar fırsatları görebiliyor ve güçlü yanları sayesinde onları kullanıp tuzakları atlatıyorlar. Bu şekilde hareket etmeyen şirketler zaman içerisinde daha başarısız olup tasfiye oluyorlar.

Bir işletme başarılı çalıştığında kendi avantajını yani güçlü yanlarını kullandığı manasına geliyor. Fakat bilinmelidir ki daha küçük çapta da olsa da bu işletmelerin de zayıf yanları mevcuttur.

İşletmeler problem yaratan, işletmelerin sakıncalarına daha doğrusu zayıf yanlarına bir bakalım.

Alan ve üretim imkanı yetersizliği. Başarılı çalışan şirketler çoğu zaman alan yetersizliği yada bir başka üretim yetersizliği ile karşı karşıya kalıyorlar. Mesela, başarılı çalışan bir küçük tekstil fabrikası depo alanı yetersizliği ile karşı karşıya kalabiliyor yada aynı şirket makine eksikliğinden dolayı daha büyük sipariş kabul edemiyor.

Kaynakların eskimesi. Eskiyen kaynaklar insan kaynakları, binalar, makineler, donanım ve diğerleridir. Başarılı bir işletme için üretim maliyetini yükseltecek eski bir binada çalışmak sakıncalıdır. Eğer dükkan yada lokanta için sözkonusu ise bu müşterilerin kaybına yol açabilir. Bu tür yerlerin kiralarının düşük olma yararı sakıncalarından daha azdır.

Sözkonusu insanlar olduğunda ise en büyük sakınca çalışanların yaş ortalamasının uygun olmadığı durumdur. En uygun çalışan yapısı işçilerin çoğunun orta yaşlarda olmasıdır. Fakat hangi yaş ortalamasının en uygun olacağı konusunda farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketler için farklı olduğu için bu konuda kesin bir kural yoktur.

Kalifiye eleman sağlayamamak. En başarılı şirketler bile yöneticilerinin yada işçilerinin en iyi olmamasını yani kalifiye eleman olmamasını bir eksiklik olarak görüyorlar. Onun için yöneticiler bu eksiklikleri görüp bunları giderme adına kalifiye olmayan eleman yerine yeni elemanların istihdamını veya mevcut elemanın eğitimini sağlamalıdır.

Ürün çekiciliği. Birçok şirket, tüketicilerin ilgi çekici olduğunu düşündükleri ürün yada hizmetleri ürettikleri için başarılıdırlar. Fakat sürekli yeni ürünlerin sürüldüğü bir pazarda sadece bir ürün ile uzun zaman ilgi çekici olmasını bekleyemez. Aynı zamanda tüketicilerin arzuları, ihtiyaçları ve ilgileri sürekli değişiyor. Dolayısıyla ilgisi sürekli azalan bir ürünü üretmek ve sunmak sakıncalıdır.

Finansal problemler. Birçok şirketin(başarılı,hatta başarısız olanların bile) vadesi gelen borçların ödenmesi konusunda finansal sıkıntıları vardır. Bu öncelikli bir sakınca olup, şirket bu sakıncayı kredi alarak veya başka şirkete borçlanarak giderebilir.

Uygun olmayan yer. İşletme yerinin hammadde ve malzeme kaynaklarından veyahut hazır ürünlerini sunduğu pazardan uzak olması işletme için sakıncalı olabilir. Bu durumda şirket hammadde ve malzeme tedarikinde yada hazır ürünlerin sunumunda yüksek ulaşım maliyeti oluşturacaktır.

Bu örnekler aslında işletmenin varolması ve gelişmesinin çevresel faktörlere bağlı olduğunu gösteriyor. Kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilmeyip çevredeki gelişmeleri takip etmeyen ve fırsatları ve tehditleri göremeyen işletmeler kısa süre içerisinde işlerini durdurma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar.

3. KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARILI OLMA NEDENLERİ

Bir küçük işletmenin ne kadar başarılı olacağı en çok işletme sahibinin yada yöneticisinin yönetici yeteneklerine ve girişimci davranışına bağlıdır.Sahip olması gereken nitelikler şunlardır:

- *Motivasyon*- sorumluluk üstlenme, enerjik davranış, sınırsız girişim, devamlılık, dirayet, dayanıklılık.
- Orjinal, kreatif, kritik ve analitik düşünme *yeteneği*.
- İnsanlarası iyi ilişkiler oluşturma yeteneği, ki bunun ön şart olarak duygusal denge, işbirliği ve taktiği sayabiliriz.
- İletişim yeteneği- şirket sahibi çalışanlarıyla, müşterileriyle, satıcılarıyla ve ortaklarıyla iyi iletişim kurmayı becermelidir. Başarılı iş iletişimi kurmak küçük işletmenin başarısı için en önemli faktörlerden biridir.
- *Mesleki bilgiler*- şirket kurucusu daha iyi planlama ve kontrol yapmak için faaliyette bulunduğu iş hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- *Müşteri ve tüketicilere odaklılık*- başarılı bir işletme olmak için olmazsa olmazlardan biri müşteri yani tüketici ihtiyaçlarının odak merkezinde olmasıdır.
- Çalışanlara yatırım- işletme sahibi çalışanları için, onların mesleki açıdan eğitimlerinin gelişmesine, yetenek ve becerilerinin gelişmesine, ödüllendirilmelerinei kariyer gelişmelerine önem göstermelidir.
- İş faaliyetlerini çok iyi tanıma- işletme sahibi yada yöneticisi muhasebe, pazarlama, satış, finans ve diğer alanlarda iyi bilgi sahibi olması gerekiyor.
- *Yenilikçilik*- işletme sahibinin yenilikçiliği, yeni fikirlere açık olması, yeni teknolojilere, mal ve hizmetlere açık olması uzun vadede başarı sağlıyor.
- *Tecrübe*- önceki iş tecrübeniz yeni işinizde daha kolay ayak uydurursunuz.
- *Zeka*- işletme başarısında bir faktör olarak zeka, işletme sahibinin problemleri analiz edebilme, birçok alternatif arasında karar getirebilme, stratejik planlama yeteneğinin olmasını öngörüyor.
- *Trend takibi ve uygun pazarlama politikası*- işletmeler müşteriler için kuruludur, dolayısıyla şirket modern trendleri takip etmeli ve pazarla-

ma politikalarını faaliyet gösterdiği çevrede tanınacak şekilde geliştirmelidir.

VAKA 1

"PROEKT" DOO Üsküp İŞLETME ORGANİZASYONUNUN ANALİZİ

Atanas Mitkovski beyefendi, 1991 yılında askerliğini bitirdikten sonra kendi işletmesini kurdu. O dönemde kendi işletmesini kurma şartları çok zor ve karmaşıktı. En önemli engel olarak karmaşık şirket kaydı prösedürü çıkıyor, diğer yandan da faaliyetlerinin normal devam edebilmesi için gerekli olan finansmanı temin konusunda da sıkıntıları vardı.

Proekt DOO(limited şirketi-ltd.şti) Üsküp şirketi elektrik ve ışık malzemelerinin ticareti ve tesisat montajı ile uğraşıyor. Hammadde ve malzemeleri özellikle İtalya'nın önde gelen firmalarından olmak üzere yurtdışından temin ediyor. İlk başta bu tür hizmet pazarı sınırlı ve özellikle işin özelliğinden ve yüksek hizmet ücretinden dolayı belirsizlikle doluydu. Bazı anlarda siyasi durumlar ve ablukadan dolayı şirketin kapanması tehlikesi de vardı. Fakat büyük heves, varolma mücadelesi ve başarı arzusu şirketin sadece ayakta kalmasına değil ilerlemesine de vesile oldu.

Proekt DOO Üsküp şirketi Atanas Mitkovski bey tarafından büyük bir arzu ve 5.000 Alman Markı kadar küçük bir özsermaye ile kuruldu. İlk işini bir işi bitirme taahhütü için aldığı avansla yaptı ki bu işinde atlama taşını oluşturuyordu. Büyük finansal problemlerle karşılaşsa da en yakınlarından aldığı destek çok önemliydi.

Verilen büyük emek yavaş yavaş netice vermeye başlamıştı. Yakaladığı ilk fırsatta eski elektrik tesisat donanımı yenisiyle değiştirerek çalışmalarında ve verdiği hizmetlerinde büyük koolaylık sağladı. O günden bu yana ilişki ağını geliştirerek önemli karlar getiren projelerin gerçekleştirmesi fırsatına sahip oldu. İlk başlarda çok az iş ve varlığa sahip olmasına karşın bugün her çeşit elektrik ve ışık tesisatı konusunda uzmanlaşmış durumdadır. Aynı zamanda satış alanına ve

mallarını koruduğu depoya da sahiptir. İşlerin hacmine bağlı olarak bir bina için 10-15 işçi kullanırken bazen 30 işçiyle çalıştığı da olmuştur. Şirket kendi faaliyet alanları için özel olarak yapılmış bir minibüse sahiptir.

Bugün Atanas Mitkovski beyin şehir merkezinde yönetici ve mühendis bürolarının yer aldığı iki katlı işyeri vardır. Bu bina mahalledeki en güzel binalardan biridir. Aynı zamanda işlerin yürütüldüğü mekanlara işçilerin ve malzemelerin ulaşımını sağlamak için iki minibüs sipariş etti.

Şirketin kuruluştaki ve sağlam temele oturması dönemindeki zorluklar ve problemler artık geçmişte kaldı.

Genel hedefler belirlenmiş durumdadır. Şimdiki durum şirketin elektrik ve ışık malzemeleri ticaretini genişletmesi ve bu konuda yurt dışından bir şirketin temsilciliğini alması gibi daha yüksek hedeflere ulaşmasını sağlıyor.

VAKA 2

TEHNİKA İNZENERING LTD ŞTİ ÜSKÜP ŞİRKETİNİN ANALİZİ

Tehnika İnzenering Ltd. Şirketi Davor ve Boyan Trifunovski kardeşleri tarafından ortak aile işletmesi olarak ve bütün ailenin desteğini alarak 1998 yılında Üsküp'te kurulmuştur. Şirket çalışmalarına ticaret dükkanı olarak başladı. İki yıl başarılı çalıştı. Daha sonra sıhhi tesisat malzemeleri ithalat-ihracat ve toptan ile perakende satış şirketine dönüştü. Şirketin kaydında ilk faaliyet alanı olarak üretim kaydedilmiştir. Fakat üretime geçme arzuları olmasına rağmen şirket kurucuları çok sayıda engelle ve anlayış eksikliği ile karşı karşıya kalıyorlardı.

Şirketin birleşik güçlerle kurulmasıının sebebi kendilerine ait birşeylerin yapılması ve herşeyden önce ailenin mali durumunun iyileşmesiydi.

Kurucuların özellikle Davorun en önemli avantajı sonsuz enerji kaynağı, heves, başarı arzusu ve hiçkimsenin yollarına çıkmalarına izin vermeyerek bütün engellere ve değişimlere rağmen görevlerine yerine getirmeleridir.

En büyük düşman ise para eksikliği ve herhangi bir yardım alamama imkanıydı. Özellikle özel şirket olarak kredi alma imkanı yoktu çünkü hala sadece kamu şirketlerine kredi veriliyordu.

Tecrübe ikinci plandaydı. Her ikisinin tecrübesi vardı, özellikle Boyan eskiden ek iş olarak ticaretle uğraşmıştı. Bütün bunlara doğal ticaret yeteneği de eklenmişti

Para eksiklikliği ile ilgili olan kronik problemlerini birçok kişiden borç alarak halletmişlerdi. Mallar daha düşük fiyattan alınıp daha yüksek fiyata satılıyordu vs. Faaliyetlerinin ilk başlarında başarılarındaki en önemli katkıyı büyük şirketlerin depolarında yer almaları sağladı çünkü büyük şirketler fiyatları ve tüketicilerin taleplerini karşılamada ağır kalıyorlardı. Buna karşılık, Davor ve Boyan sürekli heryerde bulunup hangi ürünün ne zaman fiyatının yükseleceğini biliyorlardı. Onların en büyük müşterileri ticaret ve inşaat şirketleri oldu.

Faaliyetlerinin birinci yıl cirosu 70.000 avro iken 2005 yılında 15 çalışan ve üç dış yardımcı ile 500.000 avroluk bir ciro elde ettiler.

Tehnika İnzenering Ltd. Yaklaşık 2000 m^2 –lik iki üretim-depo alanı için ödeme yapmış ve resmi onayı beklemektedir.Bu alanlarda ürün açığı olan bazı ürünlerin üretimi için kullanacakları makinelerin yerleştirilmesi öngörülmüştür.

Faaliyetlerinin genişlemesi konusunda onlar yoğun büyüme taraftarı olup başarıyı belirli yada ilişkili işlerde güçlerinin yoğunlaşmasında görüyorlar. Bu odaklanmalarının neticesinde Moskvada bir ticaret şirketi kurarak genişlemelerini gerçekleştiriyorlar.

4. KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Küçük işletmelerin tasfiyesiyle sonuçlanmaya yönelten başarısızlık nedenleri olarak iki grubu sayabiliriz: ekonomik ve finansal sebepler.

Küçük işletmelerin başarısızlıklarında en çok karşılaştıkları nedenler **ekonomik nedenlerdir**. Bunların arasında en çok şunları sayabiliriz:

Düşük kar. Bir işletme kurmanın ve yönetmenin en önemli nedeni kar etmektir. Dolayısıyla işletmeyi kapatmanın en önemli ekonomik nedeni düşük kardır. Kar elde edemediği ve maliyetleri karşılayamadığı anda küçük işletme

batar. Bu durumda küçük işletme sahibi yüksek kar elde etmek arzusuyla işletmesini kolayca kapatabilir ve varlıklarını daha yüksek kar elde edebileceği başka bir faaliyete aktarır.

Yanlış yer seçimi. Yeni bir işletme kuruluşu planlandığında özellikle ticaret ve sanayide kuruluş yeri meselesi çok önemlidir. Kuruluş yeri seçimi uygun altyapı, müşteri devinimi, sipariş merkezlerine yakınlık, anayollara yakınlık, park yeri, gibi koşullara uygun yapılmalıdır.

Bunlardan herhangi birinin gözardı edilmesi küçük işletme sahibininin işinde zorluklara yol açacaktır.

Hatalı stok yönetimi. Stoklar depoda bulunan hazır ürünler veya hammade miktarıdır. Stoklar üretimin kesintisiz sürmesini sağlasa da depoda gereğinden fazla miktarda stok bulundurmak şirketin başarısızlığına neden olabilir. Çok fazla miktarda stok bulundurmak sadece maliyerleri yükseltmiyor aynı zamanda daha faydalı faaliyetlerde kullanabileceğimiz hazır değerleri de bağlıyor. Stoklar aynı zamanda yeni üretim döngüsü için gerekli olan ve satışlardan elde edilecek olan nakit akışını da engelliyorlar.

Rekabet. Pazardaki rekabet savaşı küçük işletmelerin başarısızlığına neden olabilir. Eğer rakiplerin davranışları, sunulan mal ve hizmetlerin kalitesi, satış koşulları ve diğer unsurlar takip edilemiyorsa işletmenin varlığı tehlikeye girer. Eğer rakipler gözardı edilip rekabetin azaltılmasına yönelik faaliyetlerde bulunulmazsa pazarın tamamen rakiplere bırakılması tehlikesi öne çıkıyor bu da yavaş yavaş karın düşmesi ve şirketin kapanması manasına geliyor.

Uygun olmayan satış. Tüketicilirin talep ve arzularını okuyamadığınızda pazara talebe uygun olmayan mal ve hizmetlerin sunumu yaparsınız.

Tecrübe yetersizliği. Eğer başarılı olmak isteniyorsa mesela ticarette, satış konusunda tercübeli olmanıza ihtiyaç vardır. Çok sıkça rastlanan bir olay da işletme sahibinin tecrübesini kurduğu küçük işletme ile beraber elde etmesi ki bu küçük işletmelerin başarısızlık nedenlerindendir.

Yüksek maliyetler. İşletme faaliyetleri esnasında maliyetlerin yükselmesi ve bunların azaltılamaması karın düşmesine sebep olurken küçük işletmenin de varlığı soru işareti altına girmiş oluyor.

Küçük işletmelerin ikinci grup başarısızlık nedenleri **finansal nedenlerdir**. En önemlileri de şunlardır:

Sermaye yetersizliği. Küçük işletmeler sürekli finansal varlıkları eksikliği ile karşı karşıya kalıyorlar.

Küçük işletmelerin en önemli finansal kaynağı işletme sahibinin özkaynakları yada parasıdır ki bu genelde iş fikrinin gerçekleştirilmesi için az ve yeterli değildir. Küçük işletmelerin bankalardaki kaynaklara ulaşmak için birçok engelin bulunması bu para kaynağına ulaşımı zorlaştırıyor. Bankalar ve diğer finansal kurumlar paraların geri ödemesi konusunda küçük işletmelere şüpheyle bakıyor.

Devlete olan borçlar. Devlete olan vergi borçları küçük işletmelere ek finansal yük olduğu için büyük problem olabilir.

Tahsilat problemi. Küçük işletmelerin düşük seviyede varlıklara sahip olduğu ve dengesiz finansal kaynaklara sahip olduğunu gözönünde bulundurursak sattığı malların veya ürettiği hizmetin tahsilatını yapamaması küçük işletmelerin ilerideki faaliyetlerine ciddi zarar vermesi demektir.

5. KÜÇÜK İŞLETMELERİN YARARLARI VE SAKINCALARI

Küçük işletmenin avantajları şunlardır:

- Küçük işletmelerin en önemli avantajı *pazardaki değişimlere ayak uydurabilmeleridir*. Bu,küçük işletmelerin pazardaki ihtiyaç ve şartlara göre hiç zorluk çekmeden üretiminde azalmaya veya arttırmaya gidebileceğini gösteriyor.[9] Aynı zamanda küçük işletmeler güncel arz ve talebe göre fiyat değişkliklerini yapabilir hızlı bir şekilde pazardaki şartlara ayak uydurabilirler. Bu tür hızlı entegrasyonu büyük işletmelerde görmek mümkün değildir. Çevredeki değişimlere hantal olmakla biliniyor.
- Küçük işletmelerin bir diğer avantajı *işe kolay başlanılmasıdır* yani şirket kaydını fazla zorluklarla karşılaşmadan yapmasıdır. Bu mesele için çok önemli Pazar ve kurumsal sınırlamaları yoktur.
- *Küçük işletmelerdeki kar şirket sahiplerine aittir*. Şirket faaliyetlerinden elde edilen karların tamamı şirket sahibine aittir.
- Şirket sahiplerinin genellikle şirketin müdürü de olduğu gerçeğini göz önünde bulundurursak küçük işletmelerde *karar verme süreci daha hızlı ve basittir.*

[9] B.Şuklev "*İşletme*",İktisat Fakültesi, Üsküp 1998(s.384)

- Ölçeğe göre küçük işletmelerin büyük işletmelere kıyasen *daha az vergi yükü vardır*.

Küçük İşletmelerin Sakıncaları

- *Küçük işletmeler parasal varlıkları temin etme problemiyle karşılaşıyorlar*. Küçük işletme sahibinin ilk başta işletmeyi kurmak için temin ettiği para genellikle sınırlı olup düşünülen iş fikrinin gerçekleştirilmesi için yetersizdir.
- Küçük işletmeler büyük işletmelere kıyasen istikrarsız ve kısa ömürlü olmalarından dolayı *bankalara gereken güveni vermiyorlar*. Bankalar, küçük işletmeleri finanse etme konusunda zor karar veriyorlar.
- *Yönetim yetersizliği*. Çalışmaların ilk yıllarında şirket sahibi sadece kendisine yaslanıyor. Bütün fonksiyonları o yerine getiriyor: satıcı, örgütleyici, muhasebeci vs. Bir başka deyişle o hergünkü problemere odaklanmış "çok amaçlı işçidir". O, fikirlerinden faydalanacağı uzmanları angaje edecek duruda değildir. Bu sakıncalar genellikle özistihdam denilen yada aile işletmelerinde ön plana çıkıyor.
- *Küçük işletmelerin küçük ve sınırlı pazar payı vardır.*

KİLİT KAVRAMLAR

KÜÇÜK İŞLETMELERDE TUZAKLAR
KÜÇÜK İŞLETMELERDE PROBLEMLER
KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARILARI
KÜÇÜK İŞLETMELERİN BAŞARISIZLIKLARI

ÖZET

Küçük işletme sahipleri kendi işlerinin batmasına sebep olacak birçok tuzak tehlikesi ile karşı karşıyadır.Bunlar: girişimci becerileri eksikliği, "Gözü yüksekler-de yaşamak" ve tutarsız davranışlar.

Şirketlerin başarısı yada başarısızlığı iç ve dış etkenlerin kombinasyonuna bağlıdır, dolayısıyla başarılı olanlar fırsatları görebiliyor ve güçlü yanları sayesinde onları kullanıp tuzakları atlatıyorlar.

Başarılı bir şirketin eksiklikleri yada problem yaratacak zayıf yanları alan yetersizliği ve üretim imkansızlığı, kaynakların eskimesi, kalifiye eleman sıkıntısı, ürün çekiciliği problemi, finansal problemler ve uygun olmayan konumdur.

Bir küçük işletmenin ne kadar başarılı olacağı en çok işletme sahibinin yada yöneticisinin yönetici yeteneklerine ve girişimci davranışına bağlıdır: motivasyon, orjinal,kreatif, kritik ve analitik düşünme yeteneği, kişilerarası iyi ilişki kurabilme yeteneği, iletişim yeteneği, mesleki bilgiler, tüketici ve müşterilere odaklılık, çalışanlara yatırım, işletme faaliyetlerini iyi tanıma, zeka, trend takibi, yenilikçilik, tecrübe ve uygun pazarlama politikalarının uygulanması.

Küçük işletmelerin tasfiyesiyle sonuçlanmaya yönelten başarısızlık nedenleri olarak iki grubu sayabiliriz: ekonomik ve finansal sebepler.

Küçük işletmelerin en önemli avantajı pazardaki değişimlere ayak uydurabilmeleridir.

Tartışma konuları:

1. Küçük işletmelerin düşebileceği en sık tuzaklar hangileridir?
2. Küçük işletmelerdeki muhtemel problemler nelerdir?
3. Başarılı şirketler nasıl tanınıyorlar?
4. Küçük işletmelerin başarı faktörlerini say.
5. Küçük işletmelerde başarısızlık sebeplerini say ve açıklar.
6. Küçük işletmelerin yararlarını ve sakıncalarını say.

5 YATIRIM ÇERÇEVESİ OLARAK İŞ PLANI

5. KONU İÇERİĞİ:

1. Yeni işletme planlaması yöntemi
    1.1. Küçük işletmelerin planlama ihtiyacı
    1.2. İş planının önemi
    1.3. İş planının içeriği
2. İş planının özellikleri
    2.1. İş planının hazırlanması
    2.2. İş planı bölümleri

DERSİN AMACI

Bu dersten sonra sizler şu konulara vakıf olacaksınız:

- Yeni işletme planlama sürecini öğrenmenize;
- İş planının özelliklerini açıklamanıza;
- İş planının hazırlama şekline;
- İş planının oluşturan bölümlerini saymanıza.

1. YENİ İŞLETME PLANLAMA SÜRECİ

1.1. KÜÇÜK İŞLETME İÇİN PLANLAMA İHTİYACI

Kendi işinizi kurmanız detaylı planlama, aile ve yakın çevre desteği gerektirecek önemli ve zor bir karardır.

İş kurma düşüncesi planlamanın başlangıcını oluşturuyor. Daha doğrusu işletmenizi planlamanız düşüncenizi gerçek ortama geçirmeniz demektir. Başarılı bir işletme için çevre, temin edilmiş sermaye, tecrübe ve orjinal fikir önşartlardan sadece bazılarıdır. Her nekadar hiçbir zaman işinizin başarılı olacağını tam olarak tahmin edemeseniz de(risk her zaman mevcuttur) önceden hazırlık ve planlama ile başarı şansızı ciddi anlamda yükseltebilirsiniz. Hazırlık çervesinde herşeyden önce bir iş kurma hazırlığı düşüncesi yer alıyor.

1.2. İŞ PLANININ ÖNEMİ

İş planı hazırlanması işin doğmasına ve pazarda yer almasına öncülük ediyor. İş planı büyük yada küçük farketmeksizin her şirket için gereklidir. Her yeni iş riske tabiidir, iş planı da bu riskleri gösteren ve tedbir almasına yardımcı olan dökümandır. İş planı şirket sahibine bir kez daha iş fikrinin gerçekleştirebilirliğini gözden geçirmesini sağlar.Bir başka deyişle, iş planı şirket sahibinin iş fikrinin yazılı halini temsil ediyor.

İş planı şirket sahibi tarafından hazırlanabileceği gibi genellikle küçük işletme sahipleri bunu daha tecrübeli bir uzmana bırakır. İş planında gösterilecek olan analiz işin yapılabilirliğini, ayakta durma ihtimalini ve başarılı bir şekilde gelişmesinin gözlemlenmesine çok yardımcı olacaktır.

İş planını önemi çok yönlüdür. Çünkü işletme sahibine şu şekilde yardımcı oluyor:

- *Hedeflerini gerçekleştirirken muhtemel riskler hakkında net bir bilgi edinmek-* iş planının hazırlanmasıyla işletme sahibi muhtemel problemleri önceden gözlemleyip nasıl çözeceğine karar verir;
- *Finansal yardıma ihtiyaç duyulduğu dönemlerde yatırımcılar ve kreditörlere sunulması-* her işletme sahibi için en uygun çözüm iş planının işe başlamadan önce hazırlanmasıdır. İş planındaki temel karar ve planları etkileyecek

gelişmeler olduğunda, iş planı yenilenmeli ve her zaman işletmeye yön gösteren karar, hedef ve planlar dokümanı olarak saklanmalıdır.

1.3. İŞ PLANININ İÇERİĞİ

İş planının içeriği açısından hangi elementlerin yer alacağı konusunda evrensel bir çözümleme yoktur. İş planının herhangi bir şekilde standartlaşması uygun çözümler getirmez. Yazarlar, her şirket ve her kullanım için farklı iş planları öneriyorlar. Fakat, genelde yeni bir iş kurmak için hazırlanan iş planı şunları içermelidir: İşletme kurma sebebi, hedefler, konum, sipariş pazarı analizi, satış pazarı analizi, teknik ve teknolojik analiz, kuruluş finansal analizi, istihdam planı, yönetim stratejileri planı, pazarlama stratejileri planı, sahiplerin yada üst yöneticilerin özgeçmişleri ve dikkatli bir şekilde hazırlanmış SWOT analizi.(işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ile fırsat ve tehditlerin analizi)

2. İŞ PLANININ ÖZELLİKLERİ

2.1. İŞ PLANININ HAZIRLANMASI

İş planının hazırlanmasında birçok özgüller olmasına rağmen genel olarak her iş planının şunları göstermesi gerektiğini söyleyebiliriz:

- Şirketin hedeflerinin net olarak tanımı;
- Hedefi gerçekleştirmek için aktivitelerin sıralanması;
- Bu aktivitelerin finansal neticelerini tahmin etmesi.

İş planının amacı sunulan iş fikrinin yapılabilirliği ve aynı zamanda gerçekleştirenin girişimci becerilerini gösteren ve yatırımcıyı bunlara ikna etmektir. İş planı projenin başarı şansını ve karlılık analizini gösteren ön rehberdir. İş planı her yatırımcının sorduğu temel soruya cevap verebilmelidir: bu proje ne kadar ilgi çekicidir ve onun finanse edilmesi ile riskin kapatılacağına güven veriyormu?

İyi hazırlanmış bir iş planı gerekli olan finansal destek(kredilendirme) almak için iyi bir imkan oluştururken aynı zamanda küçük işletmelerin başarılı

çalışması ve gelişmesi için bir temel oluşturuyor. Bu nedenle iş planı hazırlarken şu uyarılar dikkate alınmalıdır:

- *Vurgudan kaçınmak*- iş planındaki hiçbir bilgi tanımlanırken aşırıya kaçılmamalıdır ve her unsuru uygun belgelerle desteklenmelidir;
- *Bazı unsurların iş planı içerisinde tekrarlanması gereklidir* çünkü okuyucular(bankacılar, yatırımcılar vs) gerisini atlayıp sadece ilgilendikleri konuyu okuyacaklar;
- İş planı kısa ve öz olmalıdır;
- İş planı gerçek verileri içermelidir, çünkü her veri kontrol edilebilir;
- İş planı geleceğe odaklı olmalı, daha doğrusu yeni trendlere ve planlanan tahminlere vurgu yapmalıdır.
- İş planı tek taraflı olmalı- yani bir iş atılımı ile ilgili olmalı, şirketin temel hedefi olarak bir fırsata odaklanmalıdır.
- İş planı okuyucusunun dikkatini ve ilgisini korumalı(kapak sayfası ile özeti ilgi çekici olabilir)
- İş planı üçüncü kişiye yönelik olarak yazılmalı.

2.2. İŞ PLANININ BÖLÜMLERİ

İş planının hazırlanması şu alt bölümlerin hazırlanmasını kapsıyor:

1. ***Önsöz***- önsözün amacı iş planının genel bakışını göstermesidir. Bir ya da iki sayfada şunlar sunulmalıdır:
   - Temel iş stratejileri;
   - Daha önemli aktivitelerin sıralanması;
   - Yatırım için gereken kaynaklar ve onların kullanım şekli;
   - Sunulan proje ile ilgili yönetimin tecrübesi;
   - Beklenen sermaye getirisi.
2. İşletme bilgileri(işletme tarihi)- iş planının bu bölümü şirketin ve onun ürünlerinin geniş bilgilerini göstermelidir: işletmenin kısa tarihçesini, beklenen neticeleri, yeni projeye başlama sebeplerini ve işletmenin şimdiki finansmanını, mülkiyet yapısını, borçluluk durumunu vs.
3. ***Hedefler***- bu bölümde yönetimin iş için belirlediği hedefler ve onların yapılış şekli açık ve net olarak yer alıyor.(mesela: satış nasıl ve ne zaman planlanıyor yada hizmetler ne zaman ve nasıl verilecek).

4. Ürünler(mal ve hizmetler) – her yatırımcı kendi finansal varlıklarını yatırmadan önce ürünler hakkında her detayı bilmek istiyor. O yüzden bu bölümde ürünler(mal ve hizmetler) bütün özellikleri ve faydaları ile tanımlanıyor. İş planında ürün hakkında bröşür yada katalogların yer alması faydalı olacaktır.

5. *Pazar ve rekabet*-Bu bölümde ürün açısından ve coğrafi Pazar açısından bütün doğrudan rakipler sayılmalıdır. Aynı zamanda rakiplerin güçlü ve zayıf yanları belirtilmeli ve kendi işinizin neden rekabet edebileceği öngörünüz belirtilmelidir. Bu bölüm aynı zamanda mevcut ve potansiyel müşteriler, Pazar büyüklüğü ve onun oryantasyonu ve potansiyel rakiplerin analizlerini de içermelidir.

6. *Pazarlama ve satış metodları*- bu bölüm genel pazarlama stratejisini kısaca tanıtmalı, herşeyden önce rekabetin iyileştirilmesi adına fiyat politikalarını göstermeli, promosyon politikaları olan propaganda medyası seçimi, satıştaki personelin özel ödüllendirilmesi, tahmini promosyon maliyeti ve ondan beklenen fayda gibi konular bu bölümde yer almalıdır. Bu bölümde aynı zamanda ürünlerin dağıtım kanalları da analiz edilmeli (kendi satış ağı, özel distribütörler, perakendeciler, ihracat, doğrudan teslim vs.)

7. *Yönetim ekibi ve kadro*- bu bölüm iş planındaki en önemli bölümlerden biridir çünkü şirket yönetiminin yeteneği yatırımcıların yatırım yapmasına ikna edilmesi için en önemli faktörlerden biridir. Özellikle şu hususlar dikkat edilmeli:

- Mülkiyet ve yönetim arasındaki ilişkiler(yatırımcı prensip olarak yöneticinin şirketin başarısındaki ilgisini güven telakki ediyor yani onun şirkette hissesi olup olmadığına);
- Üst yöneticilerin kısa özgeçmişi, yaşları, tecrübeleri, uzmanlıkları, başarıları ve şirketin gelişmesinde katkıları;
- Diğer çalışanlar hakkında bilgiler, onların maaşları, ödülleri, kadro seçim ve eğitim politikaları vs.

8. *Finansal analiz*- iş planının bu bölümü şunları içermelidir: planlanan gelir ve muhtemel kayıp tablosu,nakit akımı tahmini, şimdiki durumun değerlendirilmesi ve gelir-giderlerin analizi(karlılık kaldıraçı).

- *Planlanan gelir tablosu(proforma gelir tablosu)* işletmenin karlı olduğunu göstermelidir. Bu tablo iki yıllık bir dönem için tahmin ve planları göstermelidir.(satış miktarı ve değeri, giderler, maaşlar vs).

- *Nakit akımı tahmini(bütçesi)* efektif yönetilmesi işletmenin başarısı için çok önemlidir. Tahsilat ve ödeme tarihleri bütün giderleri karşılayabilecek yeterli kaynağın olup olmadığını tahmin etmek için çok önemlidir.
- *Bilanço* bir şirketin varlıklarının ve kaynaklarının gerçek durumunu gösteriyor.
- *Karlılık kaldıracı* geçmiş döneme ait gelir ve giderlerin analizi ile belirleniyor ki, gelire oranla giderlerin artması şirketin karlı çalışmadığını göstermektedir. Gelire oranla daha düşük giderler ise şirketin karlı çalıştığını gösterir.

9. ***Risk ve ödül***- bu bölümde yönetim riskin farkında olduklarını ve onu en aza indirgemek için çözümler var olduğu gösterilmelidir. Burada projenin güçlü yanlarına vurgu yapılmalıdır. Bu bölümde işin her bölümündeki muhtemel riskler, riskin azaltılması için yapılacak aktiviteler, planın gerçekleşmesi halinde yatırımcının karı(mesela, işletmenin birkaç yıl sonraki değeri ve bu dönem için sermaye getirisi) yer almalıdır.

10. *Ekler*- üst düzey yöneticileri özgeçmişleri, organizasyon şeması, Pazar analizi, ürünlerin teknik özellikleri, patentler, lisanslar, endüstri standartları, referanslar, üç yada daha fazla yıl için ekonomik-finansal analiz ve üç ila beş yıl için finansal tahminler.

KİLİT KAVRAMLAR

PLANLAMA
İŞ PLANI
YATIRIMCILAR

ÖZET

İşletmenizi planlamanız düşüncenizi gerçek ortama geçirmeniz demektir ve yeni bir işe başlama ve başarı şansınızı görmeniz demektir.

Her yeni iş hamlesi risk içerir iş planı ise bu riskin öngörülmesi ve azalmasını sağlıyor. İş planının içeriği açısından hangi elementlerin yer alacağı konusunda evrensel bir çözümleme yoktur. Fakat iş planının genelde şu alt başlıkları içerdiği-

ni söyleyebiliriz: önsöz, işletme bilgileri, hedefler, ürünler(mal ve hizmet), Pazar ve rekabet, pazarlama ve satış metodları, yönetim ekibi ve kadro, finansal analiz, risk ve ödüller, ekler.

Tartışma konuları:

1. Küçük işletmelerde neden planlama ihtiyacı vardır?
2. yeni bir iş planlama süreci neden oluşuyor?
3. İş planının önemini açıkla.
4. Her yeni iş planının ortak özellikleri nelerdir?
5. İş planı hazırlarken hangi tavsiyelere uyulmalıdır?
6.İş planının temel bölümlerini sayınız.

6 PAZAR ARAŞTIRMASI

6. KONUNUN İÇERİĞİ

1. Araştırma Türleri
2. Araştırma Metodları
3. Araştırma araçları ve neticeleri değerlendirme süreci
4. Pazarın potansiyel büyüklüğü
5. Pazarın Bölümlendirilmesi
6. Rekabet avantajı ve ürün çeşitliliği
    6.1. Rakiplerin analizi

DERSİN AMACI

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- Pazar araştırmasının metod ve türlerini saymak;
- Şirketin Pazar araştırmasına gerek duymasını açıklamak;
- Araştırmanın hedeflerini saymanız;
- Veri kaynaklarını, araştırma enstrümanları ve görüşme teknikşeri ile potansiyel Pazar büyüklüğü ölçümünü açıklamanız;
- Pazarın segmentasyon kriterlerini açıklamanız;
- Rekabet analizini yapmanız;
- Uygun pazarlama stratejisi seçmeniz.

1. ARAŞTIRMA TÜRLERİ

Pazar araştırması kavramının anlaşılması için pazarlama araştırması kavramı ile sınırlandırılması lazım. Her ne kadar bu iki kavram birbiriyle ilişkilendirilse de bunların arasında fark mevcuttur. Pazarlama araştırması, mal ve hizmetler için uygun pazarlama stratejisi belirleme adına bilgilerin sistematik toplanması, kaydedilmesi ve analiz edilmesi demektir. Pazar araştırması ise, olayların tanımlanması, sebeplerinin incelenmesi, bunların karşılıklı şartlandırılması ve ilerideki faaliyetlerinin tahmini demektir.

Pazar araştırması, pazarlama araştırması kavramına göre daha dar bir kavram olup üreticiden tüketiciye kadar olan sürecin tamamını kapsıyor.

Pazar araştırması şirketlerin sürekli bir faaliyeti olmalı çünkü şirketin çevresindeki değerlendirmesinin temelini oluşturuyor. Pazar araştırmalarının neticesi sonunda şirketin gelecekteki faaliyetleri ile ilgili vereceği kararlara etkili olacaktır.

Teoride pazar ve pazarlama araştırmaları kavramı ve anlamları için farklı görüşler olduğu gibi şirketin hangi alanlarda araştırma yapması gerektiği üzerinde de farklı görüşler vardır. Fakat belirli bir noktada pazarlama araştırmalarının şunları içermesi gerekiği konusunda görüşbirliği vardır:

- Pazar analizi,
- Ürün analizi,
- Dağıtım kanalları,
- Satış,
- Fiyat,
- Promosyon türleri ve
- Rekabet analizi.

Bu çerçeve içerisinde her şirketin yaptığı pazar araştırmalarının şu özelliklere sahip olduğunu söyleyebiliriz:

- Pazarda meydana gelen problemlerin bilimsel metodlarla çözümünü ifade ediyor;
- Pazarın unsurları olan talep,arz ve fiyatların tespit edilmesi ve incelenmesini yapan bilim dalıdır;
- Analizin esas unsurları tüketici ihtiyacı, talep ve arzdır;
- Satışla ile alakalı bütün etmenlerin derlenmesi ve kaydedilmesiyle ilgilidir.

Bu özelliklerden hareketle Pazar araştırmalarının en iyi sonucu vermesi için yeterli sayıda bilgiye dayanması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu bilgiler geçerli, kaliteli ve doğru olmalıdır. Bunlardan şirketin hedeflerinin gerçekleştirilmesi imkanı değerlendirilebilir. Eğer şirket tüketicilerin ürün konusundaki ihtiyaçları hakkında veya sunacağı hizmetin kullanımı hakkında, dağıtım kanalları, gerekli olan promosyon faaliyetleri ve fiyatlar hakkında yeterli bilgiye sahip değilse ilerideki faaliyetler için doğru kararlar verebilecek durumda olmaz. Fakat elde edilen her bilginin şirkete aynı değerde değildir. Onun için araştırma neticesinde elde edilen bilgilerin analizi için farklı metodlar bulunmaktadır. Burada iki türlü olasılık ortaya çıkıyor:

- *Objektif olasılık*, tecrübeden kaynaklanan bilgiler üzerine alınan;
- *Subjektif olasılık*, şirketin planlamasında ve karar verilmesinde yer alan uzman kişilerin görüşüne göre getirilen.

2. ARAŞTIRMA METODLARI

Teoride ve pratikte pazar araştırmasının yapılması için farklı bilgi toplama metodları kullanılıyor. Şirket için pazar araştırmasının önemini gözönünde bulundurursak anlaşılır bir meseledir. Tüketicilerin davranışları, tutumları, satın alma güdüleri ve gibi bilgileri şu metodlardan birini kullanırsak elde edebiliriz:

- Tarihi metod,
- Gözlem metodu,
- Araştırma metodu,
- Deney metodu
- Örnek metodu

1. **Tarihi metod** doğrudan bilgilerin toplanması metodudur. Şirketin geçmişteki araştırmalardan veya farklı yayınlarda yayınlanan bilgilerin seçerek ayrıştırması üzerine temelleniyor. Mevcut veriler arasında doğru seçimin yapılması için şirketin hedeflerini bilmemiz lazım. Bu metodta birçok yaklaşım kullanılabilir:

- *Karşılaştırmalı yaklaşım*- pazarda geçmişte meydana bir olay ile karşılaştırma yapılarak bir yargıya varılması hedefleniyor. Bu yaklaşım insanın hayatında her zaman kullandığı bir yaklaşım olmuştur. Nesneler düzenine ekleme-

miz için bir nesneyi diğer bir nesneyle kıyaslıyoruz. Onun için bu genel metod her zaman araştırmalarda yer almıştır. Bu metodla farklı, ilişkili ve ilişkili olayların farklı unsurları karşılaştırılıyor. Bu metodun kullanılması için temel şart belirli sayıda aynı ya da benzer olayın varolmasıdır. Bilinen yada bilinmeyen bir konunun ilişkileri, yapısı, unsurları, benzerlikleri ve farklılıkları araştırılıyor.

- *Statik(durağan) yaklaşım-* bir olay belirli bir zamanda ve belirli bir safhada gözlemleniyor.
- *Dinamik yaklaşım-* olay belirli bir zaman içerisindeki hareketliliği döneminde araştırılıyor.
- İstatistiksel yaklaşım- bir olay ile ilgili farklı istatistiksel bilgilerin gözönünde bulundurulup en özellikli unsurlar çıkartılıyor. Bu tür araştırmaların konusu kitlesel olaylar, farklı kurumların kayıtlarında bulunan belirli türlerin ortaya çıkışı(istatiksel kitle) bu araştırmanın konusudur. Bu kaynaklardan seçim yapılıp bilgiler analiz ediliyor, karşılaştırılıyor ve deneysel olarak kullanılıyorlar. Hedef, olayların nitelik ve niceliklerini, yayılma durumunu, karakteristiklerini ve gelişmesini belirlemektir.

2. **Gözlem metodu** kişinin anlayışlı bir birey olarak kendi dar ve geniş çevresindeki gelişmeleri sürekli gözlemlesini temel olarak alıyor. Fakat gözlem metodu hiçbir şekilde ilgisiz bir gözlem demek değildir, tam aksine şu özelliklerin varolduğunu varsayıyor:

- Gözlemin belirli bir olaya odaklanmış olması,
- Gözlemin sistematik olması,
- Her olayın kaydedilmesi,
- Elde edilen bütün bilgilerin kontrol edilmesi.

Bu metodun kullanımında da farklı yaklaşımlar olabilir:

- Yapısal yaklaşım- gözleme tabii olan kişinin bunu bilmesi,
- Yapısal olmayan yaklaşım- kendi değerlendirmenize göre gözlem yapıldığında,
- Doğal şartlarda gözlem
- Yapay ortamda (laboratuarda) gözlem
- Gözlem altında olduklarını bilen insanları gözlem
- Gözlem altında olduklarını bilmeyen insanları gözlem

Bu metodla sadece gözle görülebilen bilgiler toplanabilir ve göreceli olarak kısa süreli olaylar için kullanılabilir.

3. **Araştırma metodu** pazar araştırması metodu olarak en çok kullanılan metodtur. Pratikte bu metod eşanlamlıymış gibi pazar araştırmaları ile bağdaştırılıyor. Bu metodla pazarda kesin olarak belirlenmiş bir anda ve belli bir olay için bilgiler elde ediliyor.

Bu metod için özel olan şu ki bilgiler çok geniş bir çevredeki insanlara soru sorularak toplanıyor.(tüketiciler, aileler, kurumlar, dağıtıcılar, doğrudan pazarlamacılar, uzmanlar) onun için soruların açık, anlaşılır ve doğru kişilere sorulmuş olması çok önemlidir. Araştırma metodu ile bir olayın temsiliyeti için bilgiler toplanabilir- nicelik analizi ve olayın durumu ve safhası hakkında bilgiler toplanabilir- nitelik analizi.

Araştırmanın yapılış şekli itibariyle üç çeşit tekniğin olduğunu söyleyebiliriz:

- Doğrudan görüşme tekniği
- Yazılı iletişim tekniği
- Panel tekniği

Doğrudan görüşme tekniği araştırmacı ile denek arasında sorular sorularak yapılan görüşme tekniğidir. Bu görüşme telefon ile de yapılabilir. Her iki durumda da doğrudan görüşme sözkonusudur şu farkla ki telefonla yapılan görüşme genelde daha hızlı ve ucuzdur çünkü denekler daha kolay ulaşılıyor. Fakat görsel irtibatın olmaması nedeniyle deneğin kimliği problem olabilir. Her iki tekniğin yararları ve sakıncaları da vardır. Mesela bunlar esnek metodlar olup görüşmenin gidişatını değiştirmeye, ek sorular sormaya ve deneği işbirliğine teşfik etmeyi sağlıyorlar. Bu tekniklerin sakıncaları her denekle ayrı ayrı iletişime geçmek için zamana ihtiyaç olması, deneğe güven vermesi ve geçerli ve doğru bilgiler elde edebilmesi açısından araştırmacının yeteneği ve eğitimidir.

Yazılı iletişimde denekler kendilerine posta aracılığıyla gönderilen anketlere cevap veriyorlar. Araştırmacı fiziksel olarak deneğin yanında olmadığı için bazı soruların açıklanması konusunda etkili olamaz. Bu sebeple uygun olmayan cevaplar olabilir.

Panel tekniği bilgilerin sürekli toplandığı zaman kullanılır. Panel sürekli bir ilişki kurulan ve muntazaman bilgi toplanılan belirli bir grup demektir. Birçok çeşit panel türü vardır:tüketici paneli, mağazalar paneli, TV izleyicileri paneli, aileler paneli vs.

4. **Deney metodu** simulasyonu temsil ediyor yani bir olayın diğer bir olaya etkisinin ölçüldüğü durumu gösteriyor. Bir faktör ölçüldüğüne o kontrolsüz olabilir diğerleri gözardı edilir, kontrollü ise kontrollü birim olduğundadır. Bu metodun uygulanmasında şu teknikler kullanılır:

Yönlendirilmemiş görüşmeler- bu görüşme tekniğinde soruların temeli olmasına rağmen araştırmacının görüşmeyi yönlendirmede büyük özgürlüğü olduğu bir tekniktir. Genelde sorularak sorular için bir çerçeve verilir. Araştırmacı sorulacak sorularda, aynılarının sırası ve genişliğinde serbesttir.

Deneysel görüşmeler ise deneklerin belirli görüşleri konusunda araştırıldığı bir teknik olup kelime çağrıştırmaları, gözlem testleri, tamamlanmamış cümleler ve diğerlerini içeriyor.

Varsayımların doğrulanması için görüşme araştırmalardan elde edilen sonuçların kanıtlanması için kullanılır. Bu grupta belirli bir ürün için yapılan araştırmadan elde edilen neticelerin doğrulanması için kullanılan ürün testleri yer alıyor.

5. **Örnek metodu**- bu metodun pazar araştırmasında geniş kullanımı vardır. Nüfustan bir örnek kütle alınarak bir soru anahtarı ile belirli testler yapılıyor. Elde edilen sonuçlar işlenip analiz ediliyor ve konu hakkında neticeler çıkartılıyor.

3. ARAŞTIRMA ARAÇLARI VE NETİCELERİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Pazar araştırması süreci çok uzundur ve doğru işlendiğinde neticenin de belli olacağı çok sayıda bilgiyi içerir. Bu süreçte araştırılan olaya, deneklere, zamana, ve diğerlerine bağlı olarak çok sayıda araç kullanılıyor. Araç bilgileri toplamaya yarayandır. En çok kullanılan araçlar soru kağıtı ve mülakattır.

1. **Soru kağıtı** deneklere doğrudan iletişime geçmeden onlardan bilgi toplama aracıdır. Örnek kütle üzerine yapılan bir araçtır.

Özelliklerin göre soru kağıtı:

- Formüle edilmiş;
- Formüle edilmemiş;
- Karma

Olabilir.

Formüle edilmiş(standartlaştırılmış)- bütün sorular kapalıdır.(cevapların şıkları verilmiştir)

Formüle edilmemiş- sorulan sorunun cevabı açıktır yani cevabı deneğin kendisi vermektedir.

Karma- bazı sorular açık bazı sorular ise kapalıdır, bazılarında da yedek şık konulmaktadır.(ve diğeri, benzeri vs)

Standartlaşıtırılmış soru kağıtları daha ekonomiktir fakat standartlaştırılmamış olanlar problemin derinine iner ve denek en doğru cevabı vermiş olur. Standartlaştırılmamış olanların işlenmesi daha zordur.

2. Mülakat- Mülakat bilimsel bir görüşmedir. Bu denek ile yüzyüze, sözlü ve birebir iletişime geçerek bilgi edinme tekniğidir. Mülakat doğrudan sorular ve şıkların olduğu hatırlatma notununun yer alması ihtimalini de gözardı etmiyor. Fakat sorular doğrudan sorulmalıdır. Mülakatların türleri için önceden söz edilmişti fakat mülakatı yapan kişi açısından şu tür mülakatlar vardır:

- Yönlendirilmemiş mülakat
- Yönlendirilimiş mülakat
- *Yönlendirilmemiş mülakat* mülakatı yöneten kişinin büyük özgürlüğü olduğu mülakat türüdür fakat her zaman görüşme için bir temel olmalıdır. Genelde konuşalacaklardan ziyade konuşulacak genel bir çerçeve verilmiştir. Araştırmacı sorduğu sorularda, sıralamasında ve görüşmenin genişliğinde özgürdür.
- *Yönlendirilmiş mülakatta* görüşülüecek konular için kesin çizgileriyle hazırlanmış şema vardır. Araştırmacının özgürlüğü kısıtlıdır. Görüşme, problem, sorular ve onun sıralaması ve şıklar çerçevesi içerisinde yapılıyor.

Pazar araştırmaları süreci birçok safhadan geçtiği için elde edilecek bilgilerin geçerliliği olması için bu safhaları tanımalı ve kullanmalıyız. Bu anlamda dört safhadan bahsedebiliriz:

- Bilgilerin toplanması ve sunumu(grafiklerde, tablolarda)
- Toplanan bilgilerin işlenmesi ve analizi;
- Sonuç ve tavsiyelerin kararlaştırılması;
- Raporun hazırlanması.

Geçerli bilgilerin olması için bilgilerin toplanması eğitimli anketörler tarafından yapılmalıdır. Onların eğitimi ve hazırlığı sözlü yönlendirmeden, deneme mülakatından,eğitimciler tarafından sahada gözlem ve anketörlerin eğitimciler tarafından test edilmesinden oluşuyor.

Bilgilerin işlenmesi ve analizi önceden hazırlanmış programlar üzerine yapılıyor, onlar da şunlardır:

- Bilgilerin düzenlenmesi ve kodlanması;
- Örneğin kontrolu
- Tabela haline getirilmesi
- İstatistiksel sonuçların çıkartılması.

Bu safhada, bilgilerin *doğru bir şekilde işlenmesi* için muhtemel yanlışlar bulunup onlar düzeltilmelidir. En basiti ise bunların bir tabela haline getirilmesidir çünkü daha görünüşlü ve sonuçların getirilmesi ihtimali için tabela önemlidir. Bunun için farklı metodlar kullanılır.(korelasyon ve regresyon, trend metodu ve diğerleri). Son dönemlerde bu safha tamamıyla bilgisayara aracılığıyla yapılmaktadır.

Bilgilerin toplanması ve tasnifi ve analizi sürecinin temel amacı pazarda meydana gelen araştırılan olay ile ilgili doğru sonuçların çıkartılmasıdır. Sonuçlar araştırılan olayın bir kısmı yada tamamı hakkında olabilir. Bir şirketin faaliyetleri ile ilgili karar verme sürecine tavsiyeler verebilecek esasta olmalıdırlar.

Pazar araştırmasının son safhası *araştırma raporunun hazırlanmasıdır*. Bilgilerin analizi ve pazarda araştırılan olay hakkında yapılan pazar araştırma sürecinin tamamı sonuçlar içermeli ve tavsiyeler sunmalıdır. Sonuçlardan hedeflere ulaşma şekilleri çıkmalıdır. Onun için araştırma için sonuç belgesi olan rapor hazırlanıyor. Rapor genellikle şu bölümlerden oluşuyor:

- Anasayfa
- İçerik
- Giriş
- Araştırma metodolojisi
- Neticeler
- Sonuçlar ve tavsiyeler
- Ekler.

4. POTANSİYEL PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ

Pazarlama teorisinde ve pratiğinde pazar problematiğinin önemli bir yeri vardır ve aynı çerçevede oluşan arz ve talep ilişkisinin de önemli yeri vardır. Bizde pazarlama denildiğinde aklımıza genellikle satış ile ilgili yada pazar araştırması ile ilgili birşeyler gelir. Pazar, ekonomik teşeküllerin faaliyetindeki en önemli düzenleyicidir.

Bir tanıma göre pazar "arz ve talep ilişkisi, belirli bir yerde ve belirli bir zamanda bazı ürünlere etki eden, ve satıcılar ile tüketiciler arasında organize ve sürekli iletişimi sağlayan kurumların, alanların ve ofislerin tamamıdır." Tanım bize, mübadelenin olması için pazarda arzın ve talebin olması gerektiğini, mübadeleye konu olan belirli mal ve hizmetler bulunması ve bütün bunların sadece belirli bir yerde değil belirli bir zamanda da yapılması gerektiğini gösteriyor.

Potansiyel pazar büyüklüğü bütün ürün arz edenlerin, mal ve hizmetlerin, maksimum satış ihtimali demektir. Belirli bir coğrafi bölgede ve belirli zaman içinde bütün üreticilerin satış ihtimalini içermektedir. Bu aslında imkanı olan her tüketicinin sürekli olarak ürünleri satın alması halinde ulaşılacak olan maksimum satıştır.

Potansiyel pazar büyüklüğüne kıyasen potansiyel satış büyüklüğü bir şirketin ürün satışlarından beklediğini gerçekleştirebilecek pazar potansiyelinin bir bölümünü oluşturur. Kendi pazarlama oryanyasyonu için şirket pazar potansiyeli ve satış potansiyeli büyüklüğünü belirlemelidir. Bundan mada **pazarın alım gücü** de değerlendirilmelidir. Her zaman kendilerine müsade edebilmelerine rağman farklı sebeplerden dolayı alış-verişten kaçınan tüketici kategorisi olacaktır. Diğer yandan potansiyel pazar büyüklüğü uzun zaman süremiz olması halinde etki edebileceğimiz bir değişken değildir. Potansiyel pazar büyüklüğünü şöyle büyütebiliriz:

- Mevcut tüketicileri daha çok ürün almaya teşfik etmek;
- Ürünü satın almamış olan yeni bir tüketici kategorisini teşfik etmek.

Potansiyel pazar büyüklüğü ölçümü yapılırken ürünün, yerin ve zamanın doğru tanımlanması yapılmalıdır. Pazarda bulunan farklı ürün değişkenlerinden dolayı ürün pazarının belirlenmesi çok zordur. Ürün pazarı şunlardan oluşuyor:

- Üretim-hizmet tüketimi için ürün pazarı ve
- Şahsi tüketim için ürün pazarı.

Üretim-hizmet tüketimi ürün pazarı donanım pazarı, üretim malzemesi pazarı ve diğer pazarlara ayrılabilir. Şahsi tüketim ürün pazarı ise süresiz tüketim eşyası pazarı(otomobil, televizyon, bilgisayar vs) ve geniş tüketim ürün pazarı diye ayrılır. Bu sebepten dolayı potansiyel pazar büyüklüğünün belirlenmesinde ürün tam olarak tanımlanmalıdır. Coğrafi açıdan pazar genelde yerel,

bölgesel, iç ve dış pazar diye ayrılır. Zaman terimleri olarak ise aylar, çeyrekler ve yıllar aynı zamanda sezonluk terimler de sık kullanılır.

Nüfus, şirketler ve geçen dönem gerçekleşen miktarlar için istatistiksel bilgiler potansiyel pazar büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılır. Tüketicilerin ihtiyaçları, güdüleri ve davranışlarının belirlenmesi ve bir şirketin belli bir ürünü için pazarın olup olmadığı belirlenmesi için **pazar analizi** yapılır. Niteliksel ve niceliksel analiz vardır. Niteliksel analiz hangi tüketici kategorisinin bu pazarı oluşturduğunu, niceliksel analiz ise pazarın kabul edebileceği ürün miktarının cevabını vermelidir. Sadece tam ve deliller üzerine elde edilmiş neticeler şirketin bundan sonraki çalışmaları için hayati önem taşıyacak kararların verilmesinde iyi bir temel oluşturabilir.

5.PAZARIN SEGMENTASYONU

Pazarın segmentasyonu veya ayrılması şirketin uygun pazarlama stratejisini seçme amacıyla farklı kriterlere göre yapılmaktadır. Pazarın çok heterojen olması sebebiyle (farklı ihtiyaçları olan büyük sayıda tüketiciler) pazarın tam olarak belirlenmiş kriterlere göre homojen bölümlere ayrılması yani segmentasyonunun yapılması lazım.

Pazar segmentasyonu şundan oluşuyor:

- Benzer özellikleri olan tüketicili ve yer pazar segmentinin keşfedilmesi;
- Belirlenmiş segmentlerdeki tüketicilerin ihtiyaçlarının giderilmesi adına pazarlama stratejisinin uyarlanması.

Pazar ayırımı konsepti tüketicilerin ihtiyaç ve güdülerinde ayrıldığı ve bu farkları pazardaki ürün ve hizmet talebi ile dile getirdiği varsayımı üzerine temelleniyor. Teorik olarak pazarda iki yada daha fazla tüketici olduğu zaman bunların herbirinin ihtiyaçlarının farklı olması halinde pazar segmentasyonuna ihtiyaç vardır. Şirketlerin pazar segmentasyonu yapmalarının temel sebebi pazarın sadece homojen olması ve tüketicilerin farklı olmaları değil, aynı zamanda onların pazarda farklı davranış sergilemeleridir. Bu sebeple şirket ürünün işlevselliği ve görünümü açısından pazarda ürününün en büyük tüketici segmentini onların ihtiyaçlarını ve taleplerini belirleme adına tanımlamalıdır.

Pazar segmentasyonu yapılış kriterleri şunlardır:

Demografik bilgiler- coğrafi bölge, aile yapısı ve büyüklüğü, psikolojik ihtiyaçlar, meslek, aile geliri, etnik aidiyet, evlilik durumu, ailede çalışan sayıs ve diğer bilgiler yer almaktadır.

Davranış şekilleri – ürünün tüketim miktarı, ürünle ilgili geçmiş tecrübeler, markaya olan sadakat, konuşma(kendini ifade) şekli, sosyal statü, toplumsal statü, din ve başka.

Fiziksel özellikler- cinsiyet, yaş, fiziksel farklılıklar ve başka.

Psikolojik özellikler- zeka seviyesi, kişilik özellikleri, eğlence ilgisi, psikolojik ihtiyaçlar, siyasi görüşler ve başka.

Pazar şartları- satış kanalları, rekabet derecesi ve başka.

Pazar segmentasyonunun yapılmasının ardında şirket yönlendirdiği pazarlama ile kendi tüketicilerini tanımlayabilir. Yani, şirket belirli bir segmente yöneliyor ve belli mal yada hizmet için kendi pazarlama programını dizayn ediyor. Bu şekilde pazara o an ihtiyaç duyulan ürün sunulmuş oluyor.

Şimdiye kadar konuşulunlara göre özetlersek iyi bir ürün satmak kendi kendine yeterli değildir. Öncelikle pazar büyüklüğünün belirlenmesi adına araştırma yapılmalı, potansiyel müşteri sayısının belirlenmesi, pazarın hangi segmenti ve ne kadar kapsanmalı, rakipler kimdir ve planlanan pazarın yeterince hizmet almadığı bilgilerinin yer alıp almadığı bakılmalıdır. Daha sonra rekabet avantajı sağlayacak ve beklenen sonuçları verecek olan pazarlama stratejisinin tanımlamasına gidilmelidir.

6. REKABET AVANTAJI VE ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ

Pazarın büyütülmesi şekli sözkonusu olduğunda farklı stratejilerin uygulanması ile rakiplerin ve onlara başa çıkma hususu her zaman gözönünde bulundurulmalıdır. Burada şu soru akla geliyor: Rakiplerin ne şekilde bir adım önünde olabiliriz?

Pazar araştırmaları ile ilgili şimdiye kadar bütün söylenenler bir pazarlama stratejisi şeklinde formule edilmelidir. Şirket mevcut durumdaki belirlenen hedeflere en uygun olacak şekilde bir yada birçok stratejiden oluşmuş olan bir karma pazarlama stratejisine karar veriyor. En sık kullanılan stratejiler şunlardır:

- Pazar segmentasyonu stratejisi,
- Ürün(mal ve hizmet) çeşitliliği stratejisi.

Ürünün pazar ihtiyaçlarına göre uyarlanması demek olan pazar segmentasyonu stratejisinin kıyasla mal ve hizmet çeşitliliği stratejisi şirketin mal ve hizmetlerinin talebinin arttırılması demektir. Ürün-mal ve hizmet- çeşitliliği ile şirket pazardaki payını arttırmak ve pazarın bir bölümünü kontrol altında tutmak istiyor.

Pazarlama karması araçlarının kombinasyonu ürünlerini homojen veya çeşit olup olmamasına bağlı olacaktır. Buna fiyatın belirlenmesi da bağlı olacaktır. Eğer ürün homojen ise fiyat güncel pazar fiyatına göre oluşturulacaktır, eğer ürün çeşit ise o zaman şirketin fiyatı oluşturmasında diğer pazar faktörlerini de gözönünde bulundararak daha büyük özgürlüğü vardır.

Ürün çeşitliliği temelinde şunlar yatar:

- ***Ürünün fiziksel farklılığı***, ki diğer ürünlerden kolayca farkediliyor,
- ***Psikolojik farklılık*** ki ekonomik propaganda oluşturuyor.

Fiziksel farklılık tüketicilerin rasyonel olarak motive olduklarında psikolojik farklılık ise ürünün alımında duygusal motive olduklarında önemlidir.

Ürün çeşitliliğinde pazarlama karmasının aracı olarak fiyata vurgu yapılmıştır. Esas amac rakip ürünlerine benzer olmasına rağmen, belirli bir tüketici kategorisinin talebini ürüne yönlendirmektir. Önemli olan üründeki bu küçük farkların tüketicilerin hala tatmin olmamış ihtiyaçlarına karşılık vermesidir.

Ürün çeşitliliği ile ürün tüketicilerin gözünde rakip ürünlerden biraz farklı gözükmelidir fakat asla büsbütün farklı olmamalıdır. O aynı kategoride kalmak kaydıyla diğerlerinden biraz daha iyi gözükmelidir. Eğer diğer ürünlerle bağdaştırılıyorsa sadece pazarın bir bölümünü tatminiyle yetinmek tehlikesi ile karşı karşıya kalınacaktır. Dolayısıyla bu strateji geniş bir tüketici çevresine yönelik olan ürünler için uygulanıyor, burada da promosyon aktiviteleri önemli rol oynuyor.(kozmetik ürünler, kişisel bakım ürünleri, ev hijyenı ürünler ve diğerleri).

Her ne kadar ürün çeşitliliği stratejisi fiyatı oluşturmada büyük özgürlük tanısada tüketicilerin büyük fiyat farkı nedeniyle daha düşük fiyatı olan ürünlere yönelmemek için dikkatli olunmalıdır. Şirket sadece bu davranış ile rekabet avantajı elde edebilir.

6.1. RAKİPLERİN ANALİZİ

Şirket pazar araştırmasındaki gerekli adımları attıktan sonra sıra rakiplerin detaylı analizine geliyor. Bu sadece şu andaki rakipleri değil(doğrudan ve dolaylı rakipler) aynı zamanda işten çekilmiş şirketlerin analiz edilmesi de lazım demektir. Bunlardan çoğu muhtemelen doğrudan rakipler olmuş olabilir. Başkalarının hatalarından ders almak adına bunların araştırılması önemlidir. Gerekli olan bilgiler resmi raporlardan, kişisel duyumlardan, eski çalışanlardan elde edilebilir.

Bir sonraki adım doğrudan ve dolaylı rakiplerin analizidir. Bunun için beş faktörün analizi önemlidir: fiyat, yer, donanım, rekabet türü ve seviye.

- ***Fiyat*** rakiplerin mal ve hizmetleri ile ilgilidir ve şirketin sunduğu mal yada hizmet fiyatına kıyasen (daha)düşük, orta ve (daha)yüksek olabilir.
- ***Yer,*** analizi yapan şirkete kıyasla rakipten (daha)iyi, (daha)kötü ve rakiple aynı olabilir.
- ***Donanım*** rakibin binası ile ilgilidir ve kendi binanızla kıyasen (daha) iyi, (daha) kötü yada nerdeyse aynı olabilir.
- ***Rekabet türü*** doğrudan yada dolaylı rakiplerle ilgilidir.
- ***Rekabet seviyesi*** daha önceki analizlerden elde edilmiş sonuçlara göre **1** ila **10** arası olabilir ki en güçlü rakip 1, en zayıf rakip ise 10 olur.

Bu şekilde rakiplerin iyi analizi yapılmış ve gelecekte şirketi şaşırtamaz.

KİLİT KAVRAMLAR

PAZAR ARAŞTIRMASI
ARAŞTIRMA METODLARI
PAZAR BÜYÜKLÜĞÜ
PAZAR SEGMENTASYONU
RAKİPLERİN ANALİZİ

ÖZET

Pazar araştırması şirketlerin sürekli bir faaliyeti olmalı çünkü şirketin çevresindeki değerlendirmesinin temelini oluşturuyor. Pazar araştırmalarının neticesi sonunda şirketin gelecekteki faaliyetleri ile ilgili vereceği kararlara etkili olacaktır. Tüketicilerin davranışları, tutumları, satın alma güdüleri ve gibi bilgileri şu metodlardan birini kullanırsak elde edebiliriz:tarihi metod, gözlem metodu, araştırma metodu, deney metodu, örnek metodu.

Pazar araştırması süreci uzun zamanlıdır ve doğru işlendiği halde neticeler etki eden çok sayıda bilgiyi içerir. En çok kullanılan bilgi toplama araçları soru kağıtı ve mülakattır.

Potansiyel pazar büyüklüğü bütün ürün arz edenlerin, mal ve hizmetlerin, maksimum satış ihtimali demektir. Belirli bir coğrafi bölgede ve belirli zaman içinde bütün üreticilerin satış ihtimalini içermektedir.

Pazarın çok heterojen olması sebebiyle (farklı ihtiyaçları olan büyük sayıda tüketiciler) pazarın tam olarak belirlenmiş kriterlere göre homojen bölümlere ayrılması yani segmentasyonunun yapılması lazım.

Ürün çeşitliliği temelinde ürünün fiziksel farklılığı ve psikolojik farklılık yatar.

Doğrudan ve dolaylı rakiplerin analizi için şu beş faktörün analizi önemlidir: fiyat, yer, donanım, rekabet türü ve seviye.

Tartışma konuları:

1. Pazar araştırması neden gereklidir?
2. Pazar araştırması için hangi metodlar kullanılıyor?
3. bilgilerin ve verilerin toplanması hangi araçlarla yapılıyor?
4. pazar araştırması sürecinin safhaları nelerdir?
5. Potansiyel pazar büyüklüğü kavramından ne anlıyorsunuz?
6. Şirketin pazar segmentasyonunu nasıl yaptığını açıkla.
7. Ürün çeşitliliği neden gereklidir ve neyin üzerine temelleniyor?
8. rakiplerin analizi hangi faktörlere göre yapılır?

7 İŞLETME EKONOMİSİ

7.KONUNUN İÇERİĞİ:

1. Giderlerin kavram ve içeriği
    1.1. Üretim kapsamına göre giderler
    1.2. Giderlerin önemi
2. Finansal planlama
3. Faaliyet sonuçları
4. Nakit akım tablosu ve karlılık ilkesi
    4.1. Nakit akım tablosu
    4.2. Karlılık ilkesi
5. Rasyonellik İlkesi(işletme prensipleri)
    5.1. Verimlilik
    5.2. Ekonomiklik
    5.3. Karlılık
6. İşletme Finansmanı imkan ve kaynakları
7. Kişisel yatırımlar, bankalar, hükümet ve hükümet-dışı kurumlar
8. Faiz oranları ve rekabet şartları
    8.1.Faiz oranları
    8.2. Rekabet Şartları
9. Vergiler ve primler

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şunlara vakıf olacaksınız:

- Giderler kavramını tanımlamanız;
- Sabit ve değişken giderleri belirlemeniz;
- Giderlerin anlamını kavramanız;
- Finansal planlamanın esasını anlamanız;
- Bilanço ve gelir tablosunun kullanımı anlamanız;
- İşin ekonomik prensiplerini tanımlamanız;
- Küçük işletmelerin kredilendirilmesi önemini anlamanız;
- Devletin vergi politikası ve vergi türlerini tartışmanız.

1.GİDERLERİN KAVRAMI VE İÇERİĞİ

Her şirket,küçük, orta yada büyük olması, üretim ile yada ticaret ile uğraşmasına bakılmaksızın kendi hedeflerini gerçekleştirmek için üretim faktörleri olan emek, sermaye, toprak ve girişimciliği angaje etmelidir. Bu bir yandan şirketin pazara yönelik mal ve hizmetin üretilmesi için ödemeler, para ayırma demektir. Buna örnek olarak bir ayakkabı fabrikasını verebiliriz. Fabrika işçilerin maaşları, enerji kullanımı, hammadde ve malzeme alımı(deri, lastik, kumaş, yapıştırıcı, boya vs) için para ayırmalıdır. Fakat doğrudan üretim ile ilgili giderlerin yanısıra diğer giderler de ortaya çıkıyor: satış giderleri, hammadde ve malzeme depolama giderleri, hazır malların depolama giderleri, iş organizasyonu giderleri, reklam ve tanıtım, faiz, sigorta, kira ve diğer giderler. Bu giderlerin üretim ile ilgili doğrudan bağlantıları olmamalarına rağmen işletme normal işlemesi bunların varlığı gereklidir.

Giderlerin parasal olarak makinelere, aletlere, donanıma, hammaddeye, enerjiye, diğer şirketlerden alınan hizmetlere, çalışanın emeklerine yapılan ödemelerin olduğunu söyleyebiliriz. Bu belli bir miktardaki mal yada hizmetin üretilmesi için toplam harcamalardır. Buna göre mal yada hizmetlerin üretimi için yapılan, taşıma giderleri birlikte bütün giderler onların üretim fiyatını oluşturmaktadır.

1.1. ÜRETİM HACMİNE GÖRE GİDERLER

Sabit giderler, üretimin hacmine değişimine bağlı olmaksızın değişmeyen giderlerdir. Sabit giderlerin bir özelliği kapasitenin angaje olmamasına yani mal ve hizmet üretimin artıp yada azalmasına bağlı olmamasıdır. Üretimin farklı hacminde bile onlar sabit kalıyorlar. Sabit giderler şirketin faaliyette olmadığı dönemlerde bile vardır. Bunlar yer ve bina kiraları, bakım giderleri, amortizasyon, uzun vadeli kredi faizleri, sigorta, satış giderleri, plan hazırlama giderleri ve başka olabilir. Mesela, şirket kendi işyerine sahip değilse önceden anlaşılmış bir bedel üzere aylık yada yıllık sabit bir gider olarak bir bina kiralamak zorunda kalacaktır. Aynısı kiralanmış makine veya araç için geçerlidir.

Toplam sabit giderler üretilen ürünler miktarına bölünerek ortalama sabit giderler elde ediliyor, daha doğrusu birim başı gider. Ortalama sabit giderler şu şekilde hesaplanıyor:

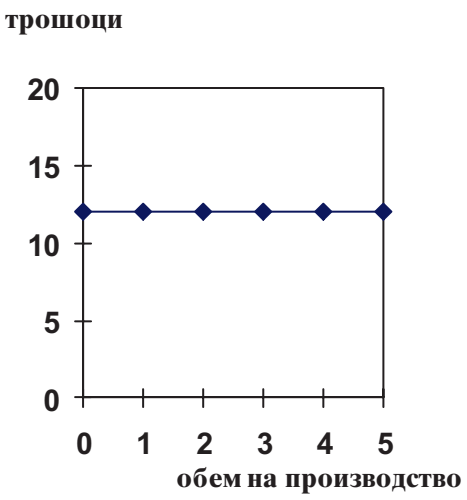
$$\overline{OSG} = \frac{TSG}{ÜH}$$

OSG - Ortalama sabit giderler
TSG - Toplam sabit giderler
ÜH - Üretim Hacmi

Üretim hacmi arttığında sabit giderlerin üretilen ürünlerin daha fazla miktarına yayılması demektir. Onların büyüklüğü üretim hacminin değişmesiyle ters orantılıdır. Eğer üretim hacmi artarsa birim başına gider düşer. Eğer üretim hacmi düşerse birim başı gider artar. Sabit giderleri tablo şeklinde ve grafiksel olarak şu şekilde gösterebiliriz (tablo no.1).

Toplam ve ortalama sabit giderler		
Üretim miktarı	Toplam sabit giderler	Ortalam sabit giderler
0	12	-
1	12	12
2	12	6
3	12	4
4	12	3
5	12	2,4

Tablo no.1



Şekil 1. Toplam Sabit Giderler

Şekil 2. Ortalama sabit giderler

Değişken giderler- Değişken giderler tamamıyla üretim hacminin değişimine bağlı olan giderlerdir. Bu giderler üretimin büyümesiyle büyüyor ve azalmasıyla azalmaktadır. Bu tür giderler malzeme ve hammadde, yakıt ve enerji, işçi maaşları ve başka giderlerdir. Mesela eğer 1.000 kg'lık bir çikolata üretimi için 600kg kakao gerekiyorsa, 500kglık ek çikolata üretimi için 300 kg daha kakao gerekecektir. Değişken giderler üretim ile doğrudan ilgilidir ve bütün değeri ile yeni üründe yer almaktadır.

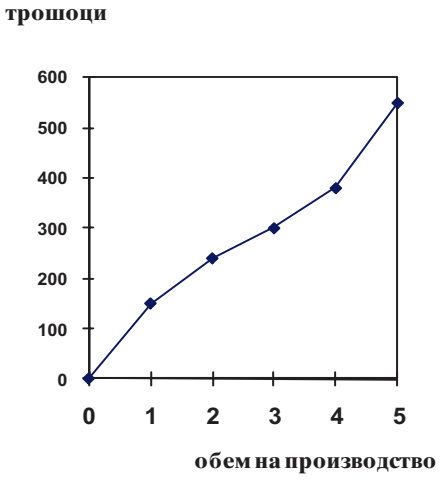
Değişken giderler mal ve hizmet üretimi miktarı ile bölündüğünde ortalama değişken giderler yada birim başına değişken gider elde edilmektedir. (bkz. Tablo 2.)

$$ODG = \frac{TDG}{ÜH}$$

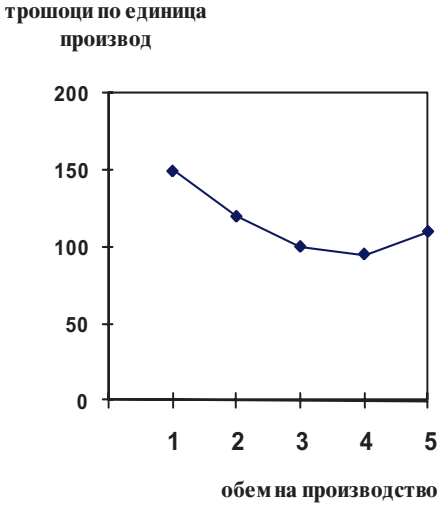
ODG - Ortalama değişken giderler
TDG - toplam değişken giderler
ÜH - Üretim hacmi

Toplam ve ortalama değişken giderler		
Üretim miktarı	Toplam değişken giderler	Ortalam değişken giderler
0	0	-
1	150	150
2	240	120
3	300	100
4	380	95
5	550	110

Tablo 2.



Şekil 3. Toplam değişken giderler



Şekil 4. Ortalama değişken giderler

Toplam giderler sabit ve değişken giderlerin toplamını ifade ediyor.(bkz. Tablo 3) Ortalama toplam giderler toplam giderlerin toplam üretilen mal ve hizmetlerine oranıyla bulunuyor. Bu şekilde birim ürün giderine ulaşırız.

OG- Ortalama giderler
TG- toplam giderler
ÜH- Üretim hacmi
TSG- toplam sabit giderler
TDG- toplam değişken giderler

TG=TSG+TDG

$$OG = \frac{TG}{ÜH}$$

Sabit, değişken ve toplam giderlerin hareketi						
Ürün miktarı	Sabit giderler		Değişken giderler		Toplam Giderler	
	Toplam	Ortalama	Toplam	Ortalama	Toplam	Ortalama
0	12	---	0	---	12	---
1	12	12	150	150	162	162
2	12	6	240	120	252	126
3	12	4	300	100	312	104
4	12	3	380	95	392	98
5	12	2,4	550	110	562	112,4

Tablo 3

1.2. GİDERLERİN ÖNEMİ

Giderler bir şirketin en önemli başarı göstergeleridir. Giderler bir şirketin varlığı ve çalışmasına doğrudan bağlı olan önemli bir ekonomik kategoridir. Giderler, işletme sahiplerinin karar vermelerinde odak noktasını oluşturuyorlar özellikle hammadde siparişi kararlarında, üretilen mal ve hizmetlerin fiyatının belirlenmesinde, yatırım kararlarında ve diğer kararlarda olduğu gibi. Bu da giderlerin, yapılan bütün iş organizasyonu faaliyetlerinde malzeme ve hammadde siparişinden başlayarak, üretim sürecinin veya hizmet verilişinin organizasyonu ve hazır ürünlerin satışına kadar faaliyet giderlerine etki etmesinin yani onların yüksekliği ve yapısını belirlemesine borçludur.

Şirkette giderlerin her büyümesi, diğer değişmeyen şartlar altında, şirketin toplam geliri ile toplam gideri arasındaki farkı azaltıyor yani şirketin karını

düşürüyor. Onun için her şirket itinalı bir şekilde kendi faaliyet giderlerini muhasebe aracılığı ile kaydederek daha az gider ile daha yüksek verim elde etmek için detaylı bir şekilde analiz ediyor.(daha büyük üretim ve daha büyük gelir).[10] Bir ürün için yapılan daha büyük giderler o ürünü daha pahalı yapar aynı zamanda pazardaki rekabetini de azaltır. Dolayısıyla pazar ekonomilerinde karı büyütmenin bir yolu faaliyet giderlerinin azaltılmasıdır. Bu hammaddelerin, malzemelerin, yakıtın, enerjinin doğru kullanımı, çalışanların maksimum angaje olması, sabit varlıkların kapasitelerinin kullanımı ile gerçekleşir.

Faaliyet giderlerinin azalmasıyla aynı iş için gerekli olan nakit varlıkları daha az kullanılıyor, varlıkların hareketliliği azalıyor, maliyet ile satış fiyatı farkı artıyor ve bu şekilde daha yüksek kar elde ediliyor. Bunun aksine aynı faaliyet hacmi için giderler arttığında daha çok para harcanıyor bununla birlikte varlıkların hareket hızı düşüyor, maliyet ile satış fiyatı arasındaki fark azalıyor dolayısıyla daha düşük kar elde ediliyor.

2. FİNANSAL PLANLAMA

İşletmenin faaliyet hacminde değişikliklere yol açan ekonominin değişken şartları belirli dönemlerde bazı varlıkların eksikliği hissedilir. Tüketicilerin talebi doğrultusunda artan satışların öncesinde yeni donanım ve bina alımı vardır. Bundan dolayı şirketler faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden önce ek varlıklar ihtiyacını değerlendirmeli, gelecekteki karı ve onun dağıtımını tahmin etmek ve gerekli ihtiyaçların karşılanması adına diğer varlıkların tahminini yapmaya mecburdurlar. Bütün bunlar **finansal planlama** adı altında toplanmıştır.

Finansal planlamayı üç bölümde inceleyebiliriz:

- Varlıkların planlaması
- Kaynakların planlaması ve
- Karın ve onun dağıtımının planlaması.

[10] T.Fiti- "Mikroekonominin Temelleri", Ekonomi Fakültesi- Üsküp 1999 s.135

Varlıklar, kaynaklar ve kar belli finansal raporlarda gösterildiği için finansal planlamanın neticesi olarak ortaya bütçelenmiş finansal raporlar çıkar:

- Proforma bilanço
- Proforma gelir tablosu ve
- Nakit akım bütçesi.

Planlama proforma gelir tablosu, nakit akım bütçesi ve önceki döneme ait bilançodan elde edilen veriler doğrultusunda yapılır.

Proforma gelir tablosu

Proforma gelir tablosu şirketin gelecekte elde etmeyi düşündüğü karı göstermelidir. Bu planın hazırlanması şu safhalardan geçer:

1. Satışların tahmini- ürünlerin(hizmetin) miktar ve türünü, satış fiyatlarının ve satıştan elde edilecek gelirlerin tahminini kapsıyor. Satışlardan elde edilecek gelirlerin tahmini küçük işletmeler için toplam nakit girişlerinden en önemlisi olduğu için elde edilen karın büyüklüğünü belirler.

2. faaliyet giderlerinin türü ve hacmi planı- iş kararları getirirken faaliyet giderlerinin büyüklüğünü bilmek çok önemlidir. Diğerleri arasında faaliyet giderleri olarak şunları sayabiliriz: ofis malzemeleri gideri, ısıtma gideri, elektrik enerjisi, telefon, reklam gideri, işçi maaşları, amortizasyon, dış hizmetler, günlük yol gideri vs.

3. Diğer faaliyet giderlerinin hesaplanması: faiz gider ve vergiler.

4. Proforma gelir tablosunun tamamlanması.

Nakit akım tablosu

Satıştan elde edilen gelirler ve şirket karı herzaman borçların ödenmesi için gerekli olan para kaynaklarını sağlamıyorlar. Satış gelirleri ile elde edilen karın nakit akımları ile denk olmadığından dolayı proforma gelir tablosu küçük işletmelerin belirli bir dönem için ve aralıklarla ifade edilmiş şekilde olan borçların ödeme yetisini göstermez. Bunun için nakit giriş ve çıkışlarını gösterecek olan nakit akım bütçesinin hazırlanması gerekmek-

tedir. Nakit giriş ve çıkışlarının bütçelenmesi ile likiditenin korunması için şart olan mevcut para kaynaklarını ve ona olan ihtiyaçların dengelenmesi yapılmaktadır.

Nakit akım bütçesi hazırlanması şu sırayla olur:

1. Her tür faaliyetten elde edilen nakit girişlerin dönemsel planlaması yapılır.(mesela aylık planlama)

2. Her türlü ödemeler dönemsel olarak planlanıyor.

3. Eldeki parasal kaynaklarla ihtiyaç duyulan parasal kaynakların kıyaslanması yapılır yani nakit fazlası yada nakit açığı durumda çare bulunur.

Planlanan nakit girişler ve çıkışlar bunların farkını oluşturduğu net nakit akışlarının aylar itibariyle gözlemlenmesini sağlıyor. Bu farklar pozitif ve negatif olabilir. Pozitif nakit akışlar kümülatif bakiyeyi artırırken negatifler ise azaltıyor. Nakit akım bütçesini hazırlarken belirli yedek nakiti tutmak için nakit bakiye ile negatif nakit akımını dengesini gözönünde bulundurmak lazım. Nakit fazlası veya açığından hangisi sözkonusu olursa o duruma göre gereken dengeyi sağlamak için kısavadeli banka kredileri ve kendi finansal varlıklar alınır yada kullanılan krediler ödenir ve değişik şekilde serbest para akımları kullanılır.

Proforma Bilanço

Proforma gelir tablosu, proforma bilançoda yer alan dağıtılmamış karların büyüdüğü net kar hakkında bilgi veriyor. Fakat proforma bilançoyu oluşturacak kalemlerin çoğu nakit akım bütçesinden yada onun hazırlanma süreci esnasında toplanır. Bu kasa hesabı(parasal kaynaklar), müşterilerden alacak hesabı, alıcılara borçlar, kredi borçları vs gibi kalemlerdir. Proforma bilançoyu hazırlarken bir başka esas olarak geçen döneme ait dağıtılmamış karların gösterildiği geçen dönemin bilançosu kullanılır ve aynı zamanda gelecek dönemde değişmesini beklemediğimiz kalemler de eklenir.

3. FAALİYET SONUÇLARI

Her şirketin varoluş amacı kardır. Şirketin çalışması hakkında bir görüş elde edilmesi adına her şirkette muhasebe kaydı yapılır ve muhasebe raporları hazırlanır. Faaliyet sonuçlarını izleyebileceğimiz en önemli muhasebe raporları Bilanço ve Gelir Tablosudur. **Bilanço** belli bir döneme genellikle yıl sonuna ait olmak üzere şirketin varlıklarını ve onların kaynaklarını gösteren rapordur. Bu rapor çift taraflıdır. Sol tarafında şirketin sahip olduğu varlıklar(dönen ve sabit varlıklar) gösterilir ve bu bilançonun **aktifini** oluşturur. Sağ tarafta ise bu varlıkların kaynakları (şirket sermayesi yada net değeri) ve şirketin bütün borçları(kredi borçları, alıcı borçları, vergi borçları vs) yer alır ve bu bilançonun **pasifini** oluşturur. Aktif değeri ve pasif değeri aynı olmalıdır yani şirketin bilançosu denk olmalıdır.(tablo 4)

AKTİF		PASİF	
A. Duran varlıklar		**A. Sermaye ve yedekler**	
1.Maddi olmayan duran varlıklar		1. Sermaye	1.300
-Kuruluş yatırımı	500	2. Yedekler	100
-Patent	200	3. Dağıtılmamış karlar	250
-Lisanslar	100	4.Kar/zarar	200
2.Maddi duran varlıklar		**B. Uzun vadeli borçlar**	
-Binalar	2.300	1.Banka kredileri	2.700
-Arsa, makine vs.	2.300	**C. Kısa vadeli borçlar**	
3. Uzun vadeli finansal yatırımlar	450	1.Banka kredileri	1.150
B. Dönen varlıklar(cari varlıklar)		2.Alıcı borçları	250
1. Kasa(para)	50	3. Ücret borçları	400
2.Stoklar	350	4. Vergi borçları	100
3. Alacaklar	100	5. Avans	50
4.Kısavadeli finansal yatırımlar	150		
TOPLAM AKTİF	**6.500**	**TOPLAM PASİF**	**6.500**

Tablo 4. "X" Şirketi 31.12.2009 tarihli bilançosu

Gelir Tablosu. Gelir tablosu belli bir dönem için, genellikle bir yıl için şirketin faaliyetlerinden elde ettiği toplam gelir ve toplam giderleri gösterir, daha doğrusu o dönem sonunda elde ettiği karı veya zararı gösterir. İlk önce şirketin ürettiği ürünlerin satışı aracılığıyla elde edilen toplam gelir kaydedilir.

Şirketin toplam gelirlerinden üretim ve satış ile ilgili bütün giderler giderilmelidir.(hammadde, malzeme, kira, faiz, maaş, amortizasyon, taşıma, pazarlama ve diğer giderler). Toplam gelirler ile toplam giderlerin farkı şirketin faaliyet karını göstermektedir.(bkz. Tablo 5)

Kalemler	(000) tutarında
Satış hasılatı	2.800
Diğer faaliyet gelirleri	350
Hazır mallar stoklarında değişim ve üretimde olan mallar	-50
Şirkette kullanılan şirket ürünleri	1.200
Ofis malzemesi	-520
İşçi giderleri	-900
Amortizasyon	-120
Diğer faaliyet giderleri	-700
Satılan malların maliyeti	-70
Faaliyet karı/zararı	1.990
Finansal gelirler	240
Finansal giderler	-690
Vergi öncesi kar/zarar	1.540
Net kar/zarar	1.375

Tablo 5. "X" Şirketi gelir tablosu

Eğer toplam gelirler toplam giderlerden daha fazlaysa şirket kar elde etmiş demektir. Buna brüt kar denir ve bunun üzerinden vergi ödemesi yapılır.

Vergi ödendikten sonra şirkette dağıtılan kara net kar denilir.

Eğer anonim şirket sözkonusu ise net kar hissedarlara karpayı dağıtımı için ve yatırım aracılığıyla şirketin genişlemesi ve modernleşmesi için kullanılır. Bireysel işletme veya ortaklık sözkonusu ise karın dağıtımı şirket sahiplerinin verecekleri karar doğrultusunda olacaktır.

Eğer toplam gelirler toplam giderlerde daha az ise o zaman şirket zarar etmiş demektir. Şirket zararı kapatacak kaynakları bulursa faaliyetine devam edebilir bulamazsa faaliyetine son verir.

4. NAKİT AKIM TABLOSU VE KARLILIK İLKESİ

4.1. NAKİT AKIM TABLOSU

Şirketlerin büyüklüğü,faaliyeti veya mülkiyet yapısına bakılmaksızın her şirket nakit akışlarını yani faaliyet esnasında nakit giriş ve çıkışlarını gözönünde bulundurmalıdır. Aylık nakit akım tablolarının hazırlanması şirkette paraların kontrolünü sağlar. Çalışması esnasında şirket devamlı faaliyetlerden nakit girişi elde ettiği gibi bu dönem içerisinde alıcılara karşı olan borçları da ortaya çıkıyor. Aynı zamanda belli dönemlerde nakit girişleri nakit çıkışlarıyla aynı olmadığı görülür ki bu bunların dengelenmesini gerektirir. Yeterli olmayan nakit alıcılara karşı borçların ödenmesi sorununu gündeme getiriyor daha doğrusu şirketin likiditesi gündeme geliyor.

Nakit akım tablosu beş bölümden oluşur:

Dönem başı nakit mevcutu: nakit akışının bu bölümü şirketin dönem başında kasasında yada banka hesabında bulunan nakiti gösterir.

Nakit girişleri: bu bölüm şirketin faaliyetlerinde elde ettiği ve müşterilerden tahsil ettiği nakdi gösterir.

Nakit çıkışları: bu bölüm şirketin belirli bir dönem için mesela maaş ödemeleri, aylık kira ödemeleri, elektrik ve su ödemeleri gibi yapılan nakit ödemeleri göstermektedir.

Nakit artış veya azalışı: bu bölüm nakit girişleri ile nakit çıkışlarının farkını gösterir. Pozitif bakiye şirketin başarılı çalıştığını ve ilerleme fırsatlarının olduğunu gösterir. Negatif bakiye ise şirketin kazandığından daha çok harcadığını ve faaliyet giderlerinin azaltılması için çaba göstermesi gerektiğini gösterir.

Dönem sonu nakit mevcudu: bu bölüm nakit artışı veya azalışı ile dönem başı nakit mevcudu arasındaki farkı oluşturur. Bu şekilde şirketin gelecek dönem için hazırlaması gerektiği nakit akım tablosunun dönem başı nakit mevcudunu oluşturması için ne kadar kaynağa sahip olduğunu göstermiş oluruz.

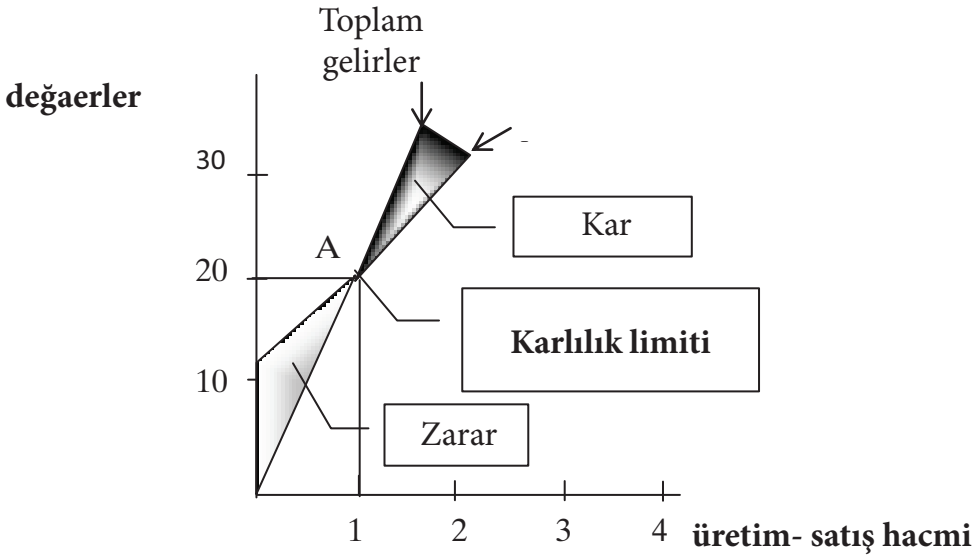
4.2. KARLILIK LİMİTİ

İşletmenin verimlilik seviyesinin belirlenmesi için toplam faaliyet gelir ve giderlerini bilmemiz lazım. Verimliliğinin bu seviyesi karlılık limitidir.

Karlılık limitinin belirlenmesi için öncelikle faaliyet esnasında meydana gelen toplam giderler belirlenmeli daha sonra ise mal ve hizmetlerin satışından elde edilen toplam gelirler belirlenmelidir.

Karlılık limiti üretimin yada satışın hangi hacminde toplam giderler karşılanabilir diye gösteren bir göstergedir. Eğer toplam gelirler toplam giderlerden daha fazlaysa şirket kar elde etmiş demektir. Eğer toplam gelirler toplam giderlerde daha az ise o zaman şirket zarar etmiş demektir.

Eğer aynı grafikte satıştan elde edilen toplam gelirler toplam giderler gösterilirse karlılık limitini belirlenebilir. (Şekil 5)



Resim. 5. Karlılık limiti

Toplam gelirler ile toplam giderlerin kesiştiği **A** noktası karlılık limitini oluşturur ve hangi üretim yada satış hacminin(yatay eksende görüldüğü gibi) toplam giderleri karşıladığını gösterir.(dikey eksende görüldüğü gibi).

Ekonomik anlamda karlılık mümkün olan en az kaynaklar daha fazla ekonomik verim(kar) elde etme arzusudur.

5. RASYONELLİK İLKESİ (İŞLETME PRENSİPLERİ)

5.1. VERİMLİLİK

Verimlilik farklı şekillerde tanımlanabilir. Şöyle ki, verimliliği üretim miktarı ile üretimde yer alan faktörlerin(emek, sermaye ve doğal kaynaklar) oranı olarak tanımlayabiliriz. Bu manada makinelerin verimliliği, hammaddelerin verimliliği, emek verimliliği gibi farkedebiliriz. Fakat üretime katkı verdiğini saydığımız bütün üretim faktörleri sadece insan faktörü ile işleve sokulabilir ve bunlardan mal yada hizmet üretilebilir. Bu sebepten dolayı en çok emek verimliliği için bahsediliyor ve verimlilik deyince genellikle emek verimliliği akla geliyor. Dolayısıya verimlilik kavramı üretim sürecinde yer alan emeğin bir birim zaman içerisinde (genellikle bir saat) ürettiği miktarı göstermektedir.

Verimliliğin tanımı şu şekilde de formule edilebilir.

A.

$$\textit{Emek verimliliği} = \frac{\textit{Üretim miktarı}}{\textit{harcanan emek miktarı}}$$

B.

$$\textit{Emek verimliliği} = \frac{\textit{Harcanan miktar}}{\textit{üretim miktarı}}$$

Faaliyet sürecinde yer alan bütün faktörler az yada çok emek verimliliği üzerinde etki ediyorlar ve bu manada emek verimliliğinin faktörleri ortaya çıkıyor. Bunları şöyle sayabiliriz:

- İnsan sermayesi(tecrübe,bilgi ve beceri)
- Sermaye varlıklarının gelişimişliği(makineler,aletler, donanım vs)
- Doğal şartlar(tarımda mesela)
- Bilimin gelişmesi
- İş organizasyonu, kişilerarası ilişkiler, çalışanların motivasyonu.

5.2. EKONOMİKLİK

Üretimin yapıldığı sırada üretim faktörlerinin daha az maliyeti ile olduğu zaman ekonomik(tasarruflu) çalıştığımızı söyleriz, üretim faktörlerinin daha yüksek maliyeti ile üretim yapıyorsak ekonomik çalışmıyoruz deriz.

Basit olarak ifade etmek gerekirse emek verimliliği daha az emek ile daha çok üretim yapmak demektir. Ekonomiklik kavramı ise daha az emek, daha az malzeme ve hammadde, daha az sermaye harcaması ile daha çok verim elde etmek demektir. (üretim, toplam gelir vs)

Ekonomiklik çalışanların emeğini de dahil ederek üretimdeki bütün faktörlerin tasarrufu demektir. Fakat bu her halukarda tasarruf demek değildir çünkü aynı zamanda üretilen ürünlerin kaliteleri ve ürün faydaları konusunda dikkat etmemiz gerekiyor.

Buna göre ekonomiklik ilkesini kişinin kalite ve ürünlerin faydasını gözönünde bulundurarak daha az üretim faktörünü kullanarak daha çok üretim yapması gayreti olarak tanımlayabiliriz. Her bir birim üretim için emek, malzeme, sermaye ve saire harcamak gerekir. Demek ki ekonomiklilik faktörleri olarak evvela üretim faktörleri ortaya çıkıyor. Dolayısıyla ekonomikliliği arttırma çalışmalarına üretim faktörlerinin daha az ve daha verimli harcanması etki edecektir.

Ekonomiklik seviyesi üretim miktarı ile bunların oluşması için harcanan faktörlerden belirlenmiştir. Her iki tarafa da iki grup faktör etki ediyor: üretimde belli faktörlerin harcanmasına etki eden iç faktörler ve hazır değerler ile üretim faktörlerinin değerini değiştirebilen dış faktörler.

Ekonomikliğe etki eden dış faktörler. Ekonomikliğe etki eden dış faktörlere satışa hazır olan malların fiyat değişimi ve üretim için gerekli olan üretim faktörlerinin fiyat değişimi girer. Dolayısıyla üretilen ürünlerin daha yüksek satış fiyatları ve faktörlerin daha düşük alım fiyatı ekonomikliliğin artmasında olumlu etki yaparken bunun aksine ürün satış fiyatlarının düşük olması ve faktörlerin sipariş fiyatının yüksekliği ekonomikliliğin azalmasına etki ediyor.

Ekonomikliliğe etki eden iç faktörler. Bütün şirketler ekonomikliliğin arttırılması adına enerjilerini kendi iç faktörlerini doğru yöneltmektedir. Bunlardan daha önemlileri şunlardır:

- İş organizasyonun iyileştirilmesi.
- Çalışanların bilgi ve iş becerilerinin artırılması.
- İşçilerin kaynak harcaması ilişkileri.

5.3. KARLILIK

Karlılık deyimiyle daha az dönen ve duran varlıkların angaje edilmesiyle daha büyük kar elde etme talebi yada arzusu anlatılmaktadır. Bu kavram genellikle kar kavramıyla bağlıdır ve kullanılan varlıkların oranı olarak karın belli bir yüzdesini gösterir. Eğer şirketin nihai hedefinin kar maksimizasyonu olduğu gözönünde bulunudurulursa verimlilik derecesinin şirketin başarı derecesini yani hedeflerine ulaşma derecesini göstermektedir.

Şirketin varlık şartı olarak karlılığın belli derecede elde edilmesidir. Karlı çalışma ile karın bir bölümünün sermaye arttırımına ayrılması ve bu şekilde gelişmenin olması sağlanmaktadır. Karlılık ile çalışmayan şirketler, sermayesinin azalması sebebiyle uzun dönemde zarar ile çalışan, sürekli faaliyet için şartlar oluşturmuylar ve işlerine sonlandırmaya zorlanıyorlar. O yüzden karlılık ilkesi iş kararları getirildiğinde en temel kriter olmalıdır.

Karlılık derecesi elde edilen kar ile ortalama kullanılan varlıkların oranlaması olarak gösterilebilir. Bunu şu şekilde gösterebiliriz:

$$\textit{Karlılık oranı} = \frac{\textit{Kar}}{\textit{Ortalama kullanılan varlıklar}} \times 100$$

Şirketin karlılık derecesinin en temel belirleyicileri kar ve varlıkların büyüklüğüdür. Kar, ürünlerin belli bir fiyatlarda yapılan satışlardan elde edilen gelirler ile bu ürünlerin elde edilmesinden yapılan giderler arasındaki farkı oluşturur. Eğer karın tamamıyla şirkete ait olmadığını yani kiralanan varlıkların faizinin ödenmesinin ardından kalan bölüm olduğunu gözönünde bulundurursak şirketin daha önemli karlılık faktörleri arasında şunları sayabiliriz:

- Satılan malların miktarı;
- Satış fiyatları;
- Üretilen malların maliyeti;
- Toplam ve kiralanan varlıkların hacmi ve
- Faizlerin büyüklüğü.

Karlılığın büyümesi için alınacak önlemler için en önemli şartlardan biri karlılık faktörlerini tanımak ve onların etkilerini gözlemlemektir.

6. FİNANSMAN FIRSATLARI VE KAYNAKLARI

Bütün şirketlerin sürekli finansal kaynaklar kullanma ihtiyacı vardır. Bu, şirketlerde mevcut sermayenin kullanım şartlarının değişimine bağlı olarak sürekli bir finansman sürecinin varolduğunu gösteriyor.

Finansman, şirketlerin faaliyetlerinin normal devam etmesi ve gelişmesi için yeterli finansal kaynakların temin etme gayretidir. Yani başka bir deyişle finansman belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için şirket sahibinin kendi ve yabancı finansal kaynakları temin etmesi ve doğru kullanmasıdır.

Finansman tanımında şu temel bölümler yer almaktadır: *birincisi*, şirket sahibi çalışmaya başlamak için gerekli olan finansal kaynakların temini için gerekli tedbirleri almaktadır. İkinci bölüm ise finansal kaynakların ekonomik fay-

da elde etmek adına doğru kullanılmasıdır ve üçüncü bölüm şirket özkaynakları haricinde yabancı kaynaklar kullanıyorsa bu finansal varlıkların geri ödeme şekli ve dinamiği ile ilgilidir.

Özkaynaklarla finansman şirket sahiplerinin geri ödeme zorunluluğu olmayan varlıklarıdır.

Özkaynaklar genelde şirket faaliyetlerini temin eden temel varlıklardır. Şirket kurucuları(bir yada daha fazla özel yada tüzel kişi de olabilir) kendi şahsi yatırımları ile işin başlaması için gerekli olan varlık hacmini temin ediyorlar.

Özkaynaklara finansman sağlamanın sayısız yararına rağmen pratikte yabancı kaynakların kullanılmasının da kaçınılmaz olduğu gözlemlenmektedir. Özkaynaklar sıkça başlangıç yatırımı yada genişleme yatırımı için yeterli olmamaktadır.

Şirketin faaliyetlerinde en sık kullandığı yabancı kaynaklar bankalar, ortak şirketler, yatırım fonları, sigorta şirketleri, mevduat şirketleri ve diğerleridir. Bunlar şirketlere kısa ve uzun vadeli krediler onaylayabilirler. Bunların dışında şirketler hisse ve tahvil ihracı sayesinde de finansal kaynaklar temin edebilirler.

Anonim şirketi kurulurken finansal kaynaklar birincil hisse senedi ihracı ile temin edilmektedir. **Hisse senedi** şirket sermayesinin payı olduğunu belgeleyen senettir. Yeni hisse senedi ihracı şirketin ilerlemesi için finansal kaynak temin etmek adına faal olan şirketler de yapabilir. Böylece kredi alarak bankalara borçlanmak yerine şirketler hisse senedi ihracı ile sermaye elde edebilirler. Hisse senedi satın alan kişiler şirketin ortağı oluyor ve yönetim ile karpayı hakkına sahip oluyorlar.(sahip hisse senedi sayıları kadar). **Karpayı(temettü)** hissedarlara dağıtılması düşünülen kardır. Hissedarlar karpayını şirkete yatırdıkları sermaye karşılığı olarak alırlar. Hissedarlar yatırdıkları sermayeyi geri almak istiyorlarsa hisse senetlerini finansal(gayrimenkul) piyasasında yani borsada satarak elde edebilirler.

Şirket tahvilleri büyük şirketlerin faaliyetleri için gerekli olan ek finansal kaynakları temin etmek için ihraç ettikleri senetlerdir. Kişiler tahvilleri kendi tasarruflarıyla alıyorlar. Onlar sahiplerine faiz şeklinde uygun bir getiri olarak geri döner. Şirketler belirli bir dönem sonunda tahvilde yazan tutarı faizi ile

birlikte geri ödemek zorundadırlar. Tahviller şirketlerin borçlanma belgeleridir. Tahvilleri devlet de çıkarabilir.

7. ÖZ YATIRIMLAR, BANKALAR, HÜKÜMET VE HÜKÜMETDIŞI KURUMLAR

Özkaynaklarla finansman şirket sermayesine bağlıdır ve şirket sahiplerinin zaman yada geriödeme zorunluluğu olmadığı yatırımlarıdır.

Sürekli öz finansman kaynağı olarak sermaye ödenmiş ve ödenmemiş sermaye olabilir.

Ödenmiş sermaye, hissedarlar sermayesi, bireysel yada bir grup sahibin yatırımı ve diğer sermayeyi kapsıyor.

Hissedarlar sermayesi birincil hisse ihracından elde edilir. Hisse ihracı yani hisselerin satışı anonim şirkete faaliyetini gerçekleştirmek için gerekli olan finansal kaynaklara ulaşmasını sağlar.

Şirket sahiplerinin yatırımları bireysel sahibin veya şirket kurucularının sözleşmesi ile oluşmuş sermayedir. Sözleşmede her kurucunun geri ödeme zorunluluğu olmadan yatırması gereken sermaye tutarı belirtilmiştir.

Diğer sermaye ise şirketin faaliyetleri esnasında oluşan ve alınan donasyonlardan, primlerden, yardımlardan, diğer şirketlerden aktarılan varlıklardan elde edilen sermayedir.

Ödenmemiş sermayeyi ise şirketin yedekleri ve dağıtılmamış karlar oluşturur.

Yedekler elde edilen kar yada diğer kaynaklardan şirket tarafından oluşturulur. Yedekler faaliyet esnasında herhangi bir unsurdan görünen zararları tazmin etmek için kullanılır.

Geçen dönemin dağıtılmamış karları onların dağıtımı hakkında karar getirilinceye kadar ödenmemiş sermayeyi oluşturur. Bu varlıklar kar payı olarak dağıtılabilir veya şirketin sermayesi büyütülebilir.

Şirket faaliyetlerde yabancı kaynak olarak en sık bankalara ve fonlar, sigorta şirketleri ve tasarruf fonları gibi diğer finansal kurumlara başvurmaktadır. Bankalar, yurttaşlardan ve şirketlerden serbest nakit paralarını toplayıp kre-

di şeklinde kendi işletmelerinin finansmanı için gerekli olan kaynakları ihtiyacı olan iktisadi teşeküllere aktaran finansal kurumlardır. Bankalar şirketlere kısa vadeli ve uzun vadeli kredi kullanma imkanı sağlıyorlar.

Kısa vadeli krediler geri ödeme süresi bir yıla kadar olan kredilerdir. Onlar şirketin hammadde ve malzeme siparişi, yakıt siparişi, makine ve donanım bakım ve tamiri gibi cari ihtiyaçları karşılamak üzere amaçlanmıştır.

Uzun vadeli krediler ise geri ödeme süresi beş yıldan daha fazla olan kredilerdir. Bankalar bu kredileri amaçları şirketin mevcut kapasitesini genişletme veya geliştirme yatırımları için onaylamaktadır. Bunlar maddi duran varlıkların temini için amaçlanmıştır: makineler, donanım, taşıt araçları, bina inşaatı veya alımı, altyapı inşaatı vs.

Serbest piyasa ekonomisindeki devletlerin hükümetleri şirketlerin ekonomik aktivitelerini teşfik adında politika ve program geliştiriyorlar. Hükümetler, temel hedefi şirketlere hedeflerine ulaşma adına yardım etmek üzere danışmanlık, eğitim ve finansal karakterde kurumlar ve ajanslar tesis ederler. Hükümet kurumlarının iş sektörünü hızlandırma rolü vardır. Onlar özel bütçe fonları aracılığıyla veya yabancı finans kurumlarından aldıkları krediler aracılığıyla şirketlerin gelişmesi için finansal kaynak temin ediyorlar. Şirketler, sürdürülebilir büyüme ve gelişme sağlamak adına hükümet kurumlarının tavsiye ve finansal yardımlarını kullanıyorlar.

Hükümetdışı kurumların, şirketlere destek ve gelişmeleri konusunda serbest piyasa ekonomisi ülkelerinde çok önemli bir rolü vardır. Bu tür kurumlara şu organizasyonlar düşer: ticaret odaları, sanayici dernekleri, ticaret dernekleri, tarımcılar dernekleri, zanaatçılar dernekleri, tüketici dernekleri vs. Bu kurumların her ne kadar ekonomi çerçevesinde üretime, dağılıma, değişime ve tüketime doğrudan etkileri olmasa da stratejilerin oluşmasında, tavsiye ve önerilerin verilmesinde, şartların oluşturulmasında gibi ülkenin ekonomik gelişmesinde önemli rolleri vardır.

8. FAİZ ORANLARI VE REKABER ŞARTLARI

8.1. FAİZ ORANLARI

Kredi, belli bir dönem kullanılmak üzere, belirli şartlarda, faiziyle geri ödeme yükümlülüğü ile bir tarafın (kreditör) diğer tarafa(müşteri) belirli bir para miktarını aktardığı alacaklı-borçlu ilişkisini oluşturur. Buradan, faizin kullanılan kaynakların fiyatı olarak kredi verene verildiği ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle faiz borçlanılan sermayenin maliyetini oluşturur.

Borçlanılan tutara anapara, anaparaya ödenen faiz yüzdesinde de faiz oranı denir. Faiz oranı finansal pazarlarda sermayenin değeri için kilit gösterge konumundadır.

Pratikte kullanılan kredinin büyüklüğüne, vade ve geri ödeme şekline, risk derecesine, kullanım amacına ve diğerleri kıstaslar göre farklı faiz oranları uygulanmaktadır.

Faizinin hesaplanmasını birçok sebebi vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- *Zaman faktörü*. İnsanlar, işletmeler ve bankalar belirlenen hedeflere ulaşmak için şimdiki zamanda paralara ihtiyaçları vardır. Eğer bir kişi belirli dönem sonra geri ödemek üzere birinden borç isterse, borç veren kişi faiz şeklinde geri ödemeyi kabul etmesi halinde borç verecektir.
- *Fırsat maliyeti*. Elde bulunan paralar kar elde etmek üzere farklı şekilde değerlendirebilir. Bu paraların borç şeklinde verilmesi halinde kar elde edilemeyecek ve bu fırsat maliyetini oluşturur yani kar elde etme fırsatının kaçırılmasını ifade eder. Dolayısıyla bu kar faiz şeklini alır.
- *Enflasyon*. Enflasyon sebebiyle paralar sürekli değer kaybediyor ve para sahibi bu sebeple parasını tuttuğu veya faizsiz borç verdiği zaman zarara uğramış olur.
- *Yatırım riski*. Borçveren kişi çoğu zaman krediyi kullanan kişinin öznel veya nesnel sebeplerden dolayı parasını geri alamam yada tamamen kaybetme riski ile karşı karşıyadır. Dolayısıyla faiz, geri ödeme riskinin bir primi daha doğrusu bu riski göze alan kişiye bir ödülüdür.

8.2. REKABET ŞARTLARI

Küçük işletmelerin rekabetine etki eden faktörleri araştıranlar bunların şu beş faktöre bağlı olduğunu gösteriyor:

1. *Küçük işletmelerde rekabet faktörü olarak işletme sahibi(yönetici)*- Küçük işletmelerde karar verme gücü merkezidir.(aynı zamanda yönetici de olan işletme sahibi). Onun motivasyonundan, becerilerinden, sorumluluğundan, tavır ve davranışlarından şirketin stratejik davranışı dolayısıyla rekabet unsuru bağımlıdır.

2. *Yeni bilimsel ve teknolojik yeniliklerin elde edilmesi ve kullanılması yeteneği*- şirket sahibi küçük işletmenin rekabet şansını ürünlerde, üretimde, yönetim ve dağıtımda uygulayacağı yeniliklerle sürdürebilir veya yükseltebilir.

3. Şirket organizasyonunun kalitesi- küçük işletmelerde rekabet, belirlenen hedeflerin kalitesine, kabul edilmiş iş sistemine ve çalışankarın yeni çalışma organizasyonu ve yeni metodlara uyma konusunda yetenek ve eğitimine bağlıdır.

4. *Uygun teknolojilere yatırım*- rekabet için en önemli önşart olan şirketin verimliliğini artıracak ve maliyetleri azaltacak donanıma yatırım.

5. *Esneklik*- Küçük işletmelerde esneklik onların pazarda sunulan fırsatları tespit etme ve taleplere hızla ayak uydurma demektir. Esneklik küçük işletmelerde önemli rekabet şartıdır. Bu şirket sahibinin motivasyonuna ve yenilikçiliğine bağlıdır.[11]

9. VERGİLER VE PRİMLER

Kamu ihtiyaçlarının karşılanması adına devlet gereken kaynakları değişik vergilerden, harçlardan, primlerden ve şirketler ile halkın diğer ödemelerinden temin etmektedir.

Serbest piyasa ekonomisinin hüküm sürdüğü ülkelerde dört tür vergi vardır:

[11] B.Şuklev(2006), Küçük İşletmelerde Yönetim- Ekonomi Fakültesi Üsküp, s.72

- Özel ve tüzel kişilerin gelirlerinin yükümlendirildiği vergiler;;
- Ürün tüketiminin yükümlendirildiği vergiler;
- Sosyal sigorta primi olarak tahsil edilen vergiler;
- Emlak vergisi.

Gelişmiş ülkelerde vergilerin %90'ını oluşturan bu temel vergi kategorilerinin haricinde devlet yada yerel idare lehine tahsil edilen diğer kamu ödemeleri de vardır: harçlar, yerel vergiler ve resimler vs.

1. Uluslararası tasnife göre **gelir vergisi** iki şekilde ortaya çıkıyor: kurum kazancı vergisi ve kişisel gelir vergisi.

- kurum kazanç vergisi şirketlerin karlarının vergilendirildiği bir vergidir ve oransal vergilendirme kullanılır.

- Kişisel gelir vergisi özel kişilerin bütün kaynaklardan elde ettiği net gelirinin vergilendirilmesidir ve genellikle aynı yada progresif oranlar kullanılır.

2. aynı tasnife göre **tüketim vergisi**(mal ve hizmet cirosu vergisi) şunlardan ibarettir:

- Katma değer vergisi(KDV)- ürünün geçtiği her safhadan elde edilen katma değeri üzerinden hesaplanan ve vergilendirilen bir vergidir.

- Özel tüketim vergileri: lüks ürünlere uygulanan vergi türüdür: petrol ürünleri, alkollü içkiler, tütün ürünleri vs.

- Gümrük vergileri.

3. **Emlak vergisi** kategorisinde ise şunlar bulunur:

- Servet vergisi;
- Miras ve hediye vergisi;
- Gayrımenkul ve hakları vergisi(mülkiyet değişimi).

4. **Sosyal sigorta primlerinin** tahsilatı proporsyonel olarak şu iki kaynaktan yapılır:

- işçi maaşlarından- işçilerin yükümlülüğü olarak brüt maaşlarından alınan

- işveren yada şirketlerin yükümlülükleri olarak- ödenen toplam brüt maaşlardan alınır ve bu şirketin gideri olarak kabul edilir.

Makedonyadaki vergi sistemi gelişmiş pazar ekonomileri vergi sistemlerine göre temin edilmiştir ki bu sayede Makedonya'nın çağdaş vergi sistemine sahip olduğunu söyleyebiliriz. *Vergi teftiş kurulunun* de yer aldığı *Makedonya Kamu Gelirleri İdaresi* bütün kamu gelirlerinin tespit edilmesi, tahsilatı ve kontrolünden sorumludur.

KİLİT KAVRAMLAR

GİDERLER
SABİT GİDERLER
DEĞİŞKEN GİDERLER
BİLANÇO
GELİR TABLOSU
NAKİT BÜTÇESİ
VERİMLİLİK
EKONOMİKLİK
KARLILIK
FİNANSMAN
KREDİ
REKABET
VERGİLER
PRİMLER

ÖZET

Giderlerin parasal olarak makinelere, aletlere, donanıma, hammaddeye, enerjiye, diğer şirketlerden alınan hizmetlere, çalışanın emeklerine yapılan ödemelerin olduğunu söyleyebiliriz.

Sabit giderler, üretimin hacmine değişimine bağlı olmaksızın değişmeyen giderlerdir. Değişken giderler tamamıyla üretim hacminin değişimine bağlı olan giderlerdir.

Giderler bir şirketin en önemli başarı göstergeleridir. Giderler bir şirketin varlığı ve çalışmasına doğrudan bağlı olan önemli bir ekonomik kategoridir.

İşletmenin faaliyet hacminde değişikliklere yol açan ekonominin değişken şartları belirli dönemlerde bazı varlıkların eksikliği hissedilir. Tüketicilerin talebi doğrultusunda artan satışların öncesinde yeni donanım ve bina alımı vardır. Bundan dolayı şirketler faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden önce ek varlıklar ihtiyacını değerlendirmeli, *gelecekteki karı ve onun dağıtımını tahmin etmek ve gerekli ihtiyaçların karşılanması adına diğer varlıkların tahminini yapmaya mecburdurlar. Bütün bunlar finansal planlama adı altında toplanmıştır.*

Nakit akım bütçesi hazırlanması şu sırayla olur: Her tür faaliyetten elde edilen nakit girişlerin dönemsel planlaması yapılır.(mesela aylık planlama),her türlü ödemeler dönemsel olarak planlanıyor ve eldeki parasal kaynaklarla ihtiyaç duyulan parasal kaynakların kıyaslanması yapılır yani nakit fazlası yada nakit açığı durumda çare bulunur.

Bilanço belli bir döneme genellikle yıl sonuna ait olmak üzere şirketin varlıklarını ve onların kaynaklarını gösteren rapordur.

Gelir tablosu belli bir dönem için, genellikle bir yıl için şirketin faaliyetlerinden elde ettiği toplam gelir ve toplam giderleri gösterir, daha doğrusu o dönem sonunda elde ettiği karı veya zararı gösterir.

Verimlilik kavramı üretim sürecinde yer alan emeğin bir birim zaman içerisinde (genellikle bir saat) ürettiği miktarı göstermektedir.

Ekonomiklik ilkesini kişinin kalite ve ürünlerin faydasını gözönünde bulundurarak daha az üretim faktörünü kullanarak daha çok üretim yapması gayreti olarak tanımlayabiliriz.

Karlılık deyimiyle daha az dönen ve duran varlıkların angaje edilmesiyle daha büyük kar elde etme talebi yada arzusu anlatılmaktadır.

Finansman, şirketlerin faaliyetlerinin normal devam etmesi ve gelişmesi için yeterli finansal kaynakların temin etme gayretidir. Özkaynaklarla finansman şirket sahiplerinin geri ödeme zorunluluğu olmayan varlıklarıdır. Özkaynaklar sıkça başlangıç yatırımı yada genişleme yatırımı için yeterli olmamaktadır. Şirketin faaliyetlerinde en sık kullandığı yabancı kaynaklar kısa vadeli ve uzun vadeli kredilerdir.

Tartışma konuları:

1. Giderler kavramını tanımla.
2. Sabit ve değişken giderleri say ve açıklar?
3. Toplam giderler nasıl hesaplanır?
4. Finansal planlama neden gereklidir ve neden oluşur?
5. Bilanço ve gelir tablosunu açıklayınız.
6. İşin ekonomik prensiplerini açıklayınız.
7. Finansman deyiminden ne anlıyorsun?
8. Finansman kaynaklarını belirt.
9. Kredi ilişkisi hangi unsurlar üzerinde kurulmuştur?
10. Küçük işletmelerde rekabet hangi faktörlere bağlıdır?
11. Genel vergi türlerini say.

8 İŞ PLANININ HAZIRLANMASI-ÖĞRENCİ PROJESİ

8.KONUNUN İÇERİĞİ

1. Projenin tanımı
2. İş planının değerlendirilmesi

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- Kendi işimizi kurma fırsatlarını incelemeniz;
- Pazar analizi yapmanız;
- Yatırımı planlamanız;
- Organizasyonel yapıyı oluşturmanız;
- Hedef pazarlar seçimini yapmanız;
- Ürün(mal yada hizmet) seçmeniz;
- Pazarlama stratejisi geliştirmeniz;
- Giderleri hesap etmeniz;
- Bilanço ve gelir tablosunu düzenlemeniz;
- İş planını takdim etmeniz.

1. PROJENİN TANIMI

İş planı

Ana sayfa
Proje başlığı
Şirket ismi
Tarih

1. Giriş- Şirketin genel bilgileri:

1.1. Şirketin uzun ismi
1.2. Hukuki yapısı
1.3. Adres
1.4. Faaliyet türü
1.5. Sahipleri
1.6. Mülkiyet yapısı
1.7. Kuruluş yılı
1.8. İşçi sayısı

2.Projenin tarifi

2.1. Sektördeki durumlar
2.2. Hedefler ve beklentiler
2.3. Üretim açıklaması
2.4. yatırım türü
2.5. Finansal yapı
2.6. Yatırımın zaman planı
2.7. Karlılık etüdü

3. Pazarlama planı

3.1. Ürün tanımı
3.2. ürünün rakiplerle kıyaslanması
3.3. Yer
3.4. Pazar bölgesi
3.5. Temel alıcılar
3.6. Toplam talep

3.7. Pazar payı
3.8. Satış fiyatı
3.9. Satış tahmini
3.10. Promosyon faaliyetleri
3.11. Pazarlama stratejisi
3.12. Pazarlama giderleri

4. Üretim planı

4.1. üretim alanı, altyapı, inşaat işleri
4.2. Üretim süreci
4.3. Donanım, makineler, araçlar
4.4. Hammadde ve malzeme- miktar
4.5. Gerekli işgücü
4.6. Gerçekleştirme planlaması

5. Organizasyon ve yönetim

5.1. Hukuki form
5.2. Organizasyon şeması
5.3. Girişimcinin nitelikleri
5.4. İşçi sayısı ve nitelikleri
5.5. Ofis donanımı
5.6. İdari giderler

6. Finansal plan

7. SWOT Analizi

Projenin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilmesi için güçlü yanlar.
Projenin zayıf yanları.
Proje fikrimizin fırsatları.
Proje fikrimizi gerçekleştirmek için tehditler.

2. İŞ PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖRNEK:

İŞ PLANI
(hipotetik örnek)

Spor formaları üretim ve satış şirketi "Makedonya" Ltd.Şti. Üsküp finansmanı için

1. Şirket hakkında genek bilgiler:

Şirketin uzun ismi:	"Makedonya" Ltd.Şti.Üsküp Tekstil Ürünleri üretim ve satış şirketi
Adres:	Pirinska sok. No 32
Tel/faks:	02/555-555
Ticari sicil no:	923884786215
Vergi nımarası:	40299900002965
Cari hesap:	20000065003761
Ticari banka:	Ticaret Bankası AŞ Üsküp
Mülkiyet yapısı:	Ltd.Şti.
İşçi sayısı:	24
Faaliyet şifresi:	12.66

2. Giriş

"Makedonya" ltd.şti Üsküp şirketi 13.04.2002 tarihinde spora yönelik tekstil ürünlerinin üretim ve satışı ile ilgilenecek şirket olarak kuruldu. Şirket, daha genç nesile yönelik spor ürünleri üretecek modern donanıma sahiptir. Uzun dönemdir ürünlerinin yüksek kalitesi ile tüketicilerin ilgisini çeken şirket yurtdışında da büyük ilgi görerek dış pazarlara yöneldi.

Şirketin ilk başta altı çalışanı vardı ki bunlardan ikisi tekstil ürünleri ile ilgili makine mühendisi, bir dizayner ve ihtiyaca göre terziler.

Bugün başarılı faaliyetlerin neticesinde şirkette 24 çalışan vardır.

Yeni spor formaları koleksiyonu ile hem hazır müşterilerinin hem de yeni müşterilerin dikkatini çekmeye çalışacaktır.

3. Ürün

"Kromos Aksel"

Kromos Aksel adı altında dizayn edilen spor forması ürün hattı özellikle futbol, hentbol ve voleybol gibi kollektif spor oyunlarına göre dizayn edilmiştir.

Malzeme içeriği bakımından olduğu kadar eğitimli kadro ve çağdaş donanım ile ürünümüz üst düzey kalitesi ile tanınmıştır. Tekstil malzemesinin karakteristik özelliğinden dolayı ürünümüz aşırı fiziksel yüklenme ve terleme halinde daha çok havalandırma sunan bir üründür.Aynı zamanda formamızın ortalama üzerinde sıklığı vardır ve koparmalara yada gerilmeler karşı risk azaltılmıştır.

Formamız iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm ön tarafta yerleştirilmiştir ve dikişler doludur, ikinci bölüm ise formanın arka tarafında yerleştirilmiştir ve daha ince dikişlidir.

"Kromos Aksel" forması normal yıkama sürecine göre 30 derecede yıkanmaktadır.

Ürünümüz dayanıklılığı, üretim hızı ve kabul edilebilir fiyatı sebebiyle rakipleri arasından sıyrılmaktadır.

Kromos Aksel formasının maliyeti 480 denar olup tahmini satış fiyatı 2.100 denar olarak belirlenmiştir. Bizim cari pazar fiyatları, pazarda rakiplerin sunduğu ürünlerin fiyatlarının aynısı ya da yakınındadır.

Gelecek yılda fiyatların aynı seviyede kalmasını bekliyoruz. İkinci yılda da girdilerin fiyatlarının %5 dolayısıyla satış fiyatlarının %4 artması bekleniyor.

Ürün yapısı

Üretim yapısı	Renk	Beden	Sınıf	Miktar
Kromos Aksel	dl-30	36-37	AA	500
Kromos Aksel	dl-40	36-37	AA	500
Kromos Aksel	dl-30	38-39	AA	1.000
Kromos Aksel	dl-40	38-39	AA	1.000
Kromos Aksel	dl-30	40-41	AA	1.500
Kromos Aksel	dl-40	40-41	AA	1.500
Kromos Aksel	dl-30	42-43	AA	1.500
Kromos Aksel	dl-40	42-43	AA	1.500
Kromos Aksel	dl-30	44-45	AA	500
Kromos Aksel	dl-40	44-45	AA	500
Toplam				**10.000**

4. Üretim planı

Üretim süreci formanın bölümlerinin dizaynı, biçilmesi ve makine tarafından dikilmesini ve formalara armaların makine tarafından dikilmesini içerir.

Yetkili kurumların standartları mutlaka uygulanmaktadır.

Üretim sürecinden sonra ürünlerin paketleme ve numaralama süreci başlar.

4.1. Araç ve gereçlerin detaylı durumu

Şirketin sahibi olduğu donanım	Fiyat (den.)	Ekonomik ömrü
Donanım türü	116.000	5
5 bilgisayar	13.060	5
Yazıcı	9.440	5
Skener	9.440	5
Faks(belgegeçer)	12.340	5
Grafoskop	28.600	5
Fotokopi makinesi	30.140	10
TOPLAM	219.120	

4.2. İlave sabit varlıklar

Yıllık 10.000 birimlik forma üretimine ulaşılması için şu donanımın alımına ihtiyaç vardır:

Yeni donanım	**Miktar**	**Sipariş fiyatı**	**Toplam tutar**
Gigant 500 kesim makinesi	1	120.000	120.000
Kumaş kesim makinesi Simpa	1	280.000	280.000
Singer M-150 dikiş makinesi	6	100.000	600.000
Toplam			1.000.000

4.3. Üretimin malzeme gideri

Kumaş				
Girdi yapısı	Ölçü birimi	Planlanan aylık harcama	Fiyat (denar)	Tutar (denar)
Vega kumaşı	m^2	25.000	15	375.000
Soma kumaşı	m^2	15.000	12	180.000
Mikra kumaşu	m^2	10.000	11	110.000
Delta 100 iplik	m	50.000	10	50.000
Delta 200 iplik	m	50.000	10	50.000
Toplam				765.000

Su harcaması				
Girdi yapısı	Ölçü birimi	Planlanan aylık harcama	Fiyat (denar)	Yıllık tutar (denar)
Su	m^3	25	15	375.000

Elektrik enerjisi harcaması				
Girdi yapısı	Ölçü birimi	Planlanan aylık harcama	Fiyat(denar)	Yıllık tutar(denar)
Elektrik enerjisi	kW	10.000	4	100.000

İşçi maaşları						
		Bireysel			Toplam	
Yapı	İşçi sayısı	Net maaş	Primler	Brüt maaş	Aylık brüt maaşlar	Yıllık brüt maaşlar
Orta okul mezunu (oom) 1	20	11.000	5.200	16.200	324.000	3.888.000
Yöneticiler (oom)	4	15.000	6.500	21.500	86.000	1.032.000
Toplam	24				410.000	4.920.000

Telefon ve telekomunikasyon hizmetleri	
	Toplam:
Telefon	20.000

Isı enerjisi	
	Toplam:
Isı enerjisi	110.000

Makine ve taşıtların amortizasyonu			
Maddi duran varlıkların yapısı	Sipariş maliyeti	Amortizasyon oranı	Tutar (denar)
Gigant 500 kesim makinesi	120.000	10	12.000
Simpa kesim makinesi	280.000	10	28.000
Singer M-150 dikiş makinesi	100.000	10	10.000
Taşıtlar	300.000	10	30.000
Toplam			80.000

Üretim dışında kullanılan sabit varlıkların amortizasyonu			
Maddi duran varlıkların yapısı	Sipariş maliyeti	Amortizasyon oranı	Tutar (denar)
5 bilgisayar	116.100	20	23.220
Yazıcı	13.060.	20	2.612
Skener	9.440	20	1.888
Faks(belgegeçer)	9.440	20	1.888
Grafoskop	12.340	20	2.468
Fotokopi makinesi	28.600	20	2.468
Demirbaş	30.140	10	3.014
Toplam			40.810

Yıllık taşıma giderleri	
Yakıt	100.000
Yağlama	20.000
Diğer giderler	20.000
Toplam	140.000

5. Pazarlama planı

5.1. Pazar araştırması

Bizim araştırmamıza göre pazar ürünümüzü sunmaya elverişlidir çünkü Makedonyada 60.000 üyesi olan 240 spor kulübü var ve spor aktivitelerinde en 3 forma kullanıyorlar. Bu pazardaki toplam forma talebinin 180.000 olduğunu gösteriyor. Eğer formaların kullanım sürelerinin 12 ay olduğunu gözönünde bulundurursak kulüplerin yeni forma ihtiyacının yıllık 60.000 olduğu ortaya çıkıyor. Bu sebeple biz birinci yılda Kromos Aksel formalarından 10.000 adeti pazara sunmaya hazırlanırken, ikinci yılda da sporcu sayısının artması ve o güne kadar başka firmaların formaları kullanan sporcuları etkileme ihtimalini gözönünde buludurarak %10 daha fazla üretim yapacağız.

Şirketimizin yer aldığı sektörün yıllık cirosu 100.000.000 denardır.

Şirketimizin %20 pazar payı vardır.

Pazar payımızın %10 daha büyütme tahminimiz vardır.

Bu bilgiler yetkili kurumların istatistiksel bilgilerinden alınmıştır.

5.2. Müşteriler- hedef kitle

Kromos Aksel ürünün tipik müşterisi 10-35 yaşları arasında spor kulüplerine üye olan ve takım sporlarından biriyle amatörce veya profesyonelce uğraşan kişidir. Onun ihtiyacı antreman ve maçlar esnasında kullanacağı forma sayısı üç ile sınırlıdır. Potansiyel müşteri olarak bireysel sporcular ve daha fazla miktarda forma sipariş eden spor kulüpleri.

5.3. Rekabet

En önemli rakipler şunlardır:

Rakip	Temel güçlü yanları	Temel zaafları
PAPAS ltd.şti Üsküp	- Kaliteli ürünler - İyi yer konumu - Tecrübeli çalışanlar - Pazar payı	- Pazarlama - Ödeme şartları - Yüksek fiyat
Dima ltd.şti Üsküp	- Uygun fiyat - Ürün dizaynı - Satış yerleri konumu	- Kalite - Dağıtım - Yüksek fiyat

5.4. Reklam. Yazılı ve elektronik medyada reklam vermeyi düşünüyoruz. Bunun için bu giderlerin dağılımını gösteren bir finansal çerçeve yapıldı:

Reklam ve promosyon	
Ulusal TV reklamı	110.000
Kanal 3 radyosunda reklam	20.000
Günlük gazeteler	20.000
İnternet portalları	10.000
Toplam	160.000

5.5. Promosyon ve satış

Mayıs 2010 tarihinden itibaren haziran 2010 tarihine kadar sürecek bir promosyon yapacağız. Promosyon fubol ve basketbol milli lig maçları öncesinde yapılacaktır.

Promosyonun hedefi potansiyel müşterilere yeni ürünü tanıtmaktır.

Promosyonun hedef kitlesi profesyon yarışmacılar, amatör yarışmacılar, taraftarlar, spor takımlarının sempatizerleridir.

Satışımız, ürünlerimiz sunmak ilgisinde olan distribütörler aracılığıyla yapılacaktır.

Satışımız perakende spor malzemeleri satışı yapan satış salonlarında gerçekleşecektir.

6. Finansal plan

6.1. Finansman kaynağı

Finansman Kaynağı	
Gösterge	Denar (000)
Banka kredileri	1.850.000
Şirket katılımı	1.250
Donasyon	50
Toplam	3.150

Sermaye yapısı	
Gösterge	Denar(000)
Sabit varlıklar	4.450
Döner varlıklar	2.350
Toplam	6.800

6.2. Proforma Gelir Tablosu (bir yıllık dönem için)

Açıklama	Tutar
Satış gelirleri	21.000.000
Finansal gelirler	50.000
Toplam gelir	21.050.000
Satış giderleri	3.000.000
Finansal giderler	60.000
Ofis malzeme giderleri	6.500.000
Reklam ve tanıtım gideri	160.000
Diğer giderler	110.000
Toplam giderler	9.830.000
Vergi öncesi Kar/zarar	11.220.000
Vergi	1.122.000
Net kar/zarar	**10.098.000**

6.3. nakit akımı bütçesi (000)

Aylar	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Satışlardan elde edilen nakit girişi	1000	420	430	800	1500	2500	2500	2500	3000	2000	2000	2500
Şirket parası				3	4				5		2	
Kredi		1000										
Toplam nakit girişi	1000	1420	430	803	1504	2500	2500	2500	3005	2000	2002	2500
Giderler	1500	300	500	500	1000	1000	1500	1200	1100	1400	700	400
Diğer giderler	200	100		120	20		30		50	20		
Faizler	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Toplam nakit çıkışı	1703	403	503	623	1023	1003	1533	1203	1153	1423	703	403
Aylık nakit akışı	-703	117	-73	180	481	1497	967	1297	1852	577	1299	2097
Dönem başı nakit	1000	297	414	341	521	1011	2508	3475	4772	6624	7201	8500
Bakiye	297	414	341	521	1011	2508	3475	4772	6624	7201	8500	10597

7. Makedonya Ltd.Şti Üsküp şirketinin SWOT analizi

Güçlü yanlar

- Spor formaları üretimi konusnda tecrübe ve gelenek
- Modern üretim teknolojisinin kullanımı
- Sıradan kadro
- Fiyat
- Satış yerlerine hızlı dağıtım
- Forma üretiminde kullanılan kaliteli malzemeler
- Vadeli ödemede uygun şartlar
- Pazarlama faaliyetleri.

Zayıf yanlar

- Şehirden uzaklık
- Dizayner eksikliği
- Çalışanları yaş ortalaması sıkıntısı
- Uygun depo alanının olmayışı
- Kendi satış yerinin olmaması

Fırsatlar

- Amatör ve profesyonel sporcu sayısının artış trendi
- Spor malzemeleri teknolojisinin sürekli gelişimi
- Formalar için kaliteli malzeme üretecek teknolojilerin hızlı gelişimi
- Yeni bir iş kurmak için bankaların ve devlet kurumlarının finansal desteği
- Şehirlerde yaygın spor malzemeleri satış yerleri
- İnternet üzerinden satış
- Komşu ülkeler pazarlarına ihracat

Tehditler

- Spor ve rekreasyon ürünlerine yönelik yüksek vergiler
- Güçlü rakipler
- Yeni ürün kaydı için uzun süren prosedür
- Ülkenin diğer bölgelerinde pazarın zayıf sindirim gücü
- Düşük gümrük maliyeti ile yabancı markaların ithal edilebilme ihtimali
- Yüksek banka faizleri
- Haksız rekabet.

8. Sonuç

Planda gösterilen bilgiler Kromos Aksel spor forması ürünün reel üretim ve satış durumunu göstermektedir.

Sunulan iş planı öncelikle uyması ve uygulaması gereken yönetim için hazırlanmıştır. İş planı aynı zamanda üretim sürecinin finansal kaynaklara ihtiyaç duyması halinde gerekli olacak olan kredilerin temini için banka ve diğer finansal kurumlara da yardımda bulunabilir.

İş planı, küçük üretim işletmelerine finansal ve mesleki destekte bulunmak isteyen hükümet plan ve programları tarafından da kabul edilebilir.

Tamamıyla gerçekleştirilmesi halinde iş planı şirketin ilerideki gelişme ve büyümesi için bir temel oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

4. sınıflar için

İŞLETME

Ekonomi-hukuk ve ticaret bölümleri ders programına göre

1 GİRİŞİMCİLİĞİN ESASI

1.KONUNUN İÇERİĞİ

1. Girişimcilik kavramı
2. Girişimciliğin önemi
3. Girişimciliğe teorik yaklaşım
4. Girişimcilik süreci
    - 4.1. Fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi
    - 4.2. İş planının hazırlanması
    - 4.3. Gerekli kaynakların belirlenmesi
    - 4.4. İşletmenin yönetimi
5. Girişimciliğin esasları
    - 5.1. Yenilik(İnovasyon)
    - 5.2. Risk
    - 5.3. Yönetici becerisi
6. Kaynakların yeniden tahsisi ve verimin optimizasyonu

DERSİN AMACI

Konunun sonunda sizler şu konulara vakıf olacaksınız:

- Girişmciliğin anlamanı kavramanız
- Girişimcilik kavramını açıklamanız
- Girişimciliğe teorik yaklaşımları açıklamanız
- Girişimciliğin esasını anlamanız
- Girişimciliğin kaldıraçı olarak yeniliği tanımanız
- İş riskini açıklamanız
- Girişimcilik sürecinin dört safhasını anlamanız
- Kaynakların yer değişimini anlamanız

1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Belirli miktarda mal ve hizmet (çıktı) üretimi için şirkete üretim faktörleri(girdi) olan emek, sermaye, topram ve girişimcilik gerekmektedir. Buna göre şirket üretimini arttırmak istiyorsa bunu yapmanın yollarından biri girişimcilik faktörüne yatırım yapmasıdır. Peki, girişimcilik nedir? Tanımın temel unsurları nelerdir? Ekonomi için önemi nedir?

Ekonomik literatürde genel kabul görmüş bir girişimcilik tanımı yoktur. Tanımların farklılığını gözönünde bulundurarak biz şu tanımı kullanacağız: Girişimcilik fırsatların gözlemlenmesi ve bu fırsatların gerçekleştirilmesi için kaynakların akılcı bir şekilde kullanılıp faaliyete(risk alma) geçme sürecidir.

Görüldüğü gibi girişimcilik tanımı dört temel unsurdan oluşmuştur: 1) girişimciliğin bir süreç olduğu 2) girişimciliğin fırsatlara bağlı olduğu 3) girişimciliğin riske bağlı olduğu ve 4) girişimciliğin kaynaklara bağlı olduğu.

Birinci unsur olan "Girişimciliğin bir süreç olduğu" unsuru bizleri girişimciliğin birkaç ardışık safhadan gerçekleştiğine yönlendiriliyor. (girişimcilik safhaları için daha sonra değineceğiz).

İkinci unsur "girişimciliğin fırsatlara bağlı olduğu" unsuru girişimcilerin sürekli bir iş kurma yada kurulu bir işletmeyi satın alma fırsatlarının arayışında olduğunu gösterir. Bununla birlikte "fırsat" kelimesinin girişimciinin ileride olmak istediği durumu ifade ettiğini gözönünde bulundurmalıyız.

Üçüncü unsur olan "girişimciliğin riske bağlı olduğu" unsuru girişimcinin önceden tespit ettiği hedeflere ulaşmak için riske ve belirsizliğe tabi olan sürekli faaliyet içerisindeler demektir.

Dördüncü unsur olan "girişimciliğin kaynaklara bağlı olduğu" unsuru girişimcilerin kullanılabilir kaynakları akılcı bir şekilde kullanması gerektiği sonucuna vardırır.

Girişimcilik kavramı genellikle çağdaş ekonomilerin %95'ini oluşturan ve toplam işgücünün % 80'ini istihdam eden mikro,küçük ve orta ölçekli işletmelerle bağdaştırılmaktadır. Fakat aynı zamanda girişimcilik kavramının büyük işletmelerle de iliştirilebileceğini bilmeliyiz ki bu konuyu daha sonra geniş bir şekilde irdeleyeceğiz.

2. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Ekonomi için girişimciliğin önemi büyüktür. Bu altı bağlı sürece indirgenebilir:

1. Yeni işletmeler yaratıcısı olarak girişimcilik
2. Yeni iş yerleri yaratıcısı olarak girişimcilik
3. Ekonomide rekabetin teşvikçisi olarak girişimcilik
4. Yeni ürünler ve üretim süreçlerin yaratıcısı olarak girişimcilik
5. Ekonomideki verimliliğin büyüme faktörü olarak girişimcilik
6. Ülkenin daha yüksek ekonomik büyüme oranlarının sağlayıcı faktörü olarak girişimcilik.

Yeni işletmelerin kurulması çağdaş ekonomilerin gelişmesi için kilit unsur oluşmaktadır. Yeni işletmeler hızlı büyüme sağlayan "taze kaynaklar"ı celbediyorlar. Hızlı büyüme yeni işletmelerin ekonomi için çok sayıda yeni işyeri sağlaması demektir. Özellikle yüksek teknolojili şirketlerde girişimciliğin özelliklerinden biri olarak yenilik ekonomide rekabeti teşvik etmektedir. Büyüyen rekabet ekonomide yeni ürünlerin ve üretim süreçlerinin kaynağıdır. Yeni ürünler ve üretim süreçleri ekonomideki toplam verimliliğin artışına katkı sağlıyor. Nihayetinde ekonomideki toplam verimliliğin artması daha yüksek ekonomik büyüme oranlarına doğru götürür ve neticede bu halkın yaşam standartlarına etki etmektedir.

Toplumun girişimciye çok ihtiyacı vardır. O yeni işlerin, yeni iş yerlerinin ve yeni ürün ile üretim süreçlerinin doğrudan yaratıcısıdır. Girişimci farklı şekillerde kullanılabilen kaynaklardan istifade eden, başka işadamlarının göremediği fırsatları gören ve önünde bir imkan olarak duran fırsatları kapmak adın şirkette yeni organizasyon yapmaya yeteneklidir. Fırsatları yakalama yeteneği ile toplumda değişimler yaratan itici güçtür. O sürekli değişim arayışındadır. Onun yaratıcılık, fikir ve inovasyon yeteneği ülkenin ekonomik gelişimi için büyük öneme sahiptir.

3.GİRİŞİMCİLİĞE TEORİK YAKLAŞIMLAR

Girişimcilik kavramı ortaçağdan beri farklı açılardan araştırılan bir kavram olmuştur: ekonomik, toplumsal, kültürel ve yöneticilik açısından. Aşağıdaki tabloda girişimcilik teorisi ve girişimci kavramının gelişimi bir bütün olarak gösterilmiştir.

Genel olarak girişimciliğin üç farklı teorik ekolün analiz konusu olduğunu söyleyebiliriz:

1. Neoklasik ekonomi ekolü
2. Psikolojik ekol ve
3. Sosyo-kültürel ekol.

Neoklasik ekonomi ekolü girişimciliği maksimum kar getirecek şekilde üretim kaynaklarının(faktörlerinin) etkin ve verimli kullanılmasına bağlamaktadır.

Psikolojik ekol girişimciliği kişinin psikolojik özellikleri olan yenilik becerisi, risk üstlenme hazırlığı, yaratıcılık gibi özelliklere bağlar.

Sosyo-kültürel ekol girişimciliği toplumun sosyo-kültürel değerleri ile bağlamaktadır. Bu ekole göre toplumun sosyo-kültürel değerlerinin geliştirilmesi için ekonomik faaliyetlerin gereklidir ki bu bir yandan toplumsal kaynakların kullanımı da demektir.

4. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

Daha önce de dediğimiz gibi girişimcilik süreci sürekli tekrarlanan birkaç ardışık safhadan oluşur. Girişimcilik süreci safhalardan geçerken şirketler yeni işletme kurma yada kurulu bir işletmeyi satın alma fırsatını görür ve geliştirirler. Girişimcilik süreci şu dört ardışık safhadan oluşur:[1]

1) Fırsatları tanıma ve değerlendirme
2) İş planı hazırlama
3) Gerekli kaynakların belirlenmesi ve
4) Şirketi yönetmek.

Aşağıda girişimcilik sürecinin dört safhası tablo şeklinde gösterilmiştir:

[1] Hisrich R., D.and Peters M., P.(2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill,pp.39-42

Safha I	*Safha II*	*Safha III*	*Safha IV*
Fırsatları tanıma ve değerlendirme	***İş planının hazırlanması***	***Gerekli kaynakların belirlenmesi***	***Şirketi yönetmek***
Fırsatı yaratma ve devam ettirme	Anasayfa	Girişimcinin mevcut kaynakları	Yönetim stili
Fırsatın reel ve beklenen değeri	İçerik	Mevcut ile ihtiyaç duyulan kaynaklar arasındaki fark	Başarı için kilit değişkenler
Fırsatın riski ve geri dönüşümü	Genel özet	İhtiyaç duyulan kaynaklara erişim	Mevcut problemlerin ve çıkabilecek muhtemel problemlerin teşhisi
Fırsata karşı girişimcinin bireysel becerileri ve hedefleri	1. İşletmenin tanımı		
Rekabet durumu	2. Sektör açıklaması		
	3. Pazarlama planı		Kontrol sistemlerin getirilmesi
	4. Finansal plan		
	5. Üretim planı		
	6. Organizasyon planı		
	7. Faaliyet planı		
	8. Sonuç		
	Ekler		

Kaynak: Hisrich R.D.and Peters M.P (2002) *Entrepreneurship*, fifth edition,McGraw-Hill'den uyarlanmıştır.

Tablo 2. Girişimcilik süreci

4.1. FIRSATLARIN TANIMI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Girişimci birinci safhada(*fırsatları tanıma ve değerlendirme*) kendi işi için fikirleri genellikle tüketiciler ile irtibattan bazen de tüccarlar, diğer şirket temsilcileri, işçiler ve diğerlerindan alırlar. Mesela bir girişimci profesyonel basketbolcuları takip ederek ve onlarla irtibata geçerek kullandıkları malzeme (spor ayakkabısı, eşofman,alet vs) hakkında fikir elde ederek yeni işinde kullanabilir. Fırsatın ortaya çıkma sebepleri farklı farklı olabilir. Mesela:

1. Teknolojik değişim
2. Rekabet
3. Devlet mevzuatlarının değişmesi
4. Tüketici arzularının değişmesi

Bütün bu saydığımız fırsatın ortaya çıkma sebepleri yeni bir ürün için farklı pazar büyüklüklerine ve pazarın bu ürünü kabul edecek farklı zaman birimine dönüşür. Dolayısıyla girişimci için sebebin tüketicilerin arzularındaki değişim yada devlet mevzuatındaki değişim olması hepbir değildir. Birinci durumda, yeni ürünün pazarı ilk başta büyük olabilir, fakat kısa bir süre içerisinde tüketicilerin arzularınn değişmesi üzerine pazar küçülebilir. İkinci durumda ise, devlet mevzuatı değişimleri uzun vadede büyük pazarı sağlayabilir çünkü devlet mevzuatları çok sık değişime tabii değildir. Demek ki, girişimci fırsatın ortaya çıkma sebebine göre yeni ürünün hangi pazarda kabul edilebileceği pazarın büyüklüğü veya vadesi için değerlendirme yapabilir.

Girişimci fırsatı tanımladığında(yakaladığında) onun değerlendirilmesine(geliştirilmesine) yönelir. Fırsatın değerlendirilimesi girişimcilik sürecinin en zor bölümüdür. Bu genelde girişimcinin yeni mal yada hizmeti pazara sunarken karlı olup olmayağının analizidir. Daha basit olarak ifade etmek gerekirse girişimci yeni mal yada hizmetinin geri dönüşümünün(gelirin) üretim için kullandığı kaynakların(finansal,insan, vs) "kapatılmasına" yeterli olup olmadığı ki bunun sonudnda kendisine belirli bir getiri yani kar kalabilsin. Girişimci için önemli olan başka bir şey de ortaya çıkan fırsatın kendi şahsi hedefleri ve yetenekleri ile uyuşmasıdır. Bir başka deyişle girişimci fırsata azami ölçüde inanmalı ve onun gerçekleşmesi için zamanının büyük bölümünü ayırıp gayret etmelidir. Çoğu zaman ortaya çıkan fırsat girişimcinin becerileri ve yetenekleri ile uyuşmayıp çizdiği hedeflerle uymamaktadır. Bu durumda girişimcinin bu fırsattan vazgeçip gücünü başka bir fırsata yöneltmesi tavsiye edilir. Bu safhanın sonunda girişimci kendi ürünün pazardaki rekabet durumunun analiz edip değerlendirmektedir.

4.2. İŞ PLANININ HAZIRLANMASI

Girişimcilik sürecinin ikinci safhası(*iş planının hazırlanması*) iş risklerinin azaltılmasını esas alarak işin planlanmasının yapıldığı safhadır.

İş planında girişimci işletme hareket yönünün tarifini yapmaktadır.[2] İş planı şirketin hedeflerini, bunları gerçekleştirme yöntemlerini ve bu iş için ayrılan finansal kaynakları göstermektedir. Buna göre iş planı sadece fırsatın geliştirilmesi için değil aynı zamana şirketin iyi yönetilmesi ve gerekli kaynakların tespit ve temin edilme gayretleri için de önemlidir.

4.3. KAYNAK İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Girişimcilik sürecinin üçüncü safhası(*gerekli kaynakların belirlenmesi*) şirketin şimdiki durumda sahip olduğu varlıkların değerlendirilmesi ile başlar. Bunların ihtiyaç duyulan kaynaklarla kıyaslanması yani girişimcinin işletmenin yönetimi için gerekli olduğunu belirlediği kaynaklarla kıyaslanması ihtiyaç duyulan kaynakların miktarı ve türü hakkında daha net belirlemelerin yapılmasını fırsatını verir. Fakat önemli olan ihtiyaç duyulan kaynakların miktar ve türleri hakkında fazla abartılı olmamak gerekiyor.

Bu safhada girişimci aynı zamanda üretim maliyetlerinin azaltılması ve iş faaliyetinin kesintisiz uzun vadeli süreklilik kazanması adına alternatif kaynak tedarikçilerini de analiz etmelidir.

4.4. İŞLETMENİN YÖNETİMİ

Girişimcilik sürecinin dördüncü ve son safhası işletmenin yönetimi ile ilgilidir. Girişimci fırsatı tanımladığında, onun değerlendirmesini yaptığında, iş planını hazırladığında, gerekli olan kaynakları belirleyip temin ettiğinde ve iş planının gerçekleştirerek işleve koyduğunda ona kalan işletmenin büyümesi ile de bağlantılı olan yönetimde değişimleri gerçekleştirmektir.Böylece girişimci yönetim stilinin(merkezi yada merkezkaç), organizasyon yapısı türünün ve şirketin başarısı için kilit değişkenlerinin belirlenmesi için faaliyete geçer. Aynı

[2] Hisrich R., D.and Peters M., P.(2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill,p.42

zamanda bu safhada girişimci mevcut ve potansiyel problemleri gözlemlemek için bir kontrol sistemi oluşturur ve iş planında belirlendiği gibi planın gerçekleşip gerçekleşmediğini bakar.

5. GİRİŞİMCİLİĞİN ESASI

Girişimciliğin esası yani girişimcilik aktivitelerinin esası şu üç unsura indirgenebilir:

1. Yenilik
2. Risk ve
3. Yönetim yeteneği

5.1. YENİLİK

Girişimcilik esasında yenilik üzerine temelleniyor. Yenilik, yeni pazarların, yeni ürünlerin, yeni iş organizasyonunun, yeni teknolojilerin, yeni hammadde ve malzemelerin ve diğerlerin keşfi ile ilgili olabilir.

Dört tür yenilik farkediyoruz:[3]

- Radikal yenilik
- Pioner yenilik
- Teknolojik uyumlaştırma ve
- Adaptasyon

Yeni üretim süreci ile üretilen yeni ürün radikal yeniliktir. Eğer yeni ürün aynı üretim teknolojisi ile üretiliyorsa o piyoner yeniliktir. Eğer aynı ürün yeni üretim süreci ile üretiliyorsa(yeni teknoloji) o teknolojik uyumlaştırmadır. Nihayet olarak adaptasyon şeklindeki yenilik üründe ve üretim sürecinde çok az değişimlerin yapıldığı yeniliktir.

5.2. RİSK

Girişimcilerin risk üstlenmesi gerektiği gibi bu risklerle de başedebilme yeteneğine sahip olması gereklidir. Üstlenilen riskin derecesi girişimcinin üstleneceği yeniliğin türü ve yönetici yeteneklerine bağlıdır. Pratikte girişimcilerin

[3] Fiti T. Ve diğerleri(1994): Girişimcilik ve girişimci yönetim, Üsküp ekonomi fakültesi, s.37-38

sadece körü körüne riskleri üstlenen durumda olmadığı bu risk derecesini azaltmak ve başedebilmek adına bu riskin önceden değerlendirmeye ve yumuşatılmaya tabi tutulduğu gözlemlenmektedir.

5.2. YÖNETİCİ YETENEĞİ

Girişimciler işletmelerini son derece profesyonel bir şekilde yönetmelidirler. Bunu yapmak için belirli yönetici yetenek ve becerilerine sahip olmalıdırlar. Mesela, daha yüksek kar elde etmek için girişimciler sürekli üretim faktörlerini ekonominin bir sektöründen diğer bir sektörüne aktarıyorlar yani mübadele yapıyorlar. Aynı zamanda optimal üretim ve düşük maliyet sağlamak adına üretim faktörlerini değiştiriyorlar. Şöyle ki, eğer bir ürün daha fazla yada daha az emek, daha az yada daha fazla miktarda hammadde ve malzeme yada daha az yada daha fazla miktarda enerji kullanarak o ürünün üretimi için hangi faktör kombinasyonlarını kullanacağına karar verir. En basitçe o daha pahalı faktörü daha ucuz faktörle değiştirebilir.(mesela pahalı enerjiyi ucuz emekle değiştirebilir.). Girişimci ister mübadele yapsın isterse değişim yada şirketin faaliyetleri ile ilgili herhangi bir kararın getirilmesi olsun bütün bunların yapılması için yönetici yeteneği ve becerisine sahip olması gerekmektedir. Şu da gözönünde bulundurmalıdır ki bu yönetici yetenek ve becerilerin bir kısmı eğitim ve öğretim yoluyla elde edilebileceği gibi bir kısmı da sadece doğuştan gelen bir özelliktir.

6. KAYNAKLARIN YENİDEN TAHSİSİ VE VERİMİN OPTİMİZASYONU

Girişimciler zaman zaman kendi kaynaklarını daha az verim aldıkları yerden daha çok verim alacakları yere taşıyorlar. Pazar ekonomilerinde uzun vadeli genel, ortalama kar marjı oluşturma eğilimine karşılık farklı sektörlerde farklı kar marjları ve farklı şirketler arasında farklı kar marjları vardır.

Bir şirketin kar marjı, malzeme ve makine girdilerini efektif yönetimi, işçilerden bir saat içerisinde elde ettiği emek miktarı ve genel olarak faaliyetlerin daha iyi yada daha kötü yönetimi tarafından belirlenmektedir. Bazı şirketlerin bunu diğerlerindan daha iyi yaptığı için şirketlerin kar marjları da farklıdır. Bir şirket rakiplerin bilmediği yeniliği uyguladığında daha yüksek kar marjı sebebiyle sektöründe daha başarılı olabilirler.

Gerçek girişimciler(küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri yada büyük şirketlerdeki girişimci ruhlu yöneticiler olsun) sermaye göçü mekanizmaları ile kendi kaynaklarını daha yüksek kar elde edebilecekleri ekonomi sektörlerine yerleştirmeyi başarıyorlar. Kaynakların başarılı bir şekilde tahsisi için sadece his ve pazar nabzını bilmek yetmiyor aynı zamanda ekonomik sektördeki uzunvadeli yapısal değişimler, tüketicilerin arzu ve temennileri, hükümetin ekonomi politikaları ve diğer hususlar hakkında bilgili olması gerekmektedir.[4]

Eğer bir milli ekonominin üç farklı üretim dalında uzunvadede tutunan farklı kar marjlarının olduğunu (birinci dalda %9, ikincisinde %12, üçüncüsünde %15)tahmin edersek kar maksimizasyonu güdüsü sermayenin göçünü zorunlu olarak teşfik edecektir. Sermaye göçü birinci daldan üçüncü dala olacaktır. Bu, kaynakların bir kullanımdan bir diğer kullanıma yönlendirilmesi demektir ki bu pratikte yeniden üretim yönlendirilmesi(eğer birinci dalda mevcut olan teknoloji çok az eğitim ile üçüncü dalda da kullanılabiliyorsa) yada üretim çeşitliliğidir.(şirket birinci daldaki ürün portföyünü üçüncü daldaki ürünlerle çeşitlendirir). Sermaye göçünün nihai etkisi şu olacaktır: üçüncü üretim dalında şirket sayısının artması, artan arz, fiyatların düşmesi ve karın düşmesi ki zamanla ikinci daldaki kar marjıyla eşitlenecektir(%12). Birinci dalda ise tamamen tersi bir süreç gelişir: azalan şirket sayısı, azalan arz,yükselen fiyatlar ve kar marjının %12'ye kadar yükselmesi. Bu seviyede sektör kar marjlarının eşitlenmesi olacaktır.

Fakat süreç burada bitmiyor. Güçlü rekabetçi ve girişimci ortamda her şirket pazardaki konumunun iyileşmesi için savaşıyor: yeni-daha gelişmiş teknolojiler uyguluyor, işgücünün kalifiye derecesini yükseltiyor, mevcut emek organizasyonunu geliştiriyor, yenilikler getirerek yeni pazar değişimleri gerçekleştiriyor, ürün çeşitliliği yapıyor vs. Şirketler bütün bu aktiviteleri farklı ve

[4] T.Fiti, V.H.Markovska,M.Beitmen-"Girişimcilik"-Ekonomi fakültesi, Üsküp 1999(s.38-40)

değişken başarı ile yaptıkları için tekrar dallar arasında kar marjı farkları ortaya çıkıyor ve böylece sermaye göçü tekrar hareket geçiyor. Memnun edici rekabet şartlarında (doğal yada farklı tekellerin, idari bariyerlerin olmadığı bir ortamda) pazar kaynakların daha fazla verim verdiği yerlere taşınması ile ilgili en etkili taşıyıcı olduğu ortaya çıkıyor.

Kaynakların tahsisi ve verimin optimizasyonun doğrudan dış yatırım şeklinde ortaya çıkan uluslararası açısı vardır. Doğrudan dış yatırımlarının yerleştirilmesi için şirket yöneticilerinin girişimci davranışı olması gerekmektedir.

KİLİT KAVRAMLAR

GİRİŞİMCİLİK
GİRİŞİMCİ
FIRSATLAR
YENİLİK
RİSK
YÖNETİCİ YETENEKLERİ
KAYNAKLARIN TAHSİSİ
YENİDEN ÜRETİM YÖNLENDİRİLMESİ
ÜRETİM ÇEŞİTLİLİĞİ

ÖZET

Girişimcilik fırsatların gözlemlenmesi ve bu fırsatların gerçekleştirilmesi için kaynakların akılcı bir şekilde kullanılıp faaliyete(risk alma) geçme sürecidir.

Girişimcilik esası temelde şu üç unsura indirgenir: yenilik, risk ve yönetici yeteneği.

Girişimcilik süreci şu dört ardışık safhadan oluşur:Fırsatları tanıma ve değerlendirme,İş planı hazırlama, Gerekli kaynakların belirlenmesi ve Şirketi yönetmek. Fırsat tanımlandığında onun değerlendirmesi başlar. Fırsatın ortaya çıkma sebepleri farklı farklı olabilir. teknolojik değişim, rekabet,devlet mevzuatlarının değişmesi,tüketici arzularının değişmesi. Girişimci fırsatın ortaya çıkma sebebine göre yeni ürünün hangi pazarda kabul edilebileceği pazarın büyüklüğü veya vadesi için değerlendirme yapabilir. Ayrıca girişimci pazardaki rekabet durumunu değerlendirmeli ve aynı zamanda ortaya çıkan fırsatın kendi yetenek, becerileri

ve hedeflerine uymadığına da bakmalıdır. Fırsat tanımlanması sürecinde aynı zamanda gerekli kaynakların tanımlanması ve temini gereklidir.

Girişimciler zaman zaman kendi kaynaklarını daha az verim aldıkları yerden daha çok verim alacakları yere taşıyorlar.

Sermaye göçü yeniden üretim yönlendirilmesi ve üretim çeşitliliği ile yapılır.

Tartışma konuları:

1. Neden girişimcilik mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilişkilendiriliyor?
2. Girişimcilik kavramını tanımla.
3. Neden girişimciliğin ekonomi için önemi büyüktür?
4. Girişimciliğin temel teorik ekolleri hangileridir?
5. girişimcilik sürecinde safhaları açıklayınız.
6. girişimcilik faaliyetinin unsurları nelerdir?
7. Pratik bir örnekle dört yenilik türünü açıklayınız.
8. Bir şirketin kar marjını ne belirler?
9. Kaynakların tahsisi sürecini açıkla.
10. Sermaye göçü ne şekilde gerçekleşir?

2 SERBEST PİYASA EKONOMİLERİNDE GİRİŞİMCİLİK

2. KONUN İÇERİĞİ

1. Girişimcilik ekonomisi
    1.1. Şirketiçi girişimcilik (intrapreneurship)
    1.2. Toplumsal girişimcilik
2. Girişimciliğin temeli olarak mülkiyet(Şirket sahibi)
    2.1. Üretim faktörlerinin kombinasyonu, rekombinasyonu ve değişimi
3. Serbest piyasa ekonomisi ve girişimcilik
    3.1. Girişimcilik ve küreselleşme
4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Girişimcilik
5. Büyük işletmelerde girişimcilik

DERSİN AMACI:

Bu ders sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- Girişimcilik ekonomisini tartışmanız
- Kaynakların tahsisi sürecini anlamanız
- Sermaye göçünün özünü anlamanız
- Üretim faktörlerinin kombinasyon, rekombinasyon ve değişme sürecini anlamanız
- Girişimciliğin küçük ve orta işletmeler katkılarını saymanız
- Büyük şirketlerde girişimciliği nitelemeniz.

1. GİRİŞİM EKONOMİSİ

Girişim ekonomisi, baş itici gücün girişimcilik faaliyetlerinin olduğu şirket, yerel birlik, devlet ve uluslararası seviyedeki ekonomi olabilir. Girişimcilik faaliyetlerinin temel özellikleri ise şunlardır:

- Bireylerin dış çevrenin getirmiş olduğu fırsatları kullanma motivasyonu ve daha çok bireylerin değişimi yaratma motivasyonu. Değişimlere kolayca uyum sağlayan ve kendileri yeniliği teşfik eden kişiler gelişmenin önderleridir.
- Yaratıcılık, buluşçuluk ve yenilik- ekonomik değer yaratan her şirketin önemli özelliğidir. İnsanlardaki bu üç özelliği teşfik eden ekonomiler kendi büyümesi ve gelişmesini daha hızlı ilerletiyorlar.
- Risk üstlenen bireylere kolaylaştırıcı ortam hazırlamak. Daha geniş topluluğun desteği pazara girecek yeni üyelerin maliyetlerinin ve idari prosedürlerin asgari seviyeye indirgenmesi demektir.

Girişim ekonomisi birkaç çeşit girişimcilik türüne dayanıyor. Esasında iki tür girişimcilik olduğunu söyleyebiliriz:

1. Bireysel girişimcilik(entrepreneurship) ve
2. Faal bir şirkette girişimcilik(intrapreneurship).

Bireysel girişimcilik bireyin kişisel özelliklerine yani onun bilgi, yetenek ve becerisine dayanıyor. Girişimcilikten söz ettiğimizde genelde bireysel girişimciliği kastederiz. Dolayısıyla şimdiye kadar bütün söylenenler bireysel girişimcilik ile ilgilidir.

Faal şirketlerdeki girişimcilik(intrapreneurship) ekonomik literatürde çoğu zaman iç yada kurumsal girişimcilik olarak da anılır. Bu tür girişimcilik genelde büyük şirketlerde görülmekle beraber küçük ve orta ölçekli işletmelerde de görülme ihtimali vardır.

Modern girişimcilik teorisi genelde yukarıda zikrettiğimiz iki tür girişimcilikten çıkan birkaç tür girişimciliğe daha vurgu yapmaktadır. Burada herşeyden önce teknolojik, etnik, kadın ve toplumsal girişimcilik kastedilmektedir.

1.1. FAAL ŞİRKETLERDE GİRİŞİMCİLİK(INTRAPRENEURSHIP)

Bu tür girişimciliğin esası ve önemini açıklamadan önce bunun ortaya çıkış sebepleri nedir sorusuna cevap vermeye çalışacağız. Cevap çok basit. Sebep, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelere geçiş yapmalarıdır. Bununla birlikte bu şirketlerin büyümes sebepleri olarak onların fırsatları yakalama ve kullanma başarıları olduğunu gözönünde bulundurmamız lazım. Fakat sıkça görülen bir olgu da şirketlerin büyümesi ile büyüyen iş hacmi ve idari yönetim(bürokrasi) sebebi ile girişimcilik ruhu kaybolmaktadır. Yenilikler giderek azalır, risk azalır ve kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi konusunda şirket hantallaşır. Pazardaki yeni meydan okumalara cevap verebilmesi için şirket yeniden yapılanmalıdır. Yeniden yapılanmanın bir şekli de şirket içinde girişimciliğin geliştirilmesidir. Bu şekilde, şirket çalışmalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin güçlü yanları olan yaratıcılık, buluşçuluk, pazar değişimlerine hızlı uyum sağlama gibi ve buna da büyük şirket olmanın güçlü yanları olan pazar gücü ve daha büyük finansal ve diğer kaynakları ekleyerek çalışmak hedefi vardır.

Buna göre, intrapreneurship(faal şirketlerdeki girişimcilik) kavramının büyük şirketlere(kurumsal şirketler) genelde bağlı olduğu çok açıktır ve genellikle literatürde aynı zamanda *kurusmsal girişimcilik* kavramında da rastlanmaktadır. Fakat bu tür girişimciliğin, çalışanların girişimci yetenek ve aktivitelerinin neticesi olarak küçük ve orta ölçekli şirketlerde de rastlanma olasılığı vardır.[5] Bu tür girişimcilik şirket içinde gözlemlendiği için de aynı zamanda *iç girişimcilik* kavramında da rastlanmaktadır.

1.2. TOPLUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Şirket sahibine ekonomik fayda getirmeye yönelik olan girişimcilik türlerinden farklı olarak toplumsal girişimcilik toplumsal fayda yaratmak yani vatanaşdaşların yaşam kalitesini iyileştirme hedefi olan girişimcilik türüdür. Eğer işletme girişimcisinin başarısı elde ettiği kar ile ölçülebiliyorsa, toplumsal

[5] Carter S. And Jones- Evans D.(2000): *Enterprise and Small* Business, Prentice Hall,p.244

girişimciliğin başarısı da sosyal hayata etkisi ile ölçülebilir. Fakat herşeye rağmen toplumsal girişimci kendi hedeflerini gerçekleştirmek için finansal kaynaklara yani kar elde etmeye ihtiyacı vardır. İşletme girişimcisi ile toplumsal girişimci arasındaki fark ise nihai hedef olarak elde ettikleri karı kendi şahsi ihtiyaçları için değil yaşam seviyesinin yükseltilmesi için kullanmalarıdır.

Toplumsal girişimciler sağlık, eğitim, bilim, yaşam çevresi, kültür, sanat gibi farklı toplumsal katmanlarda faaliyet yapıyorlar. Toplumsal girişimcilerin gayretlerinin odağında toplumsal ilerleme yer alır. Toplumsal girişimcilerin yatırımları kısavadeli değildir, toplumun uzun vadede değişimi sağlamak arzularına göre yatırımları da genelde uzun vadelidir. Toplumsal girişimciler için klasik ve en tanınmış girişimci oarak Bangladeşli ekonomist ve bankacı(eski ekonomi profesürü) Muhammed Yunusu gösterebiliriz. Muhammed Yunus, fakir oldukları için normal yollardan kredi alamayan fakir girişimcilere küçük borçlar halinde mikro kredilerin verilmesini sağladı. Bu amaç için kendi işini yönetebilecek yetenekte olan fakir girişimcilere çok sayıda kredi veren Grameen bankasını kurdu. Toplumsal ve ekonomik gelişim için gösterdiği gayretler için Yunus ve bankası 2006 yılında Nobel Barış ödülüne layık görüldüler.

2.GİRİŞİMCİLİĞİN TEMELİ OLARAK MÜLKİYET

Gelişmiş pazar ekonomilerinin mülkiyet yapısından özel mülkiyetin ezici üstünlüğü vardır. Gelişmiş ülkelerde toplam mülkiyet yapısı içerisinde özel mülkiyetin oranı %80-%90 seviyesinde tutuluyor. Özel mülkiyet iki şekilde ortaya çıkıyor: grup-özel mülkiyet (hissedar sermayesi) ve bireysel-özel mülkiyet.

Grup özel mülkiyet yada hissedar mülkiyet gelişmiş pazar ekonomilerinde genellikle büyük şirketlerde görülmektedir, bireysel özel mülkiyet ise sahiplik ve girişimcilik fonksiyonun bir kişide birleştiği küçük ve orta ölçekli işletmelerde görülmektedir.

Esasında girişimci temel hedefi kar etmek ve büyümek olan işletmeyi kuran ve yöneten bireydir. Girişimci, yenilikçi davranışla tanınan ve pratikte stratejik yönetimi kullanan kişidir.[6] Girişimci davranış ve üretim faktörleri üzerinde mülkiyet (işletme sahibi) girişimciye temel girişimci fonksiyonu olan kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi imkanını veriyor.

2.1. KOMBİNASYON, REKOMBİNASYON VE ÜRETİM FAKTÖRLERİNİN DEĞİŞİMİ

Kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi tipik girişimci fonksiyonu olup küçük yada büyük işletme olması farketmeksizin şirketin mikro planında ortaya çıkıyor.

Benzer bir ürün faktörlerin farklı karması ile de üretilebilir- daha az yada daha çok emek harcaması, daha az yada daha fazla hammadde ve yan malzeme kullanımı, daha az yada daha çok sermaye kullanımı vs. Aynı zamanda çok sayıda örnekte faktörlerin değişimini de görebiliriz: emeğin sermaye ile değişimi, sermayenin emek ile değişimi, hammadde, enerji tüketimi ve mekanik insan emeği belirgin bir derecede bilgi ile değiştirilebilir.

Ne tür bir faktör kombinasyonunun üretimde kullanılacağı onların verilen anda fazlalığına yada eksikliğine ve fiyatının yüksekliğine bağlı olacaktır. Ekonomide açık olan mesele şu ki üretim faktörlerinin fiyatlarının ve ürün fiyatlarının belli olduğu anda mümkün olan sayısız üretim faktörün kombinasyonlarından sadece uzun vadede birim ürün başına en düşük maliyetli olan optimaldir.[7]

Gerçek girişimci rekabetin üst seviyede olduğu durumda ürün maliyeti ile satış fiyatını farkının azaltılması ve uzun vadede yüksel ve sağlam kar elde edebilmesi adına girişimci ruhuyla hareket ederek ortaya çıkan yeni durumda daha pahalı üretim faktörlerin daha ucuzları ile değiştirilmesi için kombinasyon ve rekombinasyon yapmaktadır. Bu tür girişimci tepki mikroplanda görünüyor ve

[6] B.Şuklev-"İşletme Yönetimi"- Ekonomi Fakültesi, Üsküp 1999(s.410)
[7] T.Fiti, V.H.Markovska, M.Beitmen- "Girişimcilik"- Ekonomi Fakültesi, Üsküp 1999.(s.45)

sadece küçük işletmelerde değil büyük işletmelerde de görülür ve rekabet yeteneğinin arttırılması, ekonomik çalışmanın ve kaynakların rasyonel kullanımının arttırılması faktörü olarak görülür.

Bu tür girişimciliğin yeniden yapılandırılması manasına gelen kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi ve üretim girdillerin tasarrufu mikroelektroniğe temellenen yeni teknolojik modellerde görülmeye başlanmıştır. Bu özellikle teknolojik güç olan ülkelerde (ABD, Japonya ve Batı Avrupa) pahalı enerji ve pahalı işgücünün bilgiye değiştirilmesi olmuştur. Bugün, yüksek teknolojik içerikli ürünlerin fiyatında bilgi unsuru %60-70 civarındadır. Bu tür bir yeniden yapılandırmayı teknolojik gücün liderleri olarak milletlerarası kurumsal şirketler ve girişimciliğin liderleri olarak çok sayıda küçük ve orta ölçekli işletmeler gerçekleştirdiler.

Kendi iş politikasının optimizasyonunu yapmaya çalışan şirket sadece üretimi doğrudan etkileyen faktörlerin kombinasyonunu ve değişimin yapmıyor aynı zamanda pazarlama karması ile pazardaki varlığını optimize etmeye çalışıyor. Girişimci yönetim, şirkete efektif olarak müşterilerinin ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin edecek ve pazarlama hedeflerine ulaşacak şekilde stratjik pazarlama karması oluşturuyor. Pazarlama karması konsepti üretim faktörlerinin değişiminde de olduğu gibi zamanla değişip pazarlama fonksiyonları (ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım)arasında yeni bir kombinasyona gidilebilir.

3. PAZAR EKONOMİSİ VE GİRİŞİMCİLİK

Pazar ekonomisi yada pazar segmentlerinin gelişimi aslında makroplanda kaynakların tahsisi ve değişiminin rasyonel olarak yapılması, mikroplanda üretim faktörlerinin kombinasyon, rekombinasyon ve değişimi ile yenilikleri getirmek için bir motiv demektir. Pazar kendi eleme yeteneği ile girişmci şirketleri teşfik edip ödüllendirirken diğerlerini "cezalandırıyor". Bir milli ekonominin ekonomik yapısına sürekli yeni şirketlerin girmesi ve çıkması, ki yeni şirketlerin sayısı iflas edenlerden daha fazladır, süreç olarak pazar ekonomisi ülkeleri için önemli bir özelliktir. İşte bu özellik hacmin sürekli büyümesini, mal ve hizmet-

lerin asortiman ve kalitelerinin artmasını, bunların farklı fiyatlarda sunulmasını, rekabetin memnun edici bir seviyede tutulmasını ve stabil bir ekonomik büyüme ve gelişmeyi sağlamaktadır.

3.1. GİRİŞİMCİLİK VE KÜRESELLEŞME

Uluslararası iş yapma artık sadece büyük şirketlerin ayrıcalığı değildir. Bugün, çok sayıda küçük işletmeler uluslararası pazarlardaki fırsatları görüp kendi ülke sınırlarının dışında faaliyet göstermek için değişik iş aktivitelerinde bulunuyorlar. Bu şekilde bunlar yeni pazarlar elde ediyor, mecvut teknolojilerini geliştiriyor, giderlerini azaltıyor, finansal kaynak temin etme imkanlarının geliştiriyor ve diğer avantajlara sahip oluyorlar. Bunun neticesi olarak da ekonomik literatürde son dönemlerde kendi ülke sınırları dışında faaliyet yapan girişimciler için "uluslararası girişimcilik" kavramı girdi. *Hangi iş faaliyetleri sözkonusudur*? Burda herşeyden önce ihracat ile aktiviteler, lisansların verilmesi, yurt dışında iş yerlerinin açılması ve doğrudan dış yatırımlar sözkonusudur.[8]

- Girişimci genellikle uluslararası iş yapmaya kendi mal ve hizmetlerinin *ihracatı* ile başlamaktadır. İhracat doğrudan ve dolaylı olabilir. Doğrudan ihracatta girişimci ihracatı iki şekilde gerçekleştirebilir: 1) kendi ülkesinde bulunan yabancı alıcı aracılığıyla yada 2) kendi ülkesinde bulunan ihracat konusunda uzmanlaşmış şirket aracılığıyla. Doğrudan olduğu gibi dolaylı ihracatta da girişimci ihracatı iki şekilde yapabilir: 1) girişimcinin ihracat yaptığı ülkede bulunan bağımsız yabancı distribütörler yada 2) girişimcinin ihracat yaptığı ülkede satış yerlerinin açmasıyla.
- Girişimcinin uluslararası iş yapmasının bir başka şekli *lisans vermesidir* yani yabancı bir şirkete patent, tescilli marka, teknoloji, üretim süreci ve ürün kullanması iznini vermek ki bu izin karşılığında girişimci belirli bir gelir elde eder. Lisans verme özellikle yurtdışı pazara ihracat yada doğrudan yatırım şeklinde girmek istemeyen girişimciler için tavsiye edilir. Fakat lisans verme belli bir riski de getiriyor o da yabancı şirketin büyüyüp bize rakip olabilmesi imkanı.

[8] Hisrich R., D. And Peters M., P(2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill,pp.99-104

- *Doğrudan dış yatırımlar* ise girişimcinin uluslararası iş yapmasının bir başka şeklini oluşturuyor. Dış pazarda yatırım yaparak yabancı şirketlerin mülkiyetine kısmen yada tamamen sahip olabiliyor. Öyle ki:

1. Girişimci şirketin %50'sinden daha azına sahip olabiliyor. Girişimci genelde bu tür bir yatırıma o yabancı şirketin kendisi için hammadde kaynağı olduğunda yada daha büyük yatırım yapmadan evvel pazar araştırmasını yapması için karar verir.
2. Girişimci yabancı bir şirketin%50'sinden daha fazlasına sahip olabilir ki bu ona şirketi yönetme hakkı verir.
3. Girişimci, yabancı şirketler ortak yatırım(joint venture) da yapabilir ki bu üçüncü bir şirketin kurulmasın yol açar. Girişimci bu tür bir doğrudan yatırıma genellikle dış pazara daha hızlı giriş yapmak yada yabancı şirketin mülkiyetinde olan belli bir bilgi yada pazarlama sisteminin almak istediğinde karar verir. Ortak yatırımın bir başka sebebi de giderlerin paylaşılması ve işletmeyi yönetme riskinin azaltılması olabilir.
4. Girişimci yabancı şirketin %100'üne de sahip olabilir. Girişimci, gerekli sermaye, teknoloji ve o pazar için gerekli pazarlama becerilerine sahip olduğunda şirketin tamamını satın almaya karar verir. Bu durumda girişimcinin yabancı şirketin sadece bir bölümünü yada yabancı bir şirketle ortak yatırım yapmasının hiçbir mantığı yoktur.

4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE GİRİŞİMCİLİK

Küçük ve orta ölçekli işletmeler mülkiyet yapısı itibari ile çağdaş pazar ekonomilerinin mülkiyet yapısı içerisinde en çok sayıya sahiptirler ve bunlar öyle tanımlanan rekabetçi mülkiyet sektörünü oluştururlar. Günümüz gelişmiş pazar ekonomilerinde küçük işletmeler ekonominin her sektöründe dağılmış durumundadırlar. Geleneksel sektörde(zanaatçılık, ticaret, turizm) en çok aile işletmeleri vardır. Onlar 1 ila 5 kişiyi istihdam eder, yerel ihtiyaçları karşılayacak mal yada hizmetleri üretirler ve genelde çok az yenilikçidirler. Fakat onlar vatandaşların öz istihdamında büyük katkı sunu-

yorlar. Alt bayi tabir edilen şirketler büyük işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda kuruluyor ve çalışıyorlar onlar değişik yedek parça, yan ürün ve diğer ürünleri üreterek dolaylı olarak büyük şirketlerin üretim giderlerini düşürmüş oluyorlar. Bu şirketler daha yüksek yenilikçi özelliktedir aynı zamanda büyük işletmelerle çalıştıkları için de göreceli olarak daha az iş riskleri vardır. Modern ekonomik sektörde (bilgisayar, danışmanlık hizmetleri, eğitim hizmetleri vs) de çok sayıda küçük işletme faaliyet göstermektedir. Bunlar kural olarak yüksek yenilikçidir. Bu şirketlerde faaliyet riski çok daha fazla belirgindir.

Dünya tecrübeleri, aynı zamanda ekonomi bilimi araştırmaları tartışmasız olarak bir ülkenin stabil ve kaliteli ekonomik büyümenin küçük ve orta ölçekli işletmelerin o ülkenin ekonomik yapısında yer almadan olamayacağını tasdıklıyorlar. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin katkıları çok büyüktür. Onlar daha ucuz ve esnek olan orta dereceli teknoloji kullanır, pazarın ihtiyaçlarına göre hızlı uyum sağlama ve çok yönlü kullanım sunar, büyük şirketlerin faaliyet giderlerini düşürüyorlar, teknoinovasyonlar konusunda büyük katkı sunar, toplumda girişimcilik ruhunu geliştiriyorlar vs.[9] Onlar işsizliğin azalmasına ve iş tecrübelerinin kullanılmasına, mevcut işgücünün bilgi ve becerilerine ve yerel doğal zenginliklerin etkinleştirilmesi ve değerlenmesine büyük katkıda bulunuyorlar.

5. BÜYÜK ŞİRKETLERDE GİRİŞİMCİLİK

İntrapreneurship kavramı(faal bir şirkette girişimcilik) genellikle büyük şirketlerle ilgilidir ve literatürde sıkça *kurumsal girişimcilik* kavramı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Şirketin içinde ortaya çıkan bir girişimcilik olduğu için de *iç girişimcilik* kavramı ile de karşılaşıyoruz. Demek ki büyük işletmelerde girişimcilik iç girişimcilik olarak tanınmaktadır. Bu durumda şu soru önem arz eder: *Bir büyük şirket ne şekilde intrapreneurship konusunda olumlu iklim oluşturabilir?* Cevabı karmaşıktır. Bu şu şekilde olabilir:[10]

[9] T.Fiti,V.H. Markovska,M. Beitmen- Girişimcilik- Ekonomi Fakültesi, Üsküp 1999(s.87)
[10] Hisrich R., D. And Peters M., P(2002): *Entrepreneurship*, fifth edition, McGraw-Hill,pp.49

1. Şirketin çalıştığı sektörden en gelişmiş teknolojinin kullanılması,

2. Yeni ürünlerin araştırma ve geliştirmesinde sorumlu bölümlerin desteklenmesi ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için teşfik ve cesaretlendirmenin yapılması,

3. Deneme yanılma metodunun kullanılması yoluyla deneylerin yapılmasına cesaretlendirilmesi. Burada şu gözönünde bulundurulmalıdır ki genellikle pazara çıkan mal ve hizmetler komple çıkmaz zamanla deneme yanılma metoduyla sürekli iyileştirilmektedir.

4. Yeni ürünlerin gelişmesi ile ilgili yapılan yanlışların ve başarısızlıkların tolere edilmesi,

5. Yaratıcılık önünde duran engellerin kaldırılması. Buna en tipik örnek olarak iç girişimcinin ürününün kabul edilmemesi sebebi olarak onun başka bir departmanın işi olduğu söylendiğinde verilebilir.

6. Şirket kaynaklarının her an kullanılabilir ve ulaşılabilir olması.

7. Yeni ürün ve fikirlerin elde edilmesinde multidisipliner ve takım yaklaşımının cesaretlendirilmesi.

8. Bir fikrin başarısının ölçülmesi için uzun zaman diliminin ayrılması. Bu, şirketin bu ürünün gelişmesi için 5 ila 10 yıl arasında geri ödemesi garantisinin olmaması durumunda da yatırım yapması demektir.

9. İç girişimcilik sözkonusu olduğunda zorlama prensibi yerine gönüllü prensibinin kullanılması. Diğer bir deyişle şirket yönetimi zorlama yapmadan bireylere kendi girişmci yeteneklerini göstermeleri için serbestlik tanımalıdır.

10. İç girişimcilerin yeni ürün kreasyonunda gösterdikleri enerji, gayret ve risk sebebiyle uygun bir şekilde ödüllendirilmeleri.

11. Yaratıcı eylemleri destekleyen ve yeni ürünlerin elde edilmesinde muhtemel başarısızkları da göğüsleyen sponsorların olması aynı zamanda şirketin gelişmesi yönünde yeni hedef ve yönlerin belirlemesinde ve planların değiştirilmesinde esnek olmalarını sağlamaktadır.

12. İç girişimcilere üst yönetim tarafından sürekli destek verilmesi ve iç girişimcilere onların işi için gerekli olan bütün kaynakların temin edileceği güveninin verilmesi.

KİLİT KAVRAMLAR

GİRİŞİM EKONOMİSİ
İÇ GİRİŞİMCİLİK
TEKNOLOJİK GİRİŞİMCİLİK
ETNİK GİRİŞİMCİLİK
KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ
TOPLUMSAL GİRİŞİMCİLİK
ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK
KOMBİNASYON, REKOMBİNASYON VE ÜRETİM FAKTÖRLERİNİN DEĞİŞİMİ

ÖZET

Girişim ekonomisi, baş itici gücün girişimcilik faaliyetlerinin olduğu şirket, yerel birlik, devlet ve uluslararası seviyedeki ekonomi olabilir.

Girişim ekonomisi birkaç çeşit girişimcilik türüne dayanıyor. Esasında iki tür girişimcilik olduğunu söyleyebiliriz: bireysel girişimcilik(entrepreneurship) ve faal bir şirkette girişimcilik(intrapreneurship). Modern girişimcilik teorisi genelde yukarıda zikrettiğimiz iki tür girişimcilikten çıkan birkaç tür girişimciliğe daha vurgu yapmaktadır. Burada herşeyden önce teknolojik, etnik, kadın ve toplumsal girişimcilik kastedilmektedir.

Uluslararası girişimcilik kavramı kendi iş faaliyetlerini ülkesınırlarının dışında gerçekleştiren girişimciler için kullanılır. Uluslararası girişimcilikte iş faaliyetleri ihracat ile aktiviteler, lisansların verilmesi, yurt dışında iş yerlerinin açılması ve doğrudan dış yatırımlar ile ilgilidir.

Kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi tipik girişimci fonksiyonu olup küçük yada büyük işletme olması farketmeksizin şirketin mikro planında ortaya çıkıyor.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler mülkiyet yapısı itibari ile çağdaş pazar ekonomilerinin mülkiyet yapısı içerisinde en çok sayıya sahiptirler ve bunlar öyle tanımlanan rekabetçi mülkiyet sektörünü oluştururlar. Günümüz gelişmiş pazar ekonomilerinde küçük işletmeler ekonominin her sektöründe dağılmış durumundadırlar.

Büyük şirketlerin içinde ortaya çıkan bir girişimcilik olduğu için bu tür girişimciliğe iç girişimcilik denir.

Tartışma konuları:

1. Girişim ekonomisi hangi tür girişimciliğe bağlıdır?
2. Kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi ne ile şartlanmıştır?
3. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimciliğin topluma katkıları nelerdir?
4. Büyük işletmelerdeki girişimciliğin adı nedir?
5. Büyük şirketlerde girişimcilik ortamı nasıl hazırlanır?

3 GİRİŞİMCİ

3. KONUNUN İÇERİĞİ:

1. Girişimci kavramının gelişimi
2. Girişimcinin özellikleri
3. Girişimci ve küçük işletme sahibi arasında kıyaslama
4. Girişimci davranışı
5. Girişimcilerin faaliyet şartları
6. Kadın girişimciler
7. Azınlık girişimcileri

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- Girişimcinin rolünü ve ihtiyacını kavramanız
- Girişimci kavramının gelişimini görmeniz
- Girişimciye olan toplumsal ihtiyacı görmeniz
- Girişimcinin özelliklerini ve tasnifini öğrenmeniz
- Girişimci stratejilerini ayırdetmeniz
- Girişimci davranışının anlamanız.

1. GİRİŞİMCİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Girişimci kavramı, Fransızcada bir şeye teşebbüs eden girişen manasına gelen "entreprendre" kökünden gelmektedir. Girişimciler genellikle bütün"ipleri" elinde tutmak ve bütün çalışmayı kontrol etmek isteyen kişilerdir. Geniş özerkliğe ihtiyaçları vardır, bireyselliğe ve özgürlüğe çok değer veriyorlar ve toplumsal kural, prosedür ve normlara itibar etmiyorlar.

Girişimcinin toplumsal rolünü anlamak için öncelikle girişimciliğin ve girişimci kavramınn tarihsel gelişimini gözden geçireceğiz.

18.yy'ın başlarında Fransa'da Fizyokratizm denilen yeni bir iktisat ekolü ortaya çıktı. Bu ekolün temsicileri ekonomideki problemlerin pazarda çözülebileğine ve devletin ekonomik akımlara müdahale etmemesi gerektiğine inanıyorlardı. Fizyokratlar aynı zamanda bireyin toplumda temel itici güç olduğuna inanıyorlardı. Fizyokratik iktisat ekolünün öncülerinden biri de Fransız işadamı ve bankacı Richard Cantillon'dur. O, kendisinin yazdığı" Genel ticaret doğası için makale" (1775) adlı makalesinde ilk defa girişimci kavramını kullandı. Cantillon, girişimcinin toplumsal akımlardaki rolü ve anlamı için görüşlerini dönemin tüccar, çiftçi ve zanaatçıların faaliyetlerinden elde ettiği araştırmaları üzerine geliştirdi. Biraz daha geç dönemde, 19.yy'ın başında ünlü Fransız ekonomist Jean Baptiste Say, öncüsü olan Richard Cantillon'un mantığından hareket ederek kendi eserlerinde girişimcinin rolünü üretim faktörlerinin kombinasyonunu yapan kişi olarak açıkladı. Say kendi araştırmalarını pazarların işlevleri analizi ile girişimcilerin para için mal değişiminde yer almaları üzerinde yaptı.

Fizyokratların tavırlarını gözönünde bulundurarak, İskoç iktisatçı ve birçoğunun " iktisat ilminin babası" dediği Adam Smith, kendisinin en ünlü yapıtı olan" Milletlerin Zenginliği"(1776) eserinde bireyin rolüne önem vererek onun yani şahsi çıkarlarının ekonomide bir kaldıraç rolünü gördüğünü belirtmiştir. Smith, bugünkü "girişimci kapitalizm" diye tanınan kapitalizmin işlevi için temel oluşturan "Görünmez el" konseptini kullanıma soktu. Smith'e göre pazarda yer alan görünmez el, ekonomik kaynakların en iyi neticeler vereceği yere yerleştirilmesi için en iyi mekanizmadır. Bununla beraber bireyin şahsi çıkarlarının sözkonusu olmasına rağmen pazar kendi mekanizması olan"görünmez el" sayesinde genel olarak toplumun yararına faaliyet göstermektedir.

20.yy'ın başında, girişimcilerin ve " girişimci kapitalizminin" toplumsal gelişime olan etkisi Avusturya asıllı Amerikalı iktisatçı Joseph Schumpeter'in analizlerinin konusu olmuştur. O, "İktisadi Gelişmenin Teorisi"(1934) adlı eserinde girişimcilerdeki yenilik ve yaratıcılık unsurları onların diğer sıradan iş adamlarından ayırdığını vurguluyor. Schumpeter'e göre girişimci aktivitesi neticesi olarak yenilik uzun vadede gözlemlenen ekonomik döngüler (ekonomideki toplam üretimin düşüşü veya yükselişi) oluşturur, toplumu ileri iterler. Schumpeter ekonomik teorisine "yaratıcı yıkım" kavramını da sokarak bununla girişimcinin sadece birşeyler icat eden değil aynı zamanda yeni(farklı) bir şekilde icat edilen şeyleri kullandığını ifade eder. O, girişimcinin yapabileceği beş tür yenilikten söz eder, onlar da şunlardır:

1) Yeni mal yada hizmet yaratamak;
2) Üretimde yeni süreç yada metod uygulamak;
3) Yeni pazarlar bulmak;
4) Üretime yeni faktörlerin konulması
5) Yeni organizasyon şekillerinin uygulanması.

Girişimcilik alanında modern ekonomik düşünce hala Say ve Schumpeter'in ekonominin mantığına yakındır. Günümüz yönetim alanında en önemli otorite sayılan Peter Drucker girişimci için şu tanımı yapmaktadır:

Girişimci sürekli değişim arayışında olan insandır. O, değişimlere cevaop verir ve onları fırsat olarak kullanır.

Girişimciliğin en önemli teorisyenlerinden biri olan ve Harvard İşletme okulu profesürü olan Howard Stevenson girişimciyi şöyle tanımlar:

Girişimci, elinde bulunan kaynaklara bakmaksızın sürekli fırsat peşinde olan kişidir.

Stevenson tanımı bize girişimcinin elindeki varolan kaynakların hedeflediğini gerçekleştirmeye engel olmasına müsade etmediği yargısına varmamızı sağlıyor. Başka bir deyişle girişimci, fırsatı gerçekleştirmek için sadece elindeki kaynakları değil diğer kişilerin ve işletmelerin kaynaklarını da kullanır.

Yukarıda zikrettiğimiz bütün tanımları gözönünde bulundurduğumuzda ve girişimci için genel kabul görmüş bir tanımın olmadığını bildiğimize göre girişimciyi elindeki kaynakları akılcı kullanarak yeni fırsatlar bulan ve onların gerçekleştirmesi için risk üstlenen kişi olarak tanımlayabiliriz.

2. GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

Genel kabul görmüş bir girişimci tanımının olmadığını gözönünde bulundurursak kimin girişimci olup kimin olmadığını tespit etmemiz zordur. Hatta kimin girişimci olabileği kimin olamayacağının da belirlenmesi daha zordur. Birçok uzman girişimci olabilmek için doğuştan gelen yeteneklerin yanında elde edilmiş yeteneklerin de olması gerektiğini ifade ediyor. Aslında burada şu soru akla geliyor: Girişimci, girişimci olarak mı doğuyor yoksa girişimci davranışını eğitim yoluyla mı elde ediyor? Esasında, girişimci olmak için şu özelliklerin olması gerekiyor:sezgi, başarı azmi, kendi yeteneklerine güven, çalışmada bağımsızlık, gayret vs. Ekonomik literatürde, girişimci davranışın temel özellikleri konusunda ayrı görüşler yer alsada aşağıdaki özellikler daha çok araştırmalarda görülmektedir:

Adanmışlık ve kararlılık- girişimciler tamamen kendini işlerine adamıştırlar. Onlar çizdikleri hedeflere ulaşma ve başarma konusnda kararlıdırlar.

Liderlik- girişimcinin liderlik yetenekleri vardır. O, çalışanlarını motive eder, onlarla iletişim kurar, çalışma ortamını oluşturur, çalışanlarına iş görevlerine nasıl yerine getirilmesi gerektiğini öğretir, vs.

Fırsatlara odaklılık- fırsat, girişimcinin ileride varmasını istediği durumu oluşturur. Dolayısıyla girişimciler geleğe odaklanmış kişilerdir, daha doğrusu yeni işletmelerin veyahut mevcut işletmelerin satınalımı konusunda ortaya çıkan yeni fırsatlara odaklananlardır.

Riskin ve belirsizliğin üstlenilmesi- girişimciler, kendi işlerinin bir parçası olarak riski ve belirsizliği bilinçli olarak göze alıyorlar. Fakat şunu da gözönünde bulundurmalıyız ki girişimciler ne pahasına olursa olsun risk almıyorlar önceden inceleme yapıyorlar. Girişimciler başa çıkabilecekleri ve yönetebilecekleri kontrollü riski tercih ederler.

Yaratıcılık, özgüven ve uyum sağlama yeteneği- girişimciler, ortamın dikte ettiği şartlara uyum sağlayabilen ve büyük özgüvene sahip olanlar olarak bilinir. İster yeni pazarların keşfedilmesi, yeni ürünlerin bulunması, yeni iş organizasyonunun oluşturulması, yeni teknolojinin geliştirilmesi, ister yeni hammadde ve malzemelerin keşfedilmesi olsun girişimcilerin getirdikleri çok sayıdaki yenilikler onların yüksek yaratıclık göstergesidir.

Kendini kanıtlama arzusu- Başarı ve kendini rakipleri karşısında gösterme motivasyonu girişimci psikolojilerinin ayrılmaz parçasıdır.

Fakat bazı özellikler öğrenilemez onlar ancak girişimcinin doğuştan gelen özellikleri olabilir. Mesela çalışma enerjisi ve duygusal sağlamlık, yaratıcılık ve yenilikçilik, vizyoner yetenekleri ve yüksek zeka seviyesine sahip olmak gibi özellikler.

Sonunda şu soruyu soracağız: Başarılı girişimcinin temel özellikleri nelerdir? Başarılı bir girişimci olmak için neler yapılması gerekiyor ve başarı yada başarısızlığı tahmin için hangi sıfatların mükemmel kombinasyonu varmıdır? Başarılı girişimcinin karakter farkları var mıdır?

Bu alanda birçok araştırma yapılarak başarılı girişimcilerin özellikleri tespit edilmiştir. Genel olarak başarılı girişimcilerin iyi motive olmuş, esnek, yaratıcı ve risk almaya hazır olan stratejistler olduğunu diyebiliriz. Onlar proaktif liderler olup stratejik planlamayı ve karar verme sürecinin organizasyonunu yaparlar. Başarılı girişimciler işte önceden tecrübesi olan eğitimli yöneticilerdir. Onlar kendi işlerini tek başlatan özgüvenli bireylerdir. Başarılı girişimciler genellikle kendi finansmanıyla çalışıyorlar. Başarılı girişimcilerin bazı özellikleri şunlardır:

- Yüksek motivasyonlu
- Yenilikçi ve esnek
- Risk alan
- Proaktif lider
- İyi planlayıcı ve örgütleyici
- Önceki tecrübelerinden faydalanan
- Teknik bilgileri olan
- İşgüzar
- Özmüteşebbis
- Kendi finansal kaynaklarına sahip

3. GİRİŞİMCİ VE KÜÇÜK İŞLETME SAHİBİ ARASINDA KIYASLAMA

Yüzeysel bir analiz ile girişimci ve küçük işletme sahibi(onun yöneticisi de olan) kavramlarının örtüştüğü ve benzeştiği sonucuna varırız. Fakat yine de

içerik ve anlam açısından farklı konseptler sözkonusudur. Küçük işletme kendi doğası gereği girişimci olmayabilir, girişimci şirket de farklı büyüklükte olabilir. (küçük, orta ve büyük)

Girişimci şirket ile küçük şirket arasında kavramların benzeştiği için ortaya şu benzerlikler çıkıyor: büyüklük, kurucu, yönetim ve büyüme. Fakat girişimci şirket ile küçük işletme sahibinin ayrıldığı birçok nitelik vardır.

Girişimciyi, girişimci olmayan yönetici- küçük işletme sahibinden ayıran temel özellikler şunlardır: yenilik, risk ve stratejik yönetim. Girişimci şirket küçük, orta yada büyük şirket olarak başlayabilir fakat onların farkı büyümedir. Bazı küçük işletmeler büyüyebilirler, fakat çoğu ömürleri boyunca hep küçük kalırlar. Girişimciyi, girişimci olmayan yöneticiden yada küçük işletme sahibinden ayıran kritik faktör yeniliktir. Girişimci kar elde etmek için yenilikçi kombinasyonların kullanıldığı eylemleri oluşuturan kişi özelliğindedir. Aynı zamanda girişimci başarı ihtiyacı, kontrolde iç güç, bağımsızlık ihtiyacı, sorumluluk ve güç ihtiyacı özellikleriyle bağdaştırılmaktadır.

Aşağıda verilen tanımlar girişimci ve girişimci olmayan yönetici arasındaki benzerlikleri ve farkları ayırdedebilmemiz için faydalıdır.

1. Girişimci karlılık ve şirketin büyümesi için angaje olan birey olarak, işletme ise yenilikçi stratejik pratikle karakterize edilendir.

2. Küçük işletme sahibi kendi şahsi hedeflerinin gerçekleşmesi için işletmeyi kuran ve yöneten bireydir. İşletme birincil gelir kaynağı olmalı ve zamanın ve kaynakların büyük bir bölümünü kullanmalıdır. İşletme sahibi işletmeyi kendi kişiliğinin devamı olarak görüyor ve aile ihtiyaçları ve arzularına sımsıkı bağlıdır.

3. Girişimci işletmeyi kar ve büyüme hedefleriyle kuran ve yöneten bireydir. O yenilikçi davranış ve pratikte stratejik yönetimi uygulayan olarak tanınmaktadır.[11]

[11] B.Şuklev,(2006): *Küçük İşletme Yönetimi*, Ekonomi Fakültesi, Üsküp,s.296

4. GİRİŞİMCİ DAVRANIŞ

Girişimci davranış aslında girişimciler tarafından belirli stratejilerin uygulanması demektir. Strateji bir hedefi gerçekleştirmek için uygulanan yöntemdir.(mesela şirketin gelişmesi). Başka bir deyişle strateji belli bir hedefe belirli bir dönem içerisind ulaşmak için ihtiyaçların, önceliklerin ve eylemlerin seçilip belirlenmesi demektir. Dolayısıyla "girişimci strateji" kavramından girişimcinin belli hedeflere ulaşmak için yaptığı eylem toplamıdır yani girişimci davranıştır anlamının çıkartabiliriz.

Girişimcilerin özelliği, yeteneği ve becerisine bağlı olarak birkaç çeşit girişimci stratejisi vardır:[12]

- Genel planlama stratejisi
- Kritik nokta stratejisi
- Oportünistik strateji
- Reaktivist strateji
- Rutin strateji

Genel planlama stratejisinde girişimci önceden uzunvadeli olarak karşısında duran fırsatların gerçekleşmesi için bütün aktivitelerinin planlamasını yapmaktadır.

Kritik nokta stratejisinde girişimci en açık olmayan fakat en önemli olan kritik noktadan hareket ediyor. Bu nokta açıklığa kavuştuktan sonra girişimci faaliyetlerin planlaması için gerekli adımları atar.

Oportünistik strateji ise eğer girişimciye faaliyeti esnasında önüne planlamadığı yeni bir fırsat(oportünite) çıkarsa o günkü planından vazgeçip ortaya çıkıp yeni durumla ilgili strateji yapması demektir.

Reaktivist stratejide girişimci ortaya çıkan duruma göre tepki verir ve bunun için planlama yapmaz.

Rutin strateji iş ödevlerinin rutin olarak yerine getirilmesi demektir. Bu stratejide girişimci planlama yapmıyor, işlerini sıradan, rutin olarak yapar ve çevresindeki değişimlere bakmaz.

[12] Dobre, R.,(2006): *Preduzetnistvo*, Sveuciliste u Zadru, Zadar, str.226

Strateji türleri konusuna gelince onları şu üç gruba ayırabiliriz:[13]

- İşin iyileştirilmesi için strateji
- Genişleme stratejisi ve
- Çeşitlendirme stratejisi.

İşin iyileştirilmesi için stratejisi ile girişimci kendi faaliyetlerinin verimliliğinin arttırılması yani mevcut kaynak ve kapasitelerin kullanımının arttırılması doğrultusunda gayret göstermektedir. Diğer iki stratejiden farklı olarak bu stratejinin gerçekleştirilmesi için girişimciye daha az zaman ve daha az finansal kaynak gerekmektedir.

Genişleme stratejisi en çok kullanılan girişimci stratejisidir. Genişlemeden, mevcut ürün yelpazesinin satışının arttırılması için yeni bir pazara geçiş yada yeni ürünler oluşturma anlaşılmaktadır. İlk durumda sözkonusu olan pazar genişlemesi, diğerinde ise ürün genişlemesidir.

Çeşitlendirme stratejisini başarılı çalışan ve önceki bahis konusu olan stratejileri aynı anda kullanabilen girişimciler uyguluyor. Bu şekilde yeni pazarda hem yeni hem eski ürünlerin satışlarının artmasını sağlıyorlar.

5. GİRİŞİMCİLERİN FAALİYET ŞARTLARI

Hangi şartlarda faaliyet gösterdiklerine bağlı olarak girişimciler gerekli aktiviteleri yerine getiriyorlar. Girişimcilerin birkaç sınıflandırılması vardır. Geniş alanı yüzünden bizler ABD Washington Üniversitesi profesörü olan Carl Wesper'in yapmış olduğu sınıflandırmayı kullanacağız. Wespere göre girişimciler faaliyet gösterdikleri şartlara göre sekiz farklı türde sınıflandırabiliyorlar:

1. Bağımsız çalışan girişimciler(bireysel girişimciler);
2. Takım yaratıcıları;
3. Bağımsız yenilikçiler;
4. Başarılı işletmelerin çoğaltıcıları;
5. Ölçek ekonomilerini kullananlar;
6. Sermaye toplayıcıları;
7. Hazırcılar;
8. Daha sonra satmak üzere şirket alıcılar.

[13] Dobre,.R.,(2006): *Preduzetnistvo*, Sveuciliste u Zadru, Zadar, str.226

Bağımsız çalışan girişimciler(bireysel girişimciler)- bu tür girişimciler pratikte en çok rastlanan girişimcilerdir. Burada bireysel yani klasik girişimciler sözkonusudur. Bunlar genelde tek başına çalışan(çok nadir olarak başkalarını istihdam eden) ve kendi bilgileri, tecrübe ve yeteneklerine dayanan insanlardır. Bunlar avukatlar, doktorlar, fırıncılar, diş hekimleri, kuaförler gibi kişilerdir.

Takım yaratıcıları- yavaş yavaş başkalarını istihdam edip küçük işletmelerden büyük işletme kuruyorlar.

Bağımsız yenilikçiler-kendilerinin uydurduğu üretim ve mal yada hizmet şirketleri kuran girişimciler.

Başarılı işletmelerin çoğaltıcıları- bu tür girişimciler başarılı olan bir tek işle uğraşiyorlar ve bunları farklı farklı yerlerde şirket açarak çoğaltıyorlar. Uğraştıkları işletmeyi kendi kurabilir veya başkalarından alabilirler.

Ölçek ekonomilerini kullananlar- üretimin artışıyla kendi faaliyetlerinin (birim ürün başına) giderlerini azaltmayı hedefleyen girişimciler. Mesela, eğer 20.000 adet dizüstü bilgisayarın maliyeti 2 milyon Avro ise(birim başına 100 Avro), diğer yandan 100.000 adet için maliyet 5 milyon avro ise (birim başına 59 avro) o zaman 20.000 adet yerine 100.000 adet seçimi konusunda çok önemi bir ölçek ekonomisinin olduğu çok açıktır. Artan üretim ve azalan maliyet bu girişimcilere daha düşük fiyata daha çok ürün satmalarını sağlıyor.

Sermaye toplayıcıları- büyük başlangıç sermayesine ihtiyaç duyulduğu finansal kurum kurmak isteyen girişimci türü. Bu tür girişimcilere örnek olarak banka yada sigorta şirketi kurmak isteyen girişimcileri verebiliriz.

Hazırcılar- Hazır faaliyette bulunan bir işletmeyi satın aralak girişimci olan kişiler.

Daha sonra satmak üzere şirket alıcılar-şirket alım ve satımıyla kar elde eden girişimciler. Başka bir deyişle daha sonra daha pahalıya satmak üzere şirket alıyorlar. Genelde karlı çalışmayan şirketler sözkonusudur. Karlı olmayan şirketi alan girişimci şirketin faaliyetlerini iyileştirerek daha pahalıya satıyor.

6. KADIN GİRİŞİMCİLER

Kadın ve erkek girişimciliği arasında çok önemli fark vardır. Araştırmalar gösteriyor ki kadınlar ve erkekler ekonominin farklı sektörlerinde işletme kuruyorlar, farklı ürünler geliştiriyorlar, farklı hedefleri ve farklı işletme yapıları vardır. *Kadın girişimciliğini erkek girişimciliğinden ayıran faktörler nelerdir*?

Bu farkı yansıtan birçok faktör vardır fakat en önemlileri olarak şunları sayabiliriz:[14]

1. Teknolojik gelişme
2. Ekonomik faktörler
3. Demografik faktörler
4. Diğer faktörler

Tekonolojik gelişme. Yeni teknolojiler yeni ürünlerin gelişmesine ve yeni işletmelerin açılmasına imkan sunuyorlar. Aynı zamanda çağdaş bilişim ve iletişim teknolojileri(internet) şirketlerin faaliyet giderlerini düşürüyorlar. Araştırmalar gösteriyor ki kadın girişimciler yüksek teknolojili sektörlerde iş yapmaya daha az meyillidirler.

Ekonomik faktörler. Kadın girişimciliğinin gelişmesinde güçlü etkisi olan ekonomik faktörler şunlardır: ekonomik gelişme, işsizlik, hizmet sektörünün gelişme seviyesi, kayıtdışı ekonominin seviyesi, geçiş ekonomisi, kadınların toplam işgücündeki payı vs. Önem arz ettiği aşağıda ilk üç faktöre tekrar değineceğiz:

- Ekonomik gelişme ve kadın girişimciliği arasındaki bağlantıyı çift taraflı irdeleyebiliriz. Ekonomik gelişme bir yandan çalışanların(kadınların) maaşlarının artmasına sebep oluyor, ki bu onların kendi işletmelerini kurma ilgilerini azaltıyor. Diğer yandan ekonomik gelişme, kadınların kendi işlerini yönetme konusunda daha güvenli hissettikleri hizmet sektörünün gelişmesine sebep oluyor.
- Büyük işsizlik ekonomide kadın girişimcilerin sayısının azalmasına sebep olurken(yüksek işsizlik yeni iş kurma imkanları sunmayan gelişmemiş ülkelerde görülmektedir), diğer yandan işsiz kadınların iş kurmaları yönünde teşfik edici etkisi vardır.

[14] Verhuel,I.,et,al,(2005): *Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level*, Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public policy, Max Planck Institute of Economics,p.3.

- Ekonomide gelişmiş hizmet sektörü kadın girişimciliğinin gelişmesinde olumlu etkisi vardır. Daha önce de belirttiğimiz gibi hizmet sektörü yüksek teknolojilerle ilgilendirilmiyor kadın girişimciler de yüksek teknoloji şirketler kurmaya meyilli değillerdir. Dolayısıyla hizmet sektörü ne kadar gelişirse ekonomide kadın girişimcilerin sayısı da o kadar artar.

Demografik faktörler. Kadın girişimciliğinin gelişmesine etki eden demografik faktörler şunlardır: kadının aile durumu, yaşı, eğitimi, etnik köken, ve diğer.[15] Aile durumu kadın girişimciliğe etki eden en önemli faktörlerden biridir. Evli kadınlar ve annelerin işletme kurma imkanları daha azdır.

Diğer faktörler. Kadın girişimciliğinin gelişmesine etki eden diğer faktörler şunlardır:işletme yönetimi konusunda kadın girişimcinin tecrübesi, bankalardan yeni işletme kurma hususunda kredi alma durumunda kadınların erkeklere göre eşit olmayan durumda olmaları, yönetim konusunda bilgi eksikliği vs.

7. AZINLIK (ETNİK) GİRİŞİMCİLER

Azınlık yada etnik girişimci, belli bir etnik gruba ait olan ve iş fırsatlarına olan tepkisi kendi kültürel ve geleneksel inanışları çerçevesinde olan girişimci türüdür.

Son dönemlerde, girişimcilik alanında yapılan araştırmaların büyük bir bölümü özel bir girişimcilik türü olan ve girişimcilik literatüründe *etnik girişimcilik(azınlık girişimciliği) olarak bilinen girişimciilik türü üzerine yapılmaktadır*. Bu tür girişimciliğin incelenmesi özellikle çok sayıda göç alan ülkelerde yapılması önemlidir çünkü şu sonuçlara götürür:

1. farklı etnik grup mensuplarının açmış olduğu işletme sayılarındaki artış
2. iş fırsatlarını değerlendirmede farklı etnik grupların farklı davranışları.

Etnik girişimcilik problemini ilgilendiren dört farklı yaklaşımın olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar:[16]

- Kültürel yaklaşım
- Yapısal yaklaşım

[15] Grilıo,I., and Thurik A.(2005): Entreprenurial Engagement Levels in EU, International Journal of Entrepreneurship Education.

[16] Waldinger,R.and Bozorgmehr,M.(1996): *Ethnic Los Angeles*, New York Sage

- Etnik bölge yaklaşımı ve
- Durum yaklaşımı

Etnik girişimciliğin gelişimi için kültürel yaklaşım temel olarak kültürel kaynakları, etnik grupların kültürel özelliklerini alır. Aynı zamanda bu yaklaşım göçmenlerin yabancılık hissetmesini onların arasındaki dayanışmayı ve işte işbirliği yapma olgularını güçlendirir.

Yapısal yaklaşım ise etnik girişimciliğin gelişmesi temelini göçmenlerin evsahibi ülkeye onları toplumsal gelişmelerin dışında tutmaları sebebiyle verdikleri bir cevap olarak olduğunu görür.

Etnik bölge yaklaşımı ise bir etnik gruba üye olan ilk göçmenlerin aynı etnik grubundan gelecek yeni göçmenlerin ekonomik fırsatlarına büyük ölçüde etki ettiğini savunan bir yaklaşımdır.

Durum yaklaşımı ise etnik girişimciliğin gelişimi konusunda iş fırsatlarının bir yanda diğer yanda da etnik grupların ekonomik ve kültürel kaynaklarının arasındaki bağa vurgu yapıyor.

KİLİT KAVRAMLAR:

GİRİŞİMCİ
FAAL BİR ŞİRKETTE GİRİŞİMCİ(INTRAPRENEUR)
GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ
GİRİŞİMCİ STRATEJİLERİ
KADIN GİRİŞİMCİLER
ETNİK GİRİŞİMCİLER

ÖZET

Girişimci için genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Girişimciyi elindeki kaynakları akılcı kullanarak yeni fırsatlar bulan ve onların gerçekleştirmesi için risk üstlenen kişi olarak tanımlayabiliriz. Toplumun girişimciye ihtiyacı vardır. O yeni işletmelerin, yeni iş yerlerini ve yeni ürün ile üretim süreçlerini oluşturur.

Girişimcinin özellikleri şunlardır: adanmışlık ve kararlılık, liderlik, fırsatlara odaklılık,riskin ve belirsizliğin üstlenilmesi,yaratıcılık, özgüven ve uyum sağlama ve kendini kanıtlama arzusu.Bu sınıflandırmanın haricinde girişimcileri eğitim

alabilen ve doğuştan gelen girişimciler olarak ayıran Timmons'un sınıflandırılması önemlidir.

Esasında iki tür girişimcilik olduğunu söyleyebiliriz: bireysel girişimcilik(entrepreneurship) ve faal bir şirkette girişimcilik(intrapreneurship). Modern girişimcilik teorisi genelde yukarıda zikrettiğimiz iki tür girişimcilikten çıkan birkaç tür girişimciliğe daha vurgu yapmaktadır. Burada herşeyden önce teknolojik, etnik, kadın ve toplumsal girişimcilik kastedilmektedir. Wespere göre girişimciler faaliyet gösterdikleri şartlara göre sekiz farklı türde sınıflandırabiliyorlar:bağımsız çalışan girişimciler(bireysel girişimciler);takım yaratıcıları; bağımsız yenilikçiler; başarılı işletmelerin çoğaltıcıları; ölçek ekonomilerini kullananlar; sermaye toplayıcıları; hazırcılar; daha sonra satmak üzere şirket alıcılar.

"Girişimci strateji" kavramından girişimcinin belli hedeflere ulaşmak için yaptığı eylem toplamıdır yani girişimci davranıştır anlamının çıkartabiliriz. Girişimcilerin özelliği, yeteneği ve becerisine bağlı olarak birkaç çeşit girişimci stratejisi vardır: genel planlama stratejisi, kritik nokta stratejisi, oportünistik strateji, reaktivist strateji, rutin strateji. Strateji türleri konusuna gelince onları şu üç gruba ayırabiliriz: işin iyileştirilmesi için strateji, genişleme stratejisi ve çeşitlendirme stratejisi.

Tartışma konuları:

1. Size göre girişimcinin zaman içerisinde toplumsal rolünün değişmesi sebepleri nelerdir?(18yy'dan bugünde kadar)
2. Sizin düşüncenize göre girişimcinin hangi özellikleri en önemlidir?
3. İşletmenin başarısına doğuştan gelen mi yoksa sonraden edinilen özellikler mi etki ediyor?
4. Ölçek ekonomisi için bir pratik örnek verin.
5. Bir girişimci aynı anda iki yada daha fazla strateji kullanabilirmi ve neden kullanabilir?
6. Size göre Makedonya hükümeti ülkedeki girişimciliğin gelişmesi için daha neler yapmalıdır?

4 GİRİŞİMCİ ETKİNLİĞİNİN TEMELİ OLARAK – İŞ PLANI

4.KONUNUN İÇERİĞİ:

1. İş planı kavramı
    1.1. İşin planlanması
    1.2. Yeni iş başlangıcı için hazır olmak
2. İş planının esası ve önemi
3. İş planının içeriği
4. İş planı hazırlama süreci
5. İş planı hazırlanmasında önşartlar
    5.1. Güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi
6. SWOT Analizi

DERSİN AMACI:

Bu ders sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- İş planı kavramını tanımlamanız;
- İş planının özünü ve anlamını kavramanız
- İş planının özelliklerini açıklamanız
- İş planı hazırlama sürecini anlamanız
- İş planının temel bölümlerini saymanız
- SWOT matrisini anlamanız.

1. İŞ PLANI KAVRAMI

1.1. İŞ PLANLAMASI

Kendi işletmenizi kurmanız düşünsel ve finansal, aile ve arkadaşlar desteği olması gereken önemli ve ağır bir karardır. Bir işletme kurmanız fikri iş planlamasının birinci derecesini oluşturuyor. Genel anlamda iş planlaması fikrin gerçeğe dönüştürülmesi demektir. İşi tanımanız, sermayeyi temin etmiş olmanız, tecrübe ve orjinal fikriniz başarılı bir iş için önkoşullardan sadece bazılarıdır. Her ne kadar hiç kimse ve hiçbirşey işletmenin başarılı olacağını garanti edemese de(risk herzaman vardır) önceden hazırılık ve iyi bir planlamayla başarı şansları yükseltilebilir. Hazırlık aşamasında herşeyden önce işletme kurma hazırlığı düşüncesi yer almaktadır.

Yeni bir iş kurma süreci iş planının ve stratejik planın hazırlanmasından oluşur. İş planı, işletmenin gelişmesi akışının tespit edilebilmesi için şirket sahibi için bir yardımcı araç konumundadır. O işletmenin hedeflerini içerir, onlara nasıl ve hangi zaman aralığında ulaşılabileceğini gösterir. Stratejik plan ise işletme sahibine uzun vadede gitmesi işletmenin gereken yönü, nerde olduğunu,nereye kadar ulaştığını ve bundan sonra nereye kadar gideceğini gösteren plandır. Bu plan şirketin uzun vadeli hedeflerini ve gelecekteki davranışını içerir. Planlamanın amacı şirketin kuruluş amacı olan belirlemiş olduğı hedeflere ulaşmak için etkinliklerin tanımlanması ve kabul edilmesidir.

1.2. YENİ İŞ BAŞLANGICI İÇİN HAZIR OLMAK

Yeni bir iş için hazır olmak meselesi sadece kendi işine sahip olma arzusu değil herşeyden önce verilecek "kurban"lardan ve başarmak için gerekli olan becerinin olması şuurudur. Demek ki işletmenin gelecekteki sahibi şunlara hazır olmalıdır:

- *Yüklenmesi gereken sorumluluklar hakkında bilinçli olması*(özellikle bugüne kadar hiç işletme yönetmeyip yeni bir işe başlamak isteyenler);
- *Hedeflerini belirlemesi*(hedeflerin bilinmesi işletme seçimi konusunda yardımcı olacaktır)
- *Hangi tür ve ne şekilde bir işletme kuracağına karar vermesi*;

- *Başlamak istediği iş için mümkün olduğu kadar çok bilgi toplaması*(mesela, çalışmak istediği yerin nüfusunun zihniyeti, rekabet, iş yeri konumu, ulaşım vs)
- *Destek*-iyi düzenlenmiş iş planı gerekli finansal desteğin sağlaması imkanı verir(kredilendirme)
- *Kendi işletmesinin başarısını ölçmesi(değerlendirmesi).*

2. İŞ PLANININ ESASI VE ÖNEMİ

İş planı, bir işletmenin doğuşu ve pazarda yer almasının öncüsüdür.

İş planı en küçük şirketlere bile gereklidir yani işletmenin büyüklüğüne bakılmaksızın gereklidir. Her yeni iş hamlesi risk getirir, iş planı ise bu riskin gözlemlenmesi ve azaltımasına yardımcı olur. İş planı işletme sahibine bir kez daha iş fikrinin gerçekleştirebilirliği konusunu gözden geçirmesine yardımcı olur. Başka bir deyişle iş planı, işletme sahibinin iş fikrinin yazılı şeklini oluşturur.

İş planı işletme sahibi tarafından hazırlanabildiği gibi genellikle bunu daha tecrübeli uzman bir kişiye yaptırıyorlar. İş planınında sunulacak olan analiz işletmenin olabilirliğini, hayatta kalıp başarılı bir şekilde gelişebilirliğini görmeye yardımcı olacaktır.

İş planının önemi çok yönlüdür çünkü bununla işletme sahibi şunları yapabilecektir:

- *Kendi hedeflerini gerçekleştirmek için muhtemel riskler hakkında net bir fikre sahip olması*- iş planının hazırlanması ile işletme sahibi önceden problemleri tespit edebilir ve nasıl çözeceğini planlayabilir.
- *Finansal destek gerektiğinde yatırımcılar ve kreditörlere sunulması*- bir küçük işletme sahibi için en uygun çözüm iş planını daha işine başlamadan önce hazırlamasıdır, daha sonra onu sürekli gözden geçirmesi, ekleme yapması ve iyileştirilmesi gerekir ki işletme durumunun gerçek fotografının her an verebilsin.

İş planın önemi herşeyden önce başarı şanslarının(ihtimalinin) değerlendirilmesinde yer alır. Başarı şansının değerlendirilmesi herşeyden önce işe başlamak ve çalıştırılması için ne kadar para gerektiğinin değerlendirilmesi ge-

rekir. İşletme sahibi kendi finansal imkanlarını iyi tanımalı ki ona göre alacağı riski tespit edebilsin. Hiç kimse yapmış olduğu birkaç araştırmaya rağmen eğer gerekli sermayeye sahip değilse yeni bir iş kurmaya yanaşmamalıdır. Finansal kurumlardan kredi alabilmek için işletme sahibine ait bir mülk bulunmasu iyi olacaktır.

Başarı şansı(ihtimali) aynı zamanda büyük ölçüde pazar şartlarına da bağlıdır. Bu yüzden başarısızlık riskinin azaltılması için pazar incelenmesi yapılıp faaliyete geçmek için tekrar düşünülmelidir. Yani, planlanan ürün(mal yada hizmet) için pazar var mı ve pazar ne kadardır, o sektöre giriş engelleri nelerdir araştırılmalıdır. Ürünlerin kimin satın alacağı, ne miktarda alacağı ve tükecilirin nasıl etkileneceğinin değerlendirmesi arzulanır.

Netice itibariyle iş planlaması sadece fırsatların değil problemlerin de net olarak tahmin edileceği için önemlidir. Aslında başarısızlık ihtimali de tahmin edilmelidir. Aynı zamanda her ihtimale karşı bir "B Planı" da yapılmalıdır çünkü herşey tahmin ettiğimiz gibi gitmez.

3. İŞ PLANININ İÇERİĞİ

İş planının içeriği konusunda hangi öğelerin yer alması gerektiği hususunda standartlaşmış bir çözüm yoktur. İş planı konusunda herhangi bir standartlaşmanın yapılması eksik olacaktır. Uzmanlar her şirket için ve her amaç özel iş planının olması gerektiğini tavsiye ediyorlar. Fakat esas olarak yeni bir iş kurmak için planlanan iş planı şunları içermelidir: iş kurma sebebi, hedefler, yer-konum, sipariş pazarı analizi, satış pazarı analizi, teknik ve teknolojik çözüm analizi, kuruluş finans analizi,işgücü planlaması, planlanmış yönetim stratejileri, planlanmış pazarlama stratejileri, işletme sahipleri yada yöneticilerinin özgeçmişleri, ve dikkatli bir şekilde hazırlanmış SWOT analizi.

İş planının hazırlanması genelde şu alt başlıkların hazırlanması demektir:

1. Önsöz- önsözün amacı iş planına genel hatlarıyla bir bakış sunuyor. Bir yada iki sayfada şunlar sunulmalı:

- İşletmenin genel stratejileri;
- Yapılacak daha önemli etkinlikler;

- Yatırım için gereken kaynaklar ve onların nasıl kullanılacağı;
- Sunulan teklif ile ilgili yönetimin tecrübesi;
- Beklenen sermaye getirisi.

2. İşletmeye giriş(işletme tarihçesi) - iş planının bu bölümü işletme hakkında genel bir bilgi verir, onların ürünleri hakkında bilgi verir aynı zamanda işletmenin kısa tarihçesi, beklenen sonuçlar, bu projeye girmenin temel sebepleri, işletmenin finansmanı hakkında detaylar, mülkiyet yapısı, borçlanma ve diğerlerini içerir.

3. Hedefler - bu bölümde yönetimin koyduğu hedefler ve bunlara nasıl ulaşılacağı detaylı olarak yer almaktadır.(mesela satış nasıl ve ne zaman planlanır yada hizmetler ne zaman ve nasıl verilir?)

4. Ürünler(mal ve hizmetler) - Her potansiyel finansmancı paralarını yatırmadan evvel ürünler hakkında bütün detayları öğrenmek ister. Bu yüzden bu bölümde ürün(mal yada hizmet) genel özellikleri ile ve tüketiciye olan yararları ile birlikte tanımlanır. İş planında bröşürlerin ve katalogların da eklenmesi faydalıdır.

5. Pazar ve rekabet - bu bölümde ürün türüne göre ve coğrafi pazara göre bütün rakipler belirtilmelidir. Aynı zamanda rakiplerin güçlü ve zayıf yanları belirtilmeli ve hangisinin daha rekabetçi olacağı konusunda şahsi fikirlerini beyan etmelidir. Bu bölüm mevcut ve potansiyel müşteriler analizini, pazar büyüklüğünü ve oryantasyonunu, ve potansiyel rakipler analizini de içermelidir.

6. Pazarlama ve satış metodları - bu bölümde kısaca global pazarlama stratejisi tanıtılmalı, rekabetin iyileştirilmesine yönelik fiyat politikaları açıklanmalı, ve promosyon politikaları tanıtılmalı: propaganda medyasının seçimi, satış başarısında çalışanların ödüllendirilmesi, promosyon giderleri seviye tahmini ve bundan beklenen faydalar vs. Daha sonra bu bölümde ürün dağıtım şekilleri analizi de yer almalıdır.(kendi satış ağı, özel distribütörler, perakende satış, ihracat, doğrudan teslim vs).

7. Yönetim ekibi ve kadro - bu bölüm iş planının en önemli bölümlerinden biridir çünkü yatırımcı yönetim ekibinin becerisi doğrultusunda karar verecektir. Bu durumda şunlar gözönünde bulundurulmalıdır:

- İşletme sahibi ve yönetim arasındaki ilişki(prensip olarak yatırımcı yöneticinin işletmedeki başarısı için uğraştığını yani pay sahibi olduğu zaman daha emindir);
- Yöneticilerin kısa özgeçmişi, yaşları, tecrübeleri, uzmanlıkları, başarıları ve şirketin gelişmesi için katkıları;
- Diğer çalışanlar hakkında bilgiler, onların maaşları, ödülleri, istihdam ve eğitim politikaları vs.

8. Finansal analiz - iş planının bu bölümü şunları içermelidir: planlanan gelir tablosu nakit akış bütçesi, bilanço ve gelir ve giderlerin analizi.

Planlanan gelir tablosu sunulan işletmenin karlı olduğunu göstermelidir. Bu tablo detaylı olarak iki yıllık dönem için tahmin ve planları göstermelidir. (satış miktarı tutarı, giderler, maaşlar)

Nakit akım bütçesi işletmenin başarısının bağlı olduğu efektif yönetim için önemlidir. Tahsilatın ve ödemelerin zamanı giderleri kapatmak için gereken kaynakların tahmini için çok önemlidir.

Bilanço şirketin varlıklarının ve kaynaklarının gerçek durumunu temsil etmektedir.

Karlılılık kaldıracı geçmiş döneme ait bütün gelir ve giderlerin analizinin yapılması ile belirlenir, ki gelirlere karşısında artan giderler zararla, giderlerin gelirlerden az olması halinde de karlı çalıştığını gösterir.

9. Risk ve ödül - İş planının bu bölümünde yönetim var olan riskin farkında olduğunu ve onu asgariye indirgemek için çözümler sunduğunu göstermelidir. Burada projenin güçlü yanlarına vurgu yapılmalıdır. Bu bölüm şu ögelerden oluşmalıdır: riskin asgariye indirilmesi için yapılan yada yapılacak etkinlikler, planın gerçekleşmesi halinde yatırımcının elde edeceği getiri(mesela işletmenin birkaç yıl sonraki değeri ve bu dönem içerisinde sermayenin getirisi)

10. Ekler - üst düzey yöneticileri özgeçmişleri, organizasyon şeması, Pazar analizi, ürünlerin teknik özellikleri, patentler, lisanslar, endüstri standartları, referanslar, üç yada daha fazla yıl için ekonomik-finansal analiz ve üç ila beş yıl için finansal tahminler

4. İŞ PLANI HAZIRLAMA SÜRECİ

İş planının hazırlanmasında birçok özgüller olmasına rağmen genel olarak her iş planının şunları göstermesi gerektiğini söyleyebiliriz:

- Şirketin hedeflerinin net olarak tanımı;
- Hedefi gerçekleştirmek için aktivitelerin sıralanması;
- Bu aktivitelerin finansal neticelerini tahmin etmesi.

İş planının amacı sunulan iş fikrinin yapılabilirliği ve aynı zamanda gerçekleştirenin girişimci becerilerini gösteren ve yatırımcıyı bunlara ikna etmektir. İş planı projenin başarı şansını ve karlılık analizini gösteren ön rehberdir. İş planı her yatırımcının sorduğu temel soruya cevap verebilmelidir: bu proje ne kadar ilgi çekicidir ve onun finanse edilmesi ile riskin kapatılacağına güven veriyormu?

İyi hazırlanmış bir iş planı gerekli olan finansal destek(kredilendirme) almak için iyi bir imkan oluştururken aynı zamanda küçük işletmelerin başarılı çalışması ve gelişmesi için bir temel oluşturuyor. Bu nedenle iş planı hazırlarken şu uyarılar dikkate alınmalıdır:

- *Vurgudan kaçınmak*- iş planındaki hiçbir bilgi tanımlanırken aşırıya kaçılmamalıdır ve her unsuru uygun belgelerle desteklenmelidir;
- *Bazı unsurların iş planı içerisinde tekrarlanması gereklidir* çünkü okuyucular(bankacılar, yatırımcılar vs) gerisini atlayıp sadece ilgilendikleri konuyu okuyacaklar;
- İş planı kısa ve öz olmalıdır;
- İş planı gerçek verileri içermelidir, çünkü her veri kontrol edilebilir;
- İş planı geleceğe odaklı olmalı, daha doğrusu yeni trendlere ve planlanan tahminlere vurgu yapmalıdır.
- İş planı tek taraflı olmalı- yani bir iş atılımı ile ilgili olmalı, şirketin temel hedefi olarak bir fırsata odaklanmalıdır.
- İş planı okuyucusunun dikkatini ve ilgisini korumalı(kapak sayfası ile özeti ilgi çekici olabilir)
- İş planı üçüncü kişiye yönelik olarak yazılmalı.

5. İŞ PLANI HAZIRLAMAK İÇİN ÖNŞARTLAR

Sadece iyi düşünülmüş, içerikli ve metodolojik olarak hazırlanan iş planı kredilendirme için gereken desteği alabilir, çalışabilir ve gelişebilir. Hazırlanan iş planı bir rehbere dayanmalıdır. Rehber işletme sahibine iş planının her açıdan anlaşılmasını sağlamalıdır.

Her iş planı için şu dört faktörün sistematik değerlendirmesi çok önemlidir:

1. Kişiler- bir iş başlatan yada bir işe girişen bir kişinin dış işbirlikçilerine de ihtiyacı vardır mesela avukatlar, muhasebeciler ve teslimatçılar gibi.
2. Fırsat- İşletmenin profili: ne ve kime satılacak, işletme büyüyecek mi ve ne kadar hızlı büyüyecek, başarı yolunda ne engeller var, toplam pazarda giriştikleri işin fırsatı ve çekiciliği.
3. İçerik- çevrenin düzenlenmesi, faiz oranları, demografik trendler, enflasyon gibi faktörler kilit önemde olup değişimleri kaçınılmazdır ve küçük işletme sahibi tarafından kontrol edilemez durumdadır.
4. Risk ve ödül- girişimci ekibinin cevabını alması gerektiği sorular neyin doğru neyin yanlış olduğu değerlendirilmesidir.[17]

5.1. GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLARIN TESPİTİ

İşletmenin bazı özelliklerinin güçlü yada zayıf yanlarını oluşturduklarını belirlemek için karşılaştırma yapılması gerekiyor.

Karşılaştırma şunlarla ilgili yapılabilir:

a) Geçmişle
b) Aynı şirketin diğer bölümleri ile
c) Diğer şirketlerle
d) İç hedefler yada standartlarla

Geçmişle karşılaştırma. Geçmişle karşılaştırma şimdiki bilgilerin geçmişteki bilgilerle karşılaştırılmasıdır. Mesela eğer bir mobilya fabrikası yöneticileri atık oranının geçen seneye göre daha fazla olduğunu ve diğer hiçbirşeyin değişmediğini tespit ederlerse(ne işlenilen ağaç kalitesi, ne teknoloji,ne makineler, ne aletler, vs) bu şirkette eksikliğin varolduğuna dair bir delildir.

[17] B.Şuklev, "*Küçük İşletmeler Yönetimi*"- Ekonomi Fakültesi, Üsküp 2006(s.212)

Aynı şirketin diğer bölümleri ile karşılaştırma. Birçok şirketin birçok aynı bölümleri vardır: satış mağazaları, depoları, servis, benzin istasyonları vs. Bu durumda bir bölümün başka bir bölümle karşılaştırılması çok önemlidir. Mesela bir satış mağazası ile diğer bir satış mağazası arasındaki hasılat karşılaştırılır ki elde edilen hasılatın mağaza için uygun olup olmadığı tespit edilebilir.

Diğer şirketlerle karşılaştırma. Diğer şirketlerle karşılaştırma avantajlar ve eksiklikler konusunda kesin bir bilgi verebilir. Bunun için diğer alanlarda olduğu gibi iş dünyasında da sıralama listeleri vardır. Mesela Vwhicihg dergisi ürünleri analiz ediyor, "Management Today" dergisi ise Büyük Britanyadaki en büyük şirketlerin sıralamasını yapıyor.

İç hedefler ve standartların karşılaştırılması. Her şirketin kendi hedefleri ve standartları vardır. Elde edilen neticeler şirket için hedef yani standart olanlarla karşılaştırılıyor. Eğer 100 ton süt ürünü üretilip satılmaya planlanıp gerçekleştirilmemişse o zaman o bir iç eksikliğin yani şirketin eksikliği olduğunu gösteriyor.

6. SWOT ANALİZİ

SWOT analizi şirketin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerinin analizini gösterir. Bu analiz işletmeyi her açıdan araştırmamızı, muhtemel gelişme stratejilerinin belirlenmesini ve onların etkilerinin açıklanmasını sağlar. Aslında net olarak işletmenin bütün yararları ile bütün sakıncalarının belirlenmesi denemesi yapılır. Bu analize dayanarak ve pazar, rekabet, tüketici ve sektörün ekonomik ortamı ile genel ekonominin analizine dayanarak işletmesi gelişmesi muhtemel yönler belirlenir ve olası tehditler gözlemlenir.

SWOT analizi, çevremizdeki durumları ve değişimleri gözlemlememiz için en etkili metodlardan biridir. Bu analiz işletme başarısına etki eden çevrenin iç ve dış faktörlerinin değerlendirilmesi için önemli bir araçtır. SWOT şu sözlerin kısaltmasını oluşturur:

a) Strenghts- iç çevrelemeden gelen güçlü yanlar. Şirketin rakiplerine kıyasla avantajlarını göstermektedir. Çalışma hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmak için her şirketin yönetimi kendi güçlü yanlarını belirlemeli ve geliştir-

melidir. Güçlü yanların gelişmesi için alınacak önlemler aslına şirketin rekabet yeteneğinin geliştirilmesine yöneliktir. Bir şirketin güçlü yanları şunlar olabilir: çalışanlarının tecrübesi, çalışanlarının yetenekleri, üretim sürecinin donanımı, şirketin yeri, teslimat hızı vs.

b) Weakness- zayıf yanlar şirketin rakiplerine kıyasla eksikliklerini gösterir ve güçlü yanlarda olduğu gibi bu da iç çevrelemeden gelmektedir. Yönetim şirketinin eksikliklerini görebilecek durumda olmalıdır ve bunları tamamen eleyemese de en azından şirkete olan negatif etkilerini azaltacak önlemler almalıdır. Zayıf yanların elenmesiyle şirketin rekabet yeteneği artmaktadır. Şirketin zayıf yanları şunlar olabilir: eskimiş donanımın kullanımı, uzman çalışanların azlığı, üretimde kalitesiz hammadde ve malzeme kullanımı vs.

c) Opportunities- fırsatlar işletmenin dış çevresinde bulunanlardır. Yönetim şirketin önüne çıkan fırsatları zamanında tanımalı ve kullanmalıdır. Hızlı ve zamanında hareket etmek rakiplerin önüne geçmek demektir. Yönetim pozitif etkili dış şartlar oluşturabilecek durumda değildir. Fakat diğer yandan ortaya çıkan fırsatların kullanılması için şirketteki iç kaynakların iyileştirilmesine gidilebilir. Şirket için fırsat olarak sayılabilecekler şunlardır: yeni mahallelerin inşaatı, altyapı iyileştirilmesi, vergilerin azaltılması, istihdam artması vs.

d) Threats- tehditler de şirketin dış çevresinden ortaya çıkmaktadır. Tehditlerin olumsuz etkisi vardır ve şirketin çalışmalarına olumsuz etki edebilir. Tehditlerin ortaya çıkmasında etki edemeyeceğine göre yönetimin başarısı bu tehditleri algılama, tahmin etme ve tanımakta, aynı zamanda şirkete etkilerinin tamamen yada kısmen elenmesini sağlayacak tedbirler almakta olacaktır.

Tehditler şunlar olabilir: nüfusun alım gücünün azalması, güçlü rekabet, pazarda tekellerin bulunması, ekonomik kriz, siyasi dengesizlik vs.

Güçlü ve zayıf yanların tespit edildiği iç analiz ve fırsatlar ile tehditlerin belirlendiği dış analizden sonra önemli olan bunların biraraya getirilmesi bu da SWOT matrisi mümkün olabilmektedir. Burda yatay eksende güçlü ve zayıf yanlar, dikeyde de fırsatlar ve tehditler yer almaktadır.

SWOT Matrisi	***Güçlü yanlar- S*** 1. 2. 3.	***Zayıf yanlar- W*** 1. 2. 3.
Fırsatlar –O 1. 2. 3.	***SO –stratejiler*** Fırsatlardan istifade etmek için güçlü yanların kullanılması	***WO- stratejiler*** Fırsatları kullanarak zayıf yanların elenmesi
Tehditler – T 1. 2. 3.	***ST- stratejiler*** Tehditlerden kaçınmak için güçlü yanların kullanılması	***WT- stratejiler*** Zayıf yanların asgariye indirgenmes ve tehditlerden kaçınmak

Şekil 1: SWOT analizi matrisi

Matrisin yatay ve dikey eksenlerinin birleşmesiyle yani güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerin belirtilmesiyle şirketin stratejileri gözden geçirilir:
SO stratejisi- fırsatlardan istifade etmek için güçlü yanlar kullanılmalıdır.
WO strateji- zayıf yanların iyileştirilmesi için fırsatların kullanılması;
ST strateji- tehditlerden kaçınmak için güçlü yanların kullanılması;
WT stratejisi- sakin kalmak yada zayıf yanlara bağlı olmadan tehditlerden kaçınmak.

KİLİT KAVRAMLAR

PLANLAMA
İŞ PLANI
SWOT ANALİZİ
GÜÇLÜ YANLAR
ZAYIF YANLAR
FIRSATLAR
TEHDİTLER
YATIRIMCILAR

ÖZET

Bir iş planlama fikrin gerçeğe dönüşmesi demektir ve yeni bir işe başlamak için kendi hazırlık durumunuz ve başarı imkanınızın değerlendirilmesi gerekmektedir. Yeni bir işi başlama süreci iş planı hazırlamkla başlar.

SWOT analizi, çevremizdeki durumları ve değişimleri gözlemlememiz için en etkili metodlardan biridir.

Her yeni iş hamlesi risk getirir, iş planı ise bu riskin gözlemlenmesi ve azaltımasına yardımcı olur. İş planının içeriği konusunda hangi öğelerin yer alması gerektiği hususunda standartlaşmış bir çözüm yoktur. İş planı konusunda herhangi bir standartlaşmanın yapılması eksik olacaktır. Fakat bir iş planının genellikle şu alt başlıkları içerdiğini söyleyebiliriz: önsöz, işletme tarihçesi, hedefler, ürünler(-mal ve hizmetler), pazar ve rekabet, pazarlama ve satış metodları, yönetim ekibi ve kadro, finansal analiz, risk ve ödül; ekler.

Tartışma konuları:

1. Neden küçük işletme planlaması gereklidir?
2. Yeni bir iş başlamanın sürecinde neler vardır?
3. İşletme sahibi için iş planının önemini açıklayınız!
4. Her iş planının ortak özellikleri nelerdir?
5. İş planı hazırlarken hangi tavsiyelere uyulmalıdır?
6. İş planının temel bölümlerini sayınız!
7. SWOT analizi nedir?
8. SWOT analizinin içeriği nedir?

5 MAKEDONYADA GİRİŞİMCİLİK

5.KONUNUN İÇERİĞİ

1. Makedonya'da girişimciliğin gelişmesi için şartlar
2. Makedonya'da eskiden ve serberst piyasas ekonomisinde girişimcilik
    2.1. Makedonya'da bağımsızlık öncesi girişimcilik
    2.2. Makedonya'da serbest piyasa ekonomisinin bir parçası olarak girişimcilik
3. Makedonya'da girişimciliğin desteklenmesi için önlem ve araçlar
4. Hükümetin girişimcilikle ilgili politikası
5. Girişimciliğin gelişmesinde finans-bankacılık faktörünün rölü
6. Teknolojik ilerlemenin teşviki için gereksinim
    6.1. teknolojik girişimcilik
    6.2. yüksek teknolojik şirketler
7. Makedonya'da girişimciliğin gelişmesi teşfiki

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- Makedonya'da girişimciliğin durumunu ve gelişme şartlarını tartışmanız;
- Makedonya'da girişimciliği bağımsızlıktan önce ve bugününü tartışabilmeniz;
- Makedonya'daki girişimciliğin desteklenmesi için önlemleri ve enstrümanları açıklamanız;
- Hükümetin girişimciliğe yönelik politikalarını anlamınız;
- Girişimciliğin gelişmesi için finansal-banka sektörünün önemini kavramanız
- Teknolojik ilerlemenin teşfikini algılayabilmeniz.

1.MAKEDONYA'DA GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞMESİ İÇİN ŞARTLAR

Makedonya Cumhuriyetindeki girişimcilik genellikle mikro, küçük ve orta ölçekli işletmlerle ilgilidir. Son birkaç yılda girişimcilik konusunda büyüyen bir trend gözlemleniyor, özellikle hükümetin devamlı çalışmaları ve bu hususta ortam yaratmaları, Makedonya mevzuatını Avrupa Birliği mevzuatına uyumlaştırarak özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili geliştirmeler yaparak büyük katkıda bulunmuştur. Özellikle Avrupa Birliği'ne aday ülke statüsünü kazandıktan sonra küçük ve orta işletmelerin gelişmesi politikalarında değişiklik yapma zorunluluğu geldi. Bu sebeple Küçük ve Orta İşletmeler İçin Strateji(2007-2013) geliştirildi.

Makedonya Cumhuriyeti'nde mikro, küçük ve orta şirket kavramları ne demektir? Makedonya Cumhuriyeti'nde mikro, küçük ve orta şirketler 2004 yılı Ticari Şirketler Kanununda tanımlanmıştır. Fakat hergünlük hayatta ve uzman analizlerinde doğru bir istatistiksel kayıt olmadığı için mikro ve küçük işletmelerin birarada tanımlandığını gözönünde bulundurmalıyız.

Kriterler	*Mikro şirketler*	*Küçük şirketler*	*Orta şirketler*
İşçi sayısı	10 işçiye kadar	50 işçiye kadar	250 işçiye kadar
Yıllık hasılat	50.000 avroya kadar	2 milyon avroya kadar	10 milyon avroya kadar
Diğer şartlar	Brüt gelirinin %80'ninden fazlası bir alıcıdan (müşteriden) olmamalı	Varlıkların (muhasebe yılının başı ve sonunda) toplam değerlerinin ortalaması 2 milyon avrodan az olmalıdır	Varlıkların (muhasebe yılının başı ve sonunda) toplam değerlerinin ortalaması 11 milyon avrodan az olmalıdır

Şekil 1. Şirket büyüklüklerini belirleme kriterleri

Mevcut Ticari Şirketler Kanununa göre ister mikro, ister küçük, isterse orta şirket olarak tanımlanmaları için son iki muhasebe yılında birinci kriteri(işçi sayısı) ve diğer iki kriterden en az birinin gerçekleşmiş olması lazım.(bkz. şekil 1).

Ekonomi Bakanlığının verilerine göre ülkedeki toplam şirket sayısının %99,5'i mikro, küçük ve orta şirkettir(bunların %98,7'si mikro ve küçük, %0,8'i orta şirkettir) ve kalan %0,5 ise büyük şirkettir. Küçük ve orta şirketler toplam işgücünün yaklaşık %80'ini istihdam etmektedir. Küçük ve orta şirketler toplamının yarısı ticaret sektöründe faaliyet gösteriyor.(%50,1), üretim sektöründe %17,3, nakliyat ve ulaştırma sektöründe %9, inşaat sektöründe %7 ve diğer sektörlerde %16,6 ile temsil edilmektedirler. Veriler Makedonyada 1000 kişi başına 22 küçük ve orta şirket düştüğünü gösterir ki bu Avrupa Birliğinin 1000 kişi başına 45 küçük ve orta şirket ortalamasında çok uzak olduğunu gösterir. Ülkemizde yıllık 5000 ila 6000 şirket kurulurken, 2000 şirket faaliyetlerine son veriyor.(*Kaynak: Avrupa Yeniden Yapılandırma Ajansı Makedonya temsilciliği*[18]).

Makedonya Cumhuriyetinde girişimciliğin gelişmesi ile ilgilenen iki en önemli kurum şunlardır: Girişimcilik ve Rekabet Sektörü(ekonomi bakanlığına bağlı olarak çalışan) ve Girişimciliği Destekleme Ajansı. Girişimcilik ve rekabet Sektörü küçük ve orta şirketler için milli politika geliştirmekten sorumluyken, Girişimciliği Destekleme Ajansı bu politikaları uygulamakla yükümlüdür. Girişimciliği Destekleme Ajansı aynı zamanda küçük ve orta şirketlerin gelişmesi için önem arz eden diğer kurumlarla irtibata geçmekten sorumludur. Bu kurumlar şunlardır: Bölgesel Şirketleri Destekleme Merkezleri, İş Küvözleri, Teknoloji Transfer Merkezleri vs. Bu kurumların amacı şirketlere değişik hizmet ve danışmanlık tavsiyeleri sunmaktır. Danışmanlık hizmetleri genellikle şirketin yönetimi, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim, hukuki tavsiyeler, pazarlama, kalite yönetimi ve diğerleri ile ilgilidir.[19]

Diğer Güneydoğu Avrupa ülkelerinin tecrübelerini gözönünde bulundurarak Makedonya 2006 yılında şirket kayıtları için tekbüro sistemine geçerek yeni şirketlerin kaydı büyük ölçüde kolaylaştırıldı. Bu kayıt bugün elektronik ortamda yapılmaktadır. Aynı zamanda uzun ve mantık dışı bürokratik işlemlerden ve formalitelerden kurtulmak için ki işadamlarının hem zamanından hem parasından alıyordu, Makedonya Cumhuriyeti hükümeti "regülatif giyotin" dediği projenin gerçekleştirilmesine geçti. "regülatif giyotin" kavramı hükümetin iş süreci hakkında yönetmeliklerin ve idari süreçlerin basitleştirilmesi için aldığı önlemler demektir.

---

[18] European Agency for Reconstruction, (2007): *Small Entetprise Development in FYR of Macedonia*, pp.12-14.

[19] Aynı, pp. 18-20

Ülkedeki girişimciliğin gelişmesi için büyük önem arz eden sorulardan biri de şudur*: Küçük ve orta şirketler gereken finansman(krediler) için kolay ulaşmaları mümkünmüdür*? Cevabımız olumsuzdur. Makedonya Cumhuriyetinde bu bağlamda girişimciliğin gelişmesi için uygun şartların olduğunu söylememiz mümkün değil. Ticari bankalar hala küçük ve orta şirketleri kredi onaylamak için riskli görüyorlar: Bu herşeyden önce kredileri zamanında ödeyememe durumuna da getiren küçük ve orta şirketlerin finansal gücünün azlığından kaynaklanır. Fakat ticari bankaların küçük ve orta şirketlere destek verme konusunda hazır olmamaları da bankacılık sektörünün hala istenilen seviyeye gelmediği gösterdiğini de gözönünde bulundurmalıyız. Küçük ve orta şirketlerin finansal kaynak(kredi) temin etme problemlerinden dolayı 1998 yılında devlet Makedonya Kalkınmayı Destekleme Bankasını kurdu.

2. MAKEDONYA'DA ESKİDEN VE SERBEST PİYASA EKONOMİSİNDE GİRİŞİMCİLİK

2.1. MAKEDONYA'DA BAĞIMSIZLIK ÖNCESİ GİRİŞİMCİLİK

Çağdaş toplumlarda en çok yatırım yapılan faktörlerden birisi girişimciliktir. Fırsatları tanıma ve etkinliğe geçme(risk üstlenme) süreci olarak ve kaynakların akılcı bir şekilde kullanılması ile girişimcilik yeniliklerin baş teşfikçisidir.

Makedonya'da girişimcilik zanaatçılıktan gelişmiştir. Daha hızlı gelişmeyi Makedonya zanaatçılarının diğer Balkan ve okyanus ötesi ülkelere gitmeleriyle sağlamıştır ki oralarda şu etkinliklerde bulunmuşlardır: inşaat işleri, fırın ve lokanta işletmecilikleri. Eğer girişimciliğin ortaya çıkması ve gelişmesini üç üretim faktörü olan emek , sermaye ve toprakta ararsak o zaman Makedonya girişimcilerinin en çok emek faktörünün olduğunu söyleyebiliriz.

Makedonyada girişimcilik genellikle mikro, küçük ve orta şirketlerle ilgilidir.Onun gelişmesi özellikle 1991 yılındaki bağımsızlıktan sonra gözlemlenmektedir. 1991 yılına kadar ülkemizin bulunduğu sosyalist ekonomi şartlarında küçük ve orta şirketlerin gelişmesi için gerekli olan sistem ve kurumsal eksiklik-

ler sözkonusu olmuştur.Bunlar da mülkiyet yapısında bireysel özel mülkiyetin sınırlandırılması veya hiç bulundurulmaması, mal ve hizmet pazarının varlığının olması fakat sermaye ve emek pazarının olmaması, küçük ve orta şirketlerin ve girişimciliğin gelişmesi için gerekli kurumların olmaması, dolayısıyla ekonomide risk alma, motivasyon ve sorumluluğun eksikliği.Fakat bu şartlarda bile Makedonyalıların yaratıcı yenilikçi ruhu, uyumu, gayreti ve dayanıklılığı girişimcilik aktivitelerinde bulunmuşlardır. Makedonyadan bağımsızlığının hemen öncesinde eski Yugoslavya'da getirilen Şirketler Kanunu en sonuna özel teşebbüs gelişmesi için zemin hazırladı. Çok sayıda genç insan bakkal ve marketler açmalarıyla kendi istihdam sorunlarını halletmeye çalıştılar. Küçük işletmelerin hızlı gelişimi başladı.

Fakat dünyada olduğu gibi bizde de çok sayıda şirket sadece kaydıyla kaldı, çok sayıda şirket de birinci yılını dolduramadan kapanı ki bu her küçük işletme sahibinin girişimci olamayacağı gerçeğini tekrar gözler önüne seriyor. En ısrarcı, en becerikli ve gerçek işe giren şirketler ayakta kalabildi.

2.2. MAKEDONYA SERBEST PİYASA EKONOMİSİNİN BİR PARÇASI OLARAK GİRİŞİMCİLİK

Makedonya geçiş sürecine iki genel avantajla girdi: gelişmiş mal ve hizmet pazarı ve küçük işletmelerin göreceli iyi gelişimi(küçük şirketler ve zanaatçı dükkanları). Girişimciliğin gelişmesini aynı zamanda ekonomik reformlar, pazarın tekrar yapılandırılması(özelleştirme), pazar yapısında tekellerin kaldırılması, dış ticaret değişiminin liberalleşmesi gibi önlemler katkıda bulundu.

Bugün, hükümetin devamlı çalışmaları ve bu hususta ortam yaratmaları, Makedonya mevzuatını Avrupa Birliği mevzuatına uyumlaştırarak özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili geliştirmeler yaparak büyük katkıda bulunmuştur. Özellikle Avrupa Birliği'ne aday ülke statüsünü kazandıktan sonra küçük ve orta işletmelerin gelişmesi politikalarında değişiklik yapma zorunluluğu geldi.

Girişimcilik ekonominin büyümesi için itici güçtür.

Makedonya kendi kurumlarıyla girişimciliğin gelişimi için mütemadiyen uğraşmaktadır. Bu özellikle Makedonya'daki küçük ve orta şirketlerin gayrisafi yurtiçi hasılada ve dış ticarette önemli pay aldığı ve büyük bir yüzde ile istih-

dam ettiği bilgileri de gözönünde bulundurulursa bunun önemi daha çok kavranır. Mesela "Girişimcilik" projesinin gerçekleşmesi çok sayıda küçük ve orta şirketin daha büyük üretim ve satış zincirlerine dönüşmesi için tek standartlara dönümüşmüş, pazarlama ve kalite yönetimi ile ilgili destek verilmesi olacak demektir.

Zamanında tanınmış ve desteklenmiş yenilikçi girişim fikirleri Makedonya şirketlerinin bölgesel, avrupa ve dünya pazarlarında rekabet etmeleri açısından çok önemli bir önşarttır.

3. MAKEDONYA'DA GİRİŞİMCİLİĞİN DESTEKLENMESİ İÇİN ÖNLEM VE ARAÇLAR

Doksanlı yılların ikinci yarısında Makedonyada küçük ve orta şirketleri ile girişimciliği desteklemek için daha yoğun etkinliklere girişildi. Girişimciliği destekleyici önlem ve araçlar ülkemizde küçük ve orta şirketleri ve girişimciliği sınırlandırıcı faktörleri oluşturan durumların iyileştirilmesine yöneliktir. Onlar şunlardır:

- Küçük pazar ve halkın alım gücünün düşüklüğü ile Makedonya ekonomisinin global uluslararası pazarlara yeterli olmayan entegrasyonu küçük ve orta şirketlerin girişi, büyümesi ve gelişmesini cesaretlendirmiştir. Küçük ve orta şirketler ile girişimciliği destekleyecek en temel önlem olarak Destek Ajansını kurdu. Bu ajansın küçük ve orta işletmeler ile girişimciliğin gelişmesi ile ilgili bütün etkinliklerin oluşturulmasını ve koordinasyonunu yapacak merkezi rolü vardır. Bu ajans küçük işletmelere destek politikalarını hazırlıyor, bakanlıklara küçük ve orta işletmelerin gelişmesi ile ilgili önlem ve araçlar teklif ediyor, yerel ajansların çalışmalarını koordine ediyor, uluslararası kurumların bu amaçla verdiği yardımların kullanılmasına çalışıyor vs. Aynı zamanda Makedonya'da küçük işletmelerin kuruluşu ve tanıtımı için yardımda bulunmak üzere belediyelere bağlı yerel ajanslar da kurulmuştur.
- Daha uygun finansal kaynaklara ulaşmak için önlem ve araçlar- her ne kadar son dönemde küçük işletmelerle ilgili yeni krediler açılsa da bunların çoğu hala çok yüksek faizli, geri dönüş için uygun olmayan şartlar ve teminat için çok fazla talepler içerir. Bu sebepten dolayı uygun mikrokredi şartlarının

sunulduğu Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Milli Ajansı(NEPA) kuruldu.

- Küçük ve orta şirketler sektörüne teşfik mekanizmaları koyup vergi sistemine uyum için önlem ve araçlar.
- Alacakların tahsilatının iyileştirilmesi için önlem ve araçların iyileştirilmesi daha doğrusu alacaklıların tahsilatı konusunda ortaya çıkan duruşmaların daha çabuk çözümü için mahkemelerin iyileştirilmesi
- İdari prösedürlerin iyileştirilmesi ve kolaylaştırılması, kayıtdışı ekonominin kırılması ve bürokraside rüşvetin engellenmesi için önlemlerin alınması.
- Yönetici bilgi ve pratiklerinin artırılması ve iyileştirilmesi için önlemler.
- Ticaret ve Sanayi Odalarında küçük ve orta işletmelerin daha yoğun ve gerekli şekilde temsil edilmesi.
- Küçük ve orta işletmelerin emrinde bulunan altyapının iyileştirilmesi için önlem ve araçlar.
- Küçük ve orta işletmelerin ihtiyaçları olan iş alanlarına daha kolay erişim sağlamak için önlemlerin alınması.
- Küçük ve orta işletmelere ve onların sahipleri ile yöneticilerine danışmanlık hizmetlerinin sağlanması.

4. HÜKÜMETİN GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ POLİTİKASI

Küçük işletme ve girişimciliğin gelişmesine yönelik destek amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesi için Makedonya Cumhuriyeti 2003 yılında Avrupa Küçük İşletmeler Tüzüğünü kabul ederek Tüzükte yer alan alanların ilerlemesi için yükümlülük aldı.

Bu alanlar şunlardır:

1. Girişimcilik için eğitim ve alıştırma - yani, gençleri girişimcilik esasıyla tanıştırma, pazar teorisi ve pratiğine vurgu yapacak şekilde eğitim programlarının yeniden yapılandırılması, gençlerin kendi işlerini kurmalarına cesaretlendirilmeleri.

2. İdari süreçlerin kolaylaştırılması - daha ucuz ve daha kolay başlangıç imkanı sunma(şirket kaydı kolaylığı, tüzel kişinin on-line kaydı, yeni kurulan şirketlere vergi serbestliği vs)

3. *Vergi politikasında değişiklik ve diğer finansal meseleler* - vergi kolaylığı, bankalar aracılığıyla finansal kaynaklara daha çok erişim, kamusal teminat fonlarının oluşturulması vs.

4. *Girişimci yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitim ve alıştırma* - yani, şunları içeren kurumsal bir ağın kurulması: Makedonya Girişimciliği Destek Ajansı, yerel girişimciliği destekleme merkezleri, Makedonya Kalkınma Vakfı, Güneydoğu Avrupa Girişimciliği Geliştirme Ofisi.

5. *İnternet ağına erişimin iyileştirilmesi.*

6. *Finansal olmayan formda eşfinansamnın sağlanması* - girişimcilerin eğitimi, iş küvözleri, danışmanlık için fiş sistemi vs.

7. *Küçük işletmelerin teknolojik kapasitelerinin geliştirilmesi* - teknoloji transferini tanıtım programları, şirket dahilinde araştırma-geliştirme merkezlerini faaliyetlerini teşfik etme, teknolojik yeniliklerin getirileri hususunda şuurun yükseltilmesi.

5. GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞMESİNDE FİNANS VE BANKACILIK FAKTÖRÜNÜN ROLÜ

Finansman yeni oyuncuların girişi ve onların şirketlerinin gelişimi için gerekli olan en sık formlardan biridir. Gelişmiş finansal pazar olmadan şirketin gelişmesi için yatırım etkinliğinin belli seviyede tutulması çok zordur.

Küçük ve orta işletmelerin finanse edilmesi büyük şirketler oranlar çok farklı karakteristikleri vardır. En önemli fark küçük ve orta işletmelerin risk derecesidir. Küçük işletme sermaye pazarının kolaylıklarından ancak belirli bir gelişme seviyesini yakaladığı safhasında yararlanabilir. Ancak o zaman öncelikle cari varlıklar için olmak üzere bazı krediler erişilebilir olur, burada özellikle satıcıların kredilendirilmesi büyük önem arz eder.

Finansal destek için en sık kullanılan kurumsal sistem kalkınma bankalarının özel fonları, diğer devletlerin kalkına fonlarından kaynak onaylanması, uluslararası finans kurumlarının küçük ve orta işletmelerin finansmanına yönelik onayladığı kaynakların(Dünya Bankası, Avrupa Kalkınma Bankası vs)ve bankların küçük ve orta işletmelere onayladığı kredilerin devlet teminatı programları gibi.

Makedonya Cumhuriyetinde bu bağlamda girişimciliğin gelişmesi için uygun şartların olduğunu söylememiz mümkün değil. Ticari bankalar hala küçük ve orta şirketleri kredi onaylamak için riskli görüyorlar. Bu herşeyden önce kredileri zamanında ödeyememe durumuna da getiren küçük ve orta şirketlerin finansal gücünün azlığından kaynaklanır.

Makedonya Kalkınmayı Destekleme Bankası

Küçük işletmeleri finansmanı için sınırlı orta ve uzunvadeli engellerin olması ve ihracatın sınırlılığı, diğer yandan dünyadaki tecrübelerden de yararlanarak 1998 yılında Makedonya Kalkınmayı Destekleme Bankası kuruldu. Bankanın temel amacı küçük ve orta işletmelerin gelişme için teşfik sağlamak ve ihracata finansal destek vermektir.

Pazar ve bankacılık çalışma prensiplerine saygı göstererek Makedonya Kalkınmayı Destekleme Bankası diğer ticari bankalarla rekabetçi değil tamamlayıcı rol üstleniyor. Bu tamamlayıcılık ticari bankaların giremediği alanlara ekleme yapmaktan oluşuyor. Bu Makedonya Kalkınmayı Destekleme Bankasının Makedonyanın makroekonomik politikalarında öncelik taşıyan projelerin seçimiyle gerçekleşiyor. Bu projeler: yaşam çevresini koruma, daha çok sayıda kişiyi istihdam, daha yüksek teknolojik gelişme, daha büyük net döviz girişi vs. Bankanın çalışma alanı şunu içerir: yeni şirketlere orta ve uzun vadeli kredi sunmak kaydıyla kuruluş finansmanı, küçük ve orta işletmelerin ihracat finansmanı, iş faaliyetlerinin sigorta ve reasüransı, banka teminatlarının onaylanması vs.

Makedonya Kalkınma Destek Bankası çerçevesinde 2006 yılında Teminat Fonu kurularak onaylanan kredileri teminat altına alarak bankaları ve diğer finansal kurumları yeni ve mevcut şirketlere uzun vadeli kredi vermeyi cesaretlendirme amacı vardır. Teminat ilişkisinin oluşturulmasında üç taraf yer alıyor: Teminat verici olarak Makedonya Kalkınma ve Destek Bankası, teminat kullanıcısı olarak ticari banka ve kredi kullanıcısı olarak girişimci.

6. TEKNOLOJİK İLERLEMENİN TEŞVİKİ İÇİN GEREKSİNİM

6.1. TEKNOLOJİK GİRİŞİMCİLİK

Yeni teknolojiler son dönemlerde özel bir tür girişimciliğin ortaya çıkmasını zorladı- teknolojik girişimcilik(yüksek teknolojili şirketlerde girişimcilik). *Bunun ortaya çıkışının sebepleri nedir?* Sebepler ekonominin yapısal değişikliğinde yatıyor. Peki bu yapısal değişiklikler nedir? Bir ülkenin toplam üretimi şirketlerin faaliyet gösterdiği üç temel ekonomik sektörünün neticesi olarak ortaya çıkar. Bu sektörler: tarım, sanayi ve hizmet sektörü. Tarım sektörü bir ülkenin ekonomisinin toplam üretiminde %20, sanayi sektörü %50, hizmet sektörü ise %30 ile yer alabilir. Bu yüzdeler verilen bir anda ekonomin yapısını gösterir yani farklı sektörlerin toplam üretimdeki payını gösterir. Bu yüzde ne kadar daha yüksekse o sektörün ekonomisi için önemi de daha fazladır.

Bu yüzdelerin değişimi(sektörün toplam ülke üretimindeki payının) ekonomideki yapının değişimi demektir. Buna göre eğer tarım sektörü toplam ülke üretiminde %20 yerine %10, sanayi sektörü %50 yerine %30, hizmet sektörü de %30 yerine %60 olması durumunda ekonomide yapısal değişiklik olmuştur diyebiliriz.

Gelişmeleri esnasında ekonomiler farklı sektörlerin yer aldığı safhalardan geçmektedirler. Öyle ki tarım sektörü ülkenin ekonomik gelişmesinin birinci safhasında önemli iken daha sonraki safhalarda önemini kaybederek önce sanayi sektörü ardından hizmet sektörüne yerini bırakmaktadır. *Tarımın sanayi karşısında sanayinin de hizmet sektörü karşısında yavaşça önemini yitirmesinin sebebi nedir?* Cevabı çok basit- yeni teknolojiler.

Yeni teknolojiler tekonolojik girişimciliğin gelişmesi için fırsat oluştururlar. *Nasıl mı?* Üç şekilde. Öncelikle büyük finansal güçleri sayesinde büyük şirketler yeni teknolojilere ilk ulaşanlardır. Kendi üretim giderlerini azaltmak için onlar için genelde ürünlerinin bazı parçalarının diğerleri tarafından yani küçük işletmeler tarafından üretilmesi daha hesaplıdır ki bu pratikte teknolojik girişimciliğin gelişmesine imkan sağlıyor. Büyük şirketler pazardaki liderlik konumlarını korumak yada rekabetle aynı seviyede kalmak adına genelde ken-

di araştırma geliştirme merkezlerinde yeni teknolojileri kendileri geliştiriyorlar. Yeni yüksek teknolojilerin oluşturulması sözkonusu olduğuna göre büyük şirketlerin teknolojik girişimciliğe teşvik ettiği yani faal şirketlerde teknolojik girişimciliğin gelişmesine teşfik ettiği ortaya çıkıyor. Üçüncü olarak, yeni teknolojiler yani teknolojik girişimcilik bireysel girişimcilerden yani küçük ve orta işletmelerden de çıkabilir fakat ellerindeki sınırlı kaynaklardan dolayı bu daha seyrek ortaya çıkıyor.

Tarım ve sanayi sektöründeki teknolojik gelişmelerin hizmet sektörüne kıyasen daha hızlı olduğunu bilmeliyiz. *Peki, bu neden böyle?* Bunun sebebi hizmet sektöründeki bazı hizmetlerin makinelerle değişemeyeceği dolayısıyla yeni teknolojiler daha doğrusu teknolojik girişimcilik hizmet sektöründe daha az yer almaktadır.

6.2. YÜKSEK TEKNOLOJİLİ ŞİRKETLER

Yüksek teknolojili şirketler şu özellikli şirketlerdir:

- Yüksek bilimsel ve teknolojik temel
- Hızlı büyüme
- Yeni ürün ve üretim sürecinin araştırma ve geliştirmesi için yüksek giderler
- Çok sayıda teknolog ve mühendis çalışanı
- Çok sayıda ürün yada üretim süreci patenti vs.

Hangi endüstrilerde yüksekteknoloji şirketlerine en çok rastlıyoruz? Yüksekteknolojili şirketlere en çok elektronik, bilgisayar, kimya, ecza ve diğer endüstrilerde rastlıyoruz.

Yüksekteknolojili şirketlerde girişimciliğin gelişmesi sebebiyle sık rastlanan bir olay da devletin girişimciler için açtığı iş küvözleri var ki burada girişimcilere gerekli olan iş şartları yani yer, muhasebe, hukuki ve finansal hizmetler, danışmanlık vs sunmaktadır. Kullanım alanına göre birkaç çeşit küvözler mevcuttur. Onlar da şunlardır:

Bilim parkları- iş küvözleri genelde üniversite ve bilim enstitüleri etrafında kurulur ve amacı yüksekteknoloji şirketlerin onların bilgilerinden yararlanma ve bilimle ilişkilerini geliştirmedir. Sıkça bilim parkları kendi araştırmalarını pazarlamak isteyen üniversiteler tarafından kurulmaktadır.

İş ve yenilik merkezleri- kendi yönetimi olan ve yenilikçi şirketler kurmayı amaçlayan küvözler. Bu tür küvözlere giriş ve çıkış için çok keskin kurallar vardır.

Teknolojik merkezler- küçük yüksekteknolojili şirketler genellikle araştırma gelişirme amaçlı değil de üretim amaçlı şirketlerin yer aldığı binalar veya sitelerde yer alırlar.

Teknopol- Birkaç şehire yayılabilecek kentsel alan. Teknopol büyük şirketleri ve onların laboratuvarlarını, araştırma enstitülerini ve yüksekteknolojili şirketleri kabul eder.

7. MAKEDONYA'DA GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞMESİ TEŞVİKİ

Makedonya Cumhuriyetinde girişimciliğin gelişmesi ile ilgilenen iki en önemli kurum şunlardır: Girişimcilik ve Rekabet Sektörü(ekonomi bakanlığına bağlı olarak çalışan) ve Girişimciliği Destekleme Ajansı.

Girişimcilik ve Rekabet Sektörü

Girişimcilik ve rekabet Sektörü küçük ve orta şirketler için milli politika geliştirmekten sorumludur. Sektörün çalışmaları Makedonya Cumhuriyeti hükümetinin uygun iş ortamı oluşturması rolünün anlaşılması, bu çerçevede de küçük ve orta şirketlere, girişimciliğe, rekabet ve yenilikçiliğe destek ve yardım politikalarına temellenmektedir. Sektörün çalışma alanına şunlar girer: küçük ve orta şirketlere destek program ve projelerinin hazırlanması, Avrupa Birliğinin girişimciliği destekleyen organ ve kurullarıyla işbirliği,girişimciliği destekleyici önerilerin, forumların, konferans ve sempozyumların organize edilmesi, küçük ve orta şirketlerin rekabeti ve yenilikçiliği, ve kurumsal altyapı konusunda yeni kuruluşlar ve varolanların güçlendirilmesi vs.

Girişimcilik ve rekabet sektörünün önemi aslında kesin olarak belirlenmiş politikalar, strateji ve önlemlerle küçük ve orta işletmelerin gelişmesi için, girişimciliğin teşfiki için yardım ve destekte bulunması bununla beraber doğrudan

ülkenin ekonomik büyümesine etki etmesi ve Avrupa Birliğine daha hızlı girmesine katkıda bulunmasındandır.

Girişimciliği Destek Ajansı

Makedonya Girişimciliği Destek Ajansı, girişimciliği destek ve küçük ekonomide rekabet oluşturma önlem ve etkinlikleri Programının gerçekleştirilmesi için kurulan devlet kurumudur. Bu ajans devlet seviyesinde kurulmuş ve küçük işletmeleri desteklemeye yönelik milli ve uluslararası desteğin yerine getirilmesi ve koordinasyonunu sağlayan en yetkili kurumdur.

Etkinliklerinin gerçekleştirilmesi için Girişimciliği Destekleme Ajansı girişimciliği ve küçük işletmeleri destekleme programı ve alanı olan kurumlarla işbirliği içerisindedir. Bu kurumlar Bölgesel şirketleri destekleme merkezleri, kalkınma merkezleri, iş küvözleri, Avrupa Bilgi Merkezleri, şirketleri destekleme ajansları, teknoloji transfer merkezleri vs.

Ajansın hedef kitlesi küçük ekonominin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışan küçük şirketler, bireysel tüccarlar, zanaatçılar ve diğer tür hizmet verenlerdir.

Onaylanan yıllık program ve bütçeye göre Girişimciliği Destekleme Ajansı şu etkinlikleri gerçekleştirmektedir: bütün kooperantlara finansal ve teknik destek, girişimci merkezlerinin kurumsal ağına destek, fiş danışmanlık sisteminin tanıtımı ve yerine getirilmesi ve diğerleri. Girişimciliği Destekleme Ajansı kendi faaliyetleri için gerekli olan kaynakları Makedonya Cumhuriyeti Bütçesinden, donasyonlardan, faaliyet gelirlerinden ve diğer kaynakladan temin etmektedir.

Makedonyada Girişimciliğin gelişmesi için projeler

Yeni çalışma şartları girişimciliğin ve yeni şirketlerin kurulması ve gelişmesine yönelik teşfik edici çok sayıda projenin gerçekleşmesine imkan tanıdı. Bunlardan en önemlileri: Makedonya Avrupa iletişim ve yenilik sistemi, Makedonya global girişimcilik haftası ve Fişli Danışmanlık Programı.

Makedonya Avrupa iletişim ve yenilik sistemi.

Makedonya Avrupa iletişim ve yenilik sistemi (EIICM) Enterprise Europe Network'un (EEN) bir parçasıdır. Bu ağa rekabeti ve yenilikçiliği tanıtım için uğraşan Avrupadan ve diğer yerlerden olmak üzere 40 kadar ülkeden 600 partner örgüt üyedir.

Bu ağdaki bir merkez olarak EIICM iş birimlerine destek ve danışmanlık sunmaktadır ve aynı zamanda 23 milyon Avrupa küçük ve orta işletmeleriyle de bağlantı imkanı sağlamaktadır. Bunlar aynı zamanda hem büyük şirketlere, hem bilimsel araştırma merkezleri, üniversiteler ve yenilikçilere de açıktır.

EIICM AB mevzuatı hakkında bilgi sunar, iş ortaklara bulmada yardımcı olur, Makedonyadan yeniliklerin tanıtılmasına imkan sağlar, Avrupadaki yenilikçi teknolojilere erişimi sağlar, ve finans kaynakları konusunda da bilgiler verir.

Enterprise Europe Networkun amacı Avrupa Komisyonu ile iş topluluğunun ilişkilerini geliştirmektir. Bu ağın merkezlerindeki temsilcileri Avrupa Birliği politikaları, Avrupa Birliğindeki küçük ve orta şirketlerin karşılaştıkları zorluklarla ilgili ve programların verimliliği ile ilgili yasal zeminde bilgi sunmaktadır.

Bütün bunlar AB mevzuat ve AB teşebbüslerinin Avrupadaki ekonomik büyümenin ve rekabetin teşfiki için iş dünyasının ihtiyaçlarına göre uyarlanmasını sağlamaktadır. EIICM Aziz Kiril ve Metodiy Üniversitesi konsorsiyumu tarafından işletilmektedir diğer ortakları da Girişimciliği Destekleme Ajansı, Yönetim ve Sanayi Araştırmaları Vakfı ve Makedonya İktisat Odasıdır. Bu proje Avrupa Komisyonu ve Makedonya hükümeti tarafından finanse edilmektedir.

Makedonya Global Girişimcilik Haftası

Makedonya Global Girişimcilik Haftası ülkemizde şimdiye kadar sadece iki defa düzenlenen bir olay olmuştur.(2008 ve 2009 yıllarında). Bu global bir olay olup amacı genç insanlarda girişimcilik fikirlerinin başlatılması ve en büyük toplumsal sorun olan fakirliğe odaklanması isteğidir. 70 ülkeden fazlası global girişimcilik haftasının kendi versiyonlarının gerçekleşmesi imzalarını atmak üzereler. Kendi iş fikirlerini gerçekleştirmek için cesaretlendirici etkinlikleri 30'dan fazla organizasyon yürütmektedir. Girişimciliği Destekleme Ajansı Ve Girişimcilik Hizmeti bu olayın Makedonyada örgütlenmesi ve desteklenmesi için çalışan iki organizasyondur. Amaç girişimcilikteki kişileri destekleyen ve kar etmenin ile topluma olumlu etki etmenin yolu elden ele geçtiği kültürünü yaratmaktır. Bu şekilde gençlerin toplumdaki meydan okumalarla başa çıkmaları motive edilir, yaratıcılığın gerçeğe dönüşmesi sağlanır ve küçük işletmelerde rekabet artar.

Fişli Danışmanlık Programı

Fişli Danışmanlık Programı bir iş fikrini gerçekleştirmek isteyen bireysel girişimcilere veya mevcut şirketlere destek sunmaktadır. Bu programı Girişimciliği Destekleme Ajansı Ekonomi Bakanlığının denetiminde yürütüyor, danışmanlık giderlerini karşılayacak finansal kaynaklar da Makedonya bütçesi ve donasyonlardan sağlanmaktadır.

Danışmanlık şeklindeki destek belirli hedef grupları tarafından kullanılabilir. Danışmanlık genel ve özel olarak fakat tek olmayarak küçük işletmelerin gelişiminin temel etkinliğini oluşturmaktadır. Fişli danışmanlık programı bilgilendirme, yetiştirme eğitime ve yönlendirme gibi diğer destek şekilleri de sunmaktadır.

Küçük işletmelerin gelişmesi için temel danışmanlık alanları şunlardır: genel yönetim, iş planlaması, ihracatın stratejik gelişmesi, insan kaynakları gelişimi ve kadro yönetimi, finansal kontrol ve yönetim, muhasebe yönetimi, yaşam ortamının yönetimi ve kontrolü, bilgiişlem sistemleri yönetimi vs.

Fişli danışmanlık programının şu amacı vardır: mümkün olduğu kadar çok girişimcinin kendi işletmelerini kurmaları,yeni iş yerlerin açılması, yerel danışmanlık pazarının teşfiki, çok sayıda şirketin birinci yılında ayakta kalabilmesi.

Fişli danışmanlık programı mevcut şirketler ve işsiz kişilere kend işlerini kurma desteği verir. Bu, danışmanlık hizmetlerini destekleyerek küçük işletme faaliyetlerinin iyileştirilmesi için bir araç oluşturup diğer istihdam önlem ve politikalarıyla etkin bir şekilde yeni işyerlerinin oluşma sürecine destek veriyorlar.

Girişimciliğin gelişmesi için iş küvözlere olan ihtiyaç

Küvözlerin açılması yada şemsiye stratejisinin uygulanması her ülkenin ekonomik büyümesine katkıda bulunabilir. İş küvözü, başarı için gerekli olan bütün ögelerin oluşturulduğu, geliştirildiği ve elde edildiği yerdir. Onların rolü ayakta kalma yeteneği olan şirketleri girdikleri program sonuna kadar gözlemlemek, dolayısıyla küçük ve orta şirketleri geliştirmek yani girişimciliği geliştirmektir.

İş küvözlerinin en büyük tanıtımcısı devlettir, bunun yanında büyük şirketler ve üniversiteler de bunları kurmaktadırlar. Bir işletme bir iş küvözünün içine ancak iş fikrine göre yapılan iş planının olumlu notu aldığı vakit girebiliyor.

İş küvözü sistemi yeni şirketlerin oluşması için teşfik edici ve kolaylaştırıcı olmalıdır ki böylece yeni iş yerlerinin açılmasına ve belirli bölgede iyi olmayan üretim-hizmet yapısının değişmesine sebep olacaktır. İş küvözlerinin temel fonksiyonları şunlardır: şirketin kuruluş safhasında danışmanlık, ofis ve üretim yeri için özel kira, belirli ekonomik hukuksal ve teknik hizmetler, kuruluş sermayesi temini vs.

İş küvözünün amacı ekonomik büyümeyi izlemek ve temin etmektir. Onu da en kısa süre içerisinde ayakta kalıp küvözden çıkarak yenilere imkan sağlamak üzere yeni şirketlerin kurulmasıyla, eşkurucular temin ederek alan kapasitesinin büyütülmesi, azami yardım verilmesi ve diğerleriyle mümkündür.

KİLİT KAVRAMLAR

MAKEDONYADA GİRİŞİMCİLİK
MAKEDONYADA GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞMESİ İÇİN DESTEK VEREN KURUMLAR
MAKEDONYADA FİNANSAL BANKACILIK SEKTÖRÜ VE GİRİŞİMCİLİK
YÜKSEKTEKNOLOJİK ŞİRKETLER
GİRİŞİMCİLİK SEKTÖRÜ
GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEME AJANSI

ÖZET

Makedonya Cumhuriyetindeki girişimcilik genellikle mikro, küçük ve orta ölçekli işletmlerle ilgilidir. Son birkaç yılda girişimcilik konusunda büyüyen bir trend gözlemleniyor, özellikle hükümetin devamlı çalışmaları ve bu hususta ortam yaratmaları, Makedonya mevzuatını Avrupa Birliği mevzuatına uyumlaştırarak özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerle ilgili geliştirmeler yaparak büyük katkıda bulunmuştur. Makedonya Cumhuriyetinde girişimciliğin gelişmesi ile ilgilenen iki en önemli kurum şunlardır: Girişimcilik ve Rekabet Sektörü(ekonomi bakanlığına bağlı olarak çalışan) ve Girişimciliği Destekleme Ajansı.

Girişimciliğin gelişmesi ve yeni küçük ve orta şirketlerinin kurulması bir ülkenin ekonomik büyümesi için en önemli unsurdur. Yenilik süreci, yeni işyerlerinin oluşturulması, rekabetin artırılması, yeni ürün ve hizmetlerin konulması

ekonomiyi ileriye iten dolayısıyla doğrudan insanların yaşam standartlarına etki eden süreçlerdir.

Girişimcilik ve küçük işletmeler pazar ekonomisinin vazgeçilmez bölümleridir. Makedonya Cumhuriyeti dünya tecrübelerini kullanarak bunları kendi ekonomisine uygulamalıdır.

Herşeyden önce özelleştirme süreci tamamen bitmelidir ki yeni işletmeler kurmak için yardımcı olmak üzere ajanslar kurulsun. Onlar eğitimin, iletişim ağının, finansal çevrenin ve teknolojik gelişmenin destekçisidirler. Fakat aynı zamanda devletin rolü de gözardı edilemez. Ekonominin işlediği politikaların oluşturucusu olarak gelişmeyi sağlayan önlem ve araçlar geliştirirler.

Girişimciliğin gelişmesi, Makedonya'nın AB üyesi olması için onun dikte ettiği şartlara bağlanmıştır. Her ne kadar kurumsal ağ buna uygun şartlar önceden sunabilse de yabancı sermayenin yabancı şirketlerle girişi de ek varlık kaynağını oluşturur.

Makedonya gerekli kaynak ve girişimcilere sahiptir fakat bunların öne çıkabilmesi için destek ve motivasyon gerekmektedir. Bu yüzden girişimciliğin daha yüksek seviyede yaşatılması için temel faktör olan kurum ve projelere yatırım yapılmalıdır.

Tartışma konuları:

1. Makedonya Cumhuriyetinde girişimciliğin gelişmesi ile ilgilenen iki en önemli kurum hangisidir?
2. Küçük ve orta şirketler gerekli olan finansal kaynaklar için ticari bankalardaki kredilere kolay erişebiliyorlarmı?
3. Girişimcilik ve rekabet sektörü ile Girişimciliği Destekleme Ajansının rolünü açıkla.
4. İş küvözlerinin rolünü açıkla.
5. Size göre ülkemizdeki girişimciliğin gelişmesini teşfik etmek için Makedonya hükümeti başka neler yapmalıdır?

6 YÖNETİCİLER VE GİRİŞİMCİLER

6. KONUNUN İÇERİĞİ

1. Yöneticiler ve girişimciler arasındaki fark
    1.1. Girişimci ve yönetici şirketler
    1.2. Girişimciler ve yöneticiler
2. Girişimci olarak yöneticinin rölü
3. Girişimci etkinlikleri türleri
    3.1. Başarısız girişimci profili
    3.2. Girişimcilerde ödüller ve cezalar
4. Girişimci yönetim
    4.1. Girişimci yönetime başlamanın doğru zamanı ne zamandır?

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- Yönetici ve girişimci arasındaki farkları belirlemeniz;
- Girişimci olarak yöneticini rolünü açıklamanız
- İşletme sahibi, yönetici ve girişimci arasındaki bağlantıyı anlamanız
- Girişimci etkinliklerini anlamanız
- Başarılı girişimci profili için bilgi sahibi olmanız
- Girişimci yönetim kavramını anlamanız.

1. YÖNETİCİLER VE GİRİŞİMCİLER ARASINDAKİ FARK

1.1. GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİ ŞİRKETLER

Şirketlerin başarısı ve gelişmesi onlarda girişmcilik davranışının varolup olmadığına bağlıdır. Girişimcilik davranışı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük işletmelere büyüdüğü gelişmenin sebebidir. Şirketlerin gelişmesi onların fırsatları oluşturmada ve kullanmadaki başarılarının sonucudur. Fakat sık rastlanan bir başka olay da şirketlerin gelişmesi ile büyüyen iş hacmi ve idare(bürokrasi) şirketlerde girişimci ruhun kaybolmasına sebep oluyor. Yenilikler daha az olur, risk azalır, ve şirket değişimlerle ilgili olan kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimini gerçekleştirmekte hantallaşmış olur. İşte burada şirketlerde girişimci ve yönetici davranışını fark edebiliriz.

Girişmci davranış, yönetici davranıştan şu altı özelliği ile fark gösterir:

- Stratejik oryantasyon;
- Fırsatların tanınması ve kullanılması
- Kaynakların değişimi
- Kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi
- Uygun ücret ve prim politikaları.

1.2. GİRİŞİMCİLER VE YÖNETİCİLER

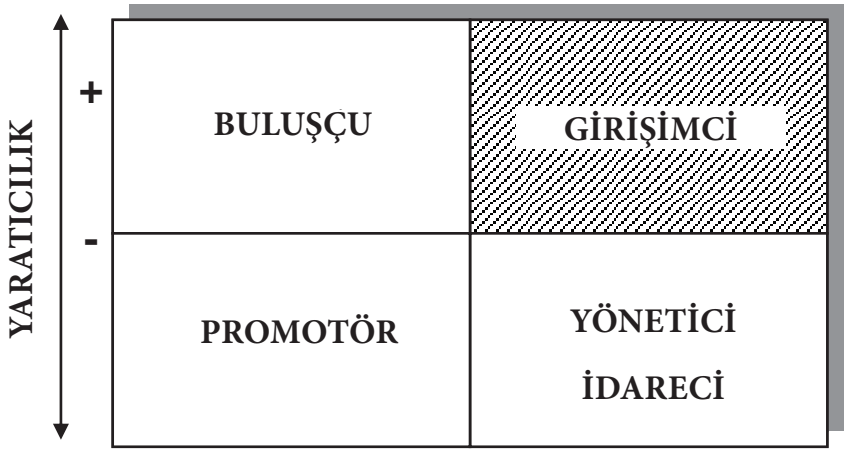
Girişimci ve yönetici şirket yaklaşımından hareket ederek girişimci ve yöneticinin de farklılaşıtırlması gereği ortaya çıkıyor. Küçük işletme sahibi olarak girişimci genelde onun yöneticiliğini de yapar. Fakat her yöneticinin girişimci davranış göstermesi beklenemez. Yönetici işletmeyi kişisel hedeflerini gerçekleştirebilecek bir fırsat olarak görüyor, ailesinin refah seviyesini yükseltmek için gelir elde etme fırsatı olarak görüyor. Fakat onun işletmeyi büyütme amacı yok, sadece ulaşılan seviyeyi koruma amacı vardır. Buna karşılık girişimci stratejik yönetim uygulayarak işletmeyi kar elde edebilecek şekilde kurar ve yönetir ve büyümesini sağlar.

Girişimci yöneticiler ve klasik yöneticiler arasındaki fark şudur:

Girişimci	***Yönetici***
Fırsatları kullanır	Problemleri çözer
Yeni vizyonlar geliştirir	Eski başarıda kalır
Kaynakları değiştirir	Mevcut kaynakları kullanır
Değişimler fırsat olarak görür	Değişimleri tehdit olarak görür
Hislerini kullanır	Bilgi ve verileri kullanır
Geleceğe yöneliktir	Geçmişe yöneliktir
Büyüme için global bir bakış açısı vardır	Aktüel sorunlara parçalı bakışı vardır
Değişimler getirir	Değişimlerden kaçar
Yeniliklere yöneliktir	Kurallara yöneliktir.
Hedef ve eyleme yöneliktir	Prosedürlre ve politikalara yöneliktir
Geleceği önceden sezer	Geleceği geçmiş ve şimdiki halin düğümü olarak görür
Dinamiktir	Yavaştır
Risk alır	Riskten kaçınır
Başarıya motive olmuştur	Destek ve sağlamlığa motive olmuştur
Formal olmayan iletişimcidir	Formal iletişimcidir
Sonuçlara yöneliktir	Sürece yöneliktir
Fikirleri, bilgiyi ve takım çalışmasını ödüllendirir	Belli görevlerin yerine getirilmesini ödüllendirir
Çatışmalarla başarılı bir şekilde başa çıkar	Çatışmalardan kaçınır
Uzman ve yetenekli danışmanları tercih eder ve arar	Vasatlık ve bağımlılığı tercih eder

2. GİRİŞİMCİ OLARAK YÖNETİCİNİN ROLÜ

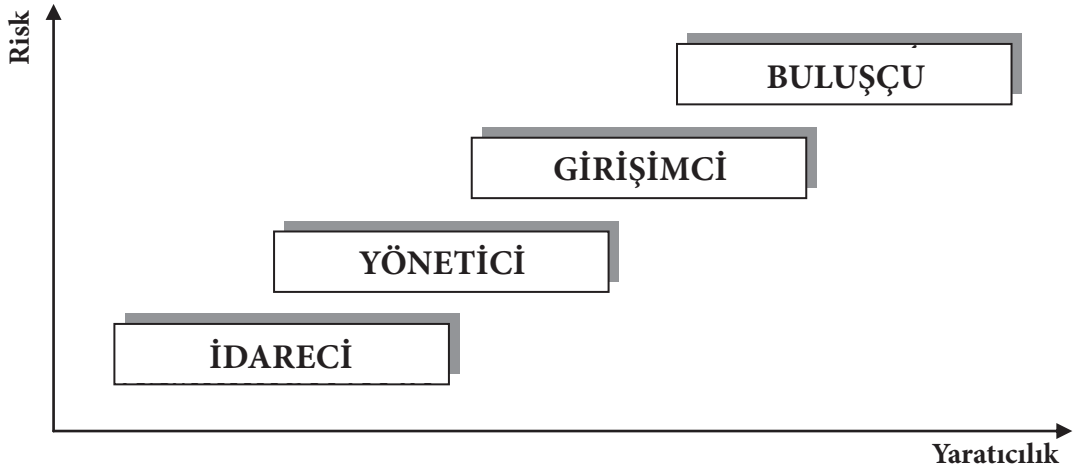
Kendi çalışmalarında, girişimci çok iyi yönetici ve iş bilgilerine aynı zamanda da yaratıcılığa da sahip olmalıdır. Bunun için girişimci ve yönetici farkının tanımlamamız bir yerde sorun oluşturmaktadır. Şekil 1'de girişimci, buluşçu, yönetici ve idareci arasındaki farklar gösterilmiştir.



YÖNETİCİ TECRÜBELERİ VE İŞ BİLGİSİ KNOW –HOW

Şekil 1 Farklı yönetici profilinin belirlenmesinin esası olarak yaratıcılık ve yönetici tecrübesi

Şekil 2.de üstlenilen risk ve yaratıcılık açısından buluşçu, girişimci, yönetici ve idarecinin yeri gösterilmiştir



Şekil 2. Farklı yönetici profillerinin belirlenmesinin esas olarak yaratıcılık ve risk

BULUŞÇU birçok fikri olan yaratıcı dehadır, fakat bu fikirlerinin birçoğu gerçekleşmeyecek veya satılamayacktır; yaratıcılığı var fakat iş ve yönetici bilgileri yoktur. Azami risk alır ve maksimum yaratıcılığı vardır.

PROMOTÖRLER bir vuruşta zengin oluyorlar; uzunvadeli iş oryantasyonları yoktur, analitik değiller, iş yatay integral olarak kavrayamıyorlar, yaratıcılıkları yoktur, iş-yönetici bilgileri yoktur.

YÖNETİCİLERİN, yönetici yetenekleri ve iş bilgileri vardır, fakat yaratıcı ve buluşçu değildirler, bunların hedefi verimlilik ve verimliliktir.

İDARECİLER statükoyu koruyan ve verimliliğe odaklanmış, ona yenilikler gerekmez, hatta onun bürokratik değerleri arasında hiç temenni edici değillerdir.

GİRİŞİMCİ, yaratı olan ve aynı zamanda yönetici ve iş bilgilerine de sahip olan kişidir. O bir işletmeyi oluşturur, konseptini geliştirir ve lanse eder fakat aynı zamanda da onu yönetir ve şirketinin büyümesini sağlar.

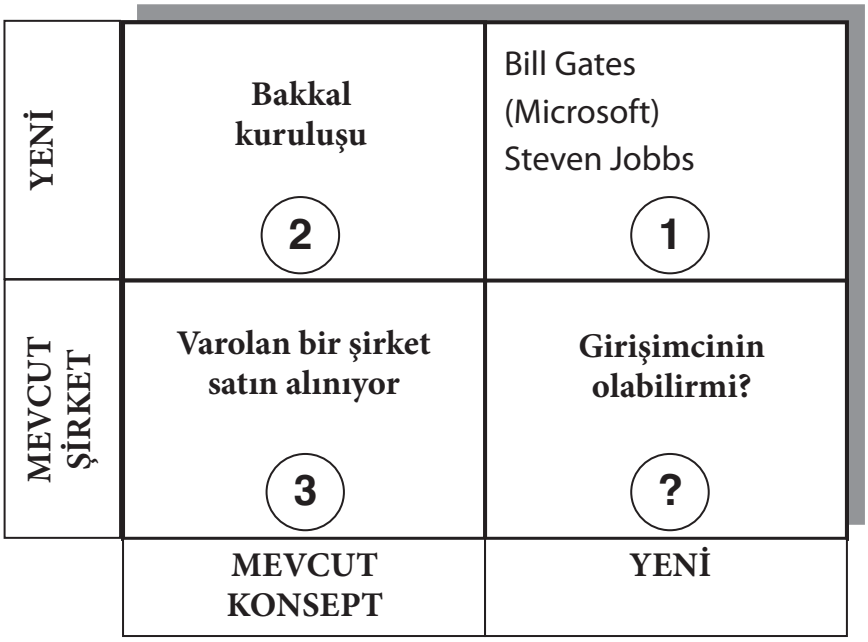
Şekil 3'te belli tür etkinliklerin şirketin hayat çizgisinin belli safhalarında gösterilmiştir.

Girişimcinin hayat döngüsünün birinci safhasında şirketin kurulduğu ve geliştiği safhada "kullanım değeri" vardır. Girişimci yöneticiye dönüştüğünde, şirket gelişip büyüdüğünde, iç girişimci ortaya çıkıyor.

Şekil 3, Hayat döngüsünün belli safhalarında belli etkinliklerin önemi

3.GİRİŞİMCİ ETKİNLİKLERİ TÜRLERİ

Şekil 4'te girişimci etkinlikleri türleri gösterilmiştir.



Şekil 4. Girişimci etkinlikleri türleri

1. Yeni konsept/ yeni işletme

En yüksek doz yaratıcılığın ortaya çıktığı klasik girişimci etkinliğidir. Girişimcinin yeni bir şey farketmesi için büyük yetenekleri vardır. İnkilapçı bir atılım gelişebilir, hatta yeni endüstriye büyüyebilir.

2. Mevcut konsept/ yeni işletme

Burada daha düşük seviyedeki bir girişimci sözkonusudur. O yenilikçi değildir, fakat çalışmasında finansal risk mevcuttur. Bazı görüşler onların girişimci olmadığını da söylüyor, fakat az bir değişiklikle yeni bir şeyler ekleniyor.

3. Mevcut konsept/ mevcut işletme

Buradan en düşük seviyedek girişimciler ortaya çıkıyor. Her ne kadar şahsi ve finansal risk üstlenseler de en ez etkinliği ve yaratıcılıkları vardır.

4. Yeni konsept/ mevcut işletme

Bunun da girişimcilik etkinliği olması imkanı vardır.

Örnek 1.O güne kadar evlere servis yapmayan börekçi. İşletme aynı kalıyor fakat sadece yeni boyut yeni konsept ekleniyor. 1.den 4.e giderken girişimcilik derecesi düşmektedir.

3.1. EN BAŞARILI GİRİŞİMCİ PROFİLİ

Pratikte başarılı girişimci için bir stereotip yoktur. S.C.Harper sekiz girişimci kalitesi tanımlıyor[20]:

1. Girişimciler yeni şans arayanlardır
2. Geleceğe odaklıdırlar
3. Her zaman en iyisi olmaya uğraşıyorlar.
4. Pazar odaklıdırlar.
5. İşbirlikçilerini değerlemeyi bilirler.
6. Gerçekçiler
7. Çalışkandırlar ve her işi kabul ediyorlar.
8. Hayat doludurlar.

W.G. Dyer ise girişimciler için şu tespitleri yapmıştır:

1. Risk üstlenme hazırlığı
2. Rekabet isteği
3. Stres ve stresli durumlarla başa çıkma yeteneği
4. İşten eğlence yaratma yeteneği
5. Problemlere yaratıcı çözüm getirme
6. Şansı tanıma yeteneği
7. İşe odaklılık
8. Bir hedefe gerçekleştirmeye yönelik sürekli odaklılık
9. Gerçekçi iyimserlik.

3.2. GİRİŞİMCİLERDE ÖDÜLLER VE CEZALAR

20 çok başarılı girişimci arasında yapılan anketler neticesinde ve onların tarışmaları ödüller ve cezalar konusunda hepsinin hemfikir olduğunu göstermiştir.

Ödüller:

- Kendi işinin patronu olma hazzı.
- Kar payı alma, karı ortağınla bölme.

[20] David Robinson: " The Naked Enterpreneur", Kogan Page Ltd, London 1991 p.211

➢ Gelecek garanti alınta alınıyor; işletme en karlı olduğu dönemde satılabilir;yeni işyerlerinin açılması;

➢ Yerel ortamda saygın vatandaş

➢ Başarı duygusu.

Cezalar:

➢ Girişimci tamamıyla kendi işinin sahibi değildir. Müşteriler, yatırımcılar ve hükümet örgütleri patrondurlar. Müşterileri memnun edilmelidirler, devlete vergiler ödenmelidir, sponsorların farklı taleplerine cevap verilmeli.

➢ Sınırlı kaynaklar. Yeterli para yada diğer kaynaklarının olmaması sebebiyle büyük ve önemli projeler rüyasından vazgeçmek.

➢ Girişimci çok yoğun çalışıyor. İşletme harcatıyor, çok aile dağılmasına sebeb olan serbest vakit yok,

➢ Ceza olarak başarısızlık. Başarı yada başarısızlığın olma ihtimali aynı. Başarısızlık kabul edilebilir,i fakat bunun üstesinden gelinmeli ve durumdan nasihat alınmalıdır ki gelecek sefere hata yapılmasın.

4. GİRİŞİMCİ YÖNETİM

Her zaman girişimcilerin yönetici etkinliklerinin olması, yöneticilerin de girişimci etkinliklerinin olması lazım. **Girişimci yönetim** diye tabir edilen bu tür yönetim hem küçük hem de büyük işletmelere gereklidir. Yeni bir kurulan işletme hayat döngüsünün ilerleme safhalarına girdiğinde şirketin büyümesi kaçınılmazdır ve bu sebeple de yönetim gereği ortaya çıkıyor. Büyük işletmelerde ise şirketteki bürokratik meselelerle başedebilecek girişimci ruha ihtiyaç vardır.

Girişimciler şu sözlerle ilgilidir: risk, değişim, zaman eksikliği, rüya görenler, şans vs. Yöneticiler ise tam tersi sözlerle ilişkilendiriliyorlar. Girişimcinin, şirketin hayat döngüsü boyunca yolunu yada hareketin betimleyelim:

- ***İşe başlamak - girişimci.*** Yolun bu bölümünde girişimci risk üstlenen, yenilikçi, rüya gören, değişimleri tetikleyendir. O dünyayı değiştirme fikirleriyle dolu olduğu için girişimci olarak kendi etkinliklerinin ve çalışanlarının etkinliklerini yönetmek onun her adımını formalizasyon yapması ve planlaması için zamanı yoktur. İlgilendiği tek şey kendi fikrinin- işletmesinin başarısıdır.
- ***İşletmenin az büyümesi - girişimci yönetim.*** İşletmenin kuruluş dönemi bittiğinde iş büyümeye başlar, girişimci bu dönemde hala rüya gören, risk üstlenen, yenilikçi ve değişimleri tetikleyendir fakat aynı zamanda yönetici de olmak zorundadır. Yolun bu bölümünde şirketin daha fazla işçisi var ve dola-

yısıyla yönetime ihtiyaç vardır. Bu dönem girişimcinin bütün iş etkinliklerini kontrol ettiği dönemdir, yani girişimci yönetim sözkonusudur.

- ***İşin çok büyümesi -Yönetici.*** Yolun bu bölümünde işletmenin büyümesi tamamıyla girişimci tarafından kontrol edilememektir. Şirketi yönetmek ihtiyacı doğuyor. Yeniliğin önemi azalmış durumdadır, fakat bir girişimciden hem yenilik yapması hem de şirketi yönetmesi beklenemez. Bu duruma "girişimci ikilemi" denilir, çünkü girişimci gelecekte iki rol arasında seçim yapmak zorunda kalacaktır.

4.1. GİRİŞİMCİ YÖNETİME BAŞLAMANIN DOĞRU ZAMANI NE ZAMANDIR?

İşletmedeki girişimci ruhunun tamamlayıcısı olarak yönetmeye başlamanın tam zamanı aşağıdaki göstergelerden birinin ortaya çıkacağı zamandır:

- İşletme büyümeye başlayınca
- İşletmenin daha fazla işçisi olunca
- Motivasyon ihtiyacı doğduğunda
- Kontrol ihtiyacı doğduğunda
- Kurallara ve prösedürlere ihtiyaç duyulduğunda
- Takım çalışmasına ihtiyaç duyulduğunda
- Organizasyon ihtiyacı ortaya çıktığında.

Eğer bu göstergelerden herhangi biri ortaya çıkarsa girişmci yönetime geçmeyi düşünmeye başlamalıdır.

KİLİT KAVRAMLAR

GİRİŞİMCİ
YÖNETİCİ
İŞLETME SAHİBİ
GİRİŞİMCİ ETKİNLİKLERİ
GİRİŞİMCİ YÖNETİM

ÖZET

Girişmci davranış, yönetici davranıştan şu altı özelliği ile fark gösterir: stratejik oryantasyon; fırsatların tanınması ve kullanılması, kaynakların değişimi, kombinasyon, rekombinasyon ve üretim faktörlerinin değişimi, uygun ücret ve prim politikaları.

Girişimci ve yönetici şirket yaklaşımından hareket ederek girişimci ve yöneticinin de farklılaşıtırlması gereği ortaya çıkıyor. Kendi çalışmalarında, girişimci çok iyi yönetici ve iş bilgilerine aynı zamanda da yaratıcılığa da sahip olmalıdır. Bunun için girişimci ve yönetici farkının tanımlamamız bir yerde sorun oluşturmaktadır.

Girişimcinin hayat döngüsünün birinci safhasında şirketin kurulduğu ve geliştiği safhada "kullanım değeri" vardır. Girişimci yöneticiye dönüştüğünde, şirket gelişip büyüdüğünde, iç girişimci ortaya çıkıyor.

Her zaman girişimcilerin yönetici etkinliklerinin olması, yöneticilerin de girişimci etkinliklerinin olması lazım. Girişimci yönetim diye tabir edilen bu tür yönetim hem küçük hem de büyük işletmelere gereklidir.

Tartışma konuları:

1. Girişimci şirketlerin özellikleri say.
2. Girişimcilerin davranış karakterlerini say.
3. Yöneticilerin davranış karakterlerini say.
4. Yöneticinin girişimci olarak rolünü açıkla.
5. Dört tür girişimci etkinliğini açıkla.
6. Başarılı girişimcinin kalitelerini say.
7. Girişimcilikte ödül ve cezadan ne anlıyorsun?
8. Girişimci yönetim kavramını açıkla.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

4. sınıflar için seçimlik ders olarak

İŞLETME

Ekonomi-hukuk ve ticaret meslek bölümleri ders programına göre

1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. KONUNUN İÇERİĞİ

1. İnsan kaynakları kavramı tanımı
2. İnsan kaynakları yönetimi amacı
    - 2.1.İnsan kaynakları temini
    - 2.2. İnsan kaynakları geliştirme
    - 2.3. İnsan kaynaklarının etkinleştirilmesi
    - 2.4. İnsan kaynaklarının tesisi
3. İnsan kaynakları geliştirme departmanının rölü ve görevleri
    - 3.1. Personel gereksinmesi planlaması
    - 3.2. İşgören adayı bulma
    - 3.3. İşgören seçimi

DERSIN AMACI

Bu konunun sonunda şunlara vakıf olacaksınız:

- Şirkette insan kaynaklarının(kadronun) rolünü ve önemini anlamanız
- İnsan kaynakları yönetimi hedeflerini görmeniz
- İnsan kaynakları sektörünün rolü ve görevlerini anlamanız.

1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI TANIMI

Bir kaynak olarak insanlar için sadece üretim faktörlerinden biri değil üretim faktörlerinin en önemlisi olduğu son dönemlerde söylenmektedir. Bunun sebepleri çoktur:teknolojinin hızlı gelişimi, ekonomik ve demografik değişimler, verimliliğin düşmesi ve işgücünün yabancılaştırılması vs. Bu sebepten dolayı çok sayıda şirket insan kaynaklarını kendi uzun vadeli stratejik planları arasında yerleştiriyorlar. Bir şirketin nasıl bir insan kaynaklarına sahip olduğu yönetimin tavrına ve kadrosunu geliştirme emeline bağlıdır. Yönetimin tavrına bağlı olarak şirketin kendi kadrosuna yatırım yapıp mükemmelleştirilmesine mi gideceği yoksa dışarıdan uzman kişileri mi istihdam edeceği bağlı olacaktır.

İnsan kaynaklarına yönelik yeni ilişkinin ortaya çıkmasıyla ekonomi, üretim ekonomisinden fikir ekonomisine dönüştü. Dolayısıyla insan kaynaklarına olan ilginin gelecekte ekonominin gelişmesinde temel faktör olması bekleniyor.

İnsan faktörünün genel meselesi yönetimde çok önemli bir alan olarak kabul ediliyor. Operatif ve stratejik yönetim işlevi olarak insan kaynakları yönetimi bir şirketin kadro meselesi ile ilgili bütün süreci kapsamalıdır.

İnsan kaynakları işlevi yani işçilerle ilgilenmenin dört ögesi vardır:

- İnsan kaynaklarının temini
- İnsan kaynaklarının gelişimi
- İnsan kaynaklarının etkinleştirilmesi
- İnsan kaynaklarının tutulması

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

2.1. İNSAN KAYNAKLARININ TEMİNİ

İnsan kaynakları temininin temel işlevi şirketin çalışması ile ilgili gereken nitelik ve nicelik ile aday vasıf ve potansiyellerinin çakışması ve gelecekteki belirli iş fonksiyonlarının ihtiyacını belirlemesidir. İnsan kaynakları temini iki şekilde olur: dış kaynaklar ve iç kaynaklar.

Dış kaynaklardan insan kaynakları temini şirket dışından insanların angaje edilmesi demektir. İç kaynaklardan teminde ise şirket mevcut kadroların kaliteli dağılımını yapar yada mevcut çalışanları eğitir. İnsan kaynakları yönetimin

başlangıç ögesi olarak insan kaynakları temin işlevi şu altişlevlerin profesyonel olarak yerine getirilmesi demektir:

- Toplumsal ve hukuki hatta iç çevrenin değişimleri sebebiyle şirket, sektör yada belirli iş yeri düzeyinin eğitim ihtiyaçları açısından iş analizi;
- İnsan kaynaklarının nitelik ve nicelik boyutunda planlaması;
- Her işyerinin takımlaştırılması yada daha vasıflı ve sorumlu işgörenlerle daha karmaşık iş görevi.

2.2. İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ

Bir şirkette insan kaynaklarının gelişimi iki baskın doğal etkenle şartlandırılmıştır:

- Birincisi, tecrübe ile eğitilen ve her bireyin çalışma ve yaratıcılık kapasitesini artıran, spontan gelişen *bireyin iç değişimleri* ve
- İkincisi, müşterilerin taleplerinin daha etkili bir şekilde yerine getirilmesi için *dış değişimler.*

İnsan kaynakları yönetiminin etkin ögesi olarak insan kaynakları gelişimi içerik açısında şu alt işlevleri içermektedir:

- Yeni istihdam edilen kadroların işlerine giriş;
- Her işgörenin mevcut yada gelecekteki işyeri ile ilgili meydana gelen değişimlerin memnun edilmesi için sürekli eğitim;
- Yönetim kadrolarının eğitimi ve gelişimi ve
- Her çalışana normatif, eğitimsel ve danışmanlık desteği vererek kariyer gelişmesinin sağlanması.

2.3. İNSAN KAYNAKLARININ ETKİNLEŞTİRİLMESİ

İnsan kaynakları etkinleştirilmesi her yöneticinin özellikle en alt seviyede olanın hergünlük görevidir. Bazı yazarlar insan kaynaklarının bu ögesini *dar anlamda insan kaynakları yönetimi* olarak adlandırıyorlar.

İnsan kaynakları yönetimi pratiği iki tür temel insan kaynakları etkinleştirilmesi şekli tanır: *zorlama ve motivasyon.*

Kriz döneminde çok sayıda yönetici zorlamayı kısa vadeli insan kaynakları etkinleştirilmesi şekli olarak görürler. Fakat uzun vadeli pratik ve bilimsel

araştırmalar motivasyon stratejilerinin ve bununla ilgili diğer önlemlerin şirketin uzunvadeli başarısı için çok gerekli olduğunu göstermektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz insan kaynaklarının uzun vadeli etkinleştirilmesinden hareket ederek insan kaynakları yönetiminin ögesinin alt işlevleri olarak şunlar ortaya çıkmaktadır:

- İşten memnuniyet elde etme şekli olarak işin şekillendirilmesi;
- Fiili etkinleştirmek için motivasyon stratejileri: kesin ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi; yerine getirilmesine imkan verilmesi(her işgören için kaynakların temini) ve yerine getirilmesine cesaretlendirme(çalışanların değerli gördüğü zamanında ödüllendirme);
- İşgörenin her yaptığının değerlendirilmesi

2.4. İNSAN KAYNAKLARININ TESİSİ

İnsan kaynakları yönetiminin devamlı işlevi olarak kadro sayısının, kalitesinin ve memnuniyetinin tesisi vardır. O çalışanların birincil ve varoluş ihtiyaçlarını karşılamalı ve şirket ile çalışan arasındaki adil prensibinin gerçekleşmesini sağlamalıdır. İşçi eğitimi, tecrübesi ve angaje olmasını şirkete verirken karşılığında şirket ona maaş, diğer faydalar ve çalışma şartlarını sağlar.

İnsan kaynakları yönetiminin bu ögesinin operasyonlaştırılmasında çok sayıda yazarlar şu alt işlevleri saymaktadır:

- Çalışanlara maaş(ücret, faydaları, primler, çalışma şartları)
- Kendi iş yükümlülüklerini standart dışı yapan yada mahsus iş sürecini engelleyenlere karşı disiplin edilme yada danışmanlık yapma
- İş ilişkilerinin düzenlenmesi(sendikal örgütlenme) ve
- İş güvenliği ve işçileri destekleme önlemleri.

3. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME DEPARTMANININ RÖLÜ VE GÖREVLERİ

Şirketlerin işlemesinde insanların değişilmez ve itici güç olması insan kaynakları geliştirme departmanının varlığını mecbur kılarken onun etkinliği gerekli işyeri için vasıflı işgören sayı ve türünün temin edilmesi ile görülüyor. İnsanlar şirketteki en canlı kaynaktır. Onlar şirketin başarılı çalışmasını ya inşa

ederler ya da yıkarlar. Bu sebepten dolayı en iyi işçileri tutacağınız ve çekeceğiniz iş şartlarını oluşturmanız ve geliştirmeniz gerekecektir.

Şirketlerde işe alma süreci insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmelidir. Küçük şirketlerde bu tür departman olmadığı için bu süreci daha farklı profesyonel odaklı çalışanlar yada bu iş için uzman ajanslar yönetmelidir.

Eğer şirkette insan kaynakları departmanı varsa işe alınacak eleman departmanının yöneticisi insan kaynakları departmanı yöneticisi ile işbirliği içerisinde olmalıdır. İnsan kaynakları departmanı ilk mülakatı yapar, referanslarını kontrol eder, onun mekanik, entellektüel ve fizik yetenek testlerini yürütmektedir. Daha sonra işe alınacak departmanın yöneticisi ile de yeni işe alınacak işgörenin beklentilerinin görülmesi için mülakat yapılır. Bu şekilde şu prensip yerine gelmiş olur:" Doğru zamanda, doğru işte doğru insan".

İnsan kaynakları gelişimi departmanıyla aslında işe alma süreci formalleştirilip bu işlemin sistematik bir şekilde yapılması sağlanır ve bu şekilde işe alımlarda yapılan büyük hatalar ihtimali azaltıp "şansına" yada tesadüfen işe almalardan kaçınılmış olunur. Şirketlerin ihtiyacına göre sürekli kaliteli yada vasıflı personel temin etme adına insan kaynakları departmanı şu fonksiyonları yerine getirmektedir:

- Gerekli işgücü planlaması;
- İşe alma;
- Adayların mülakat, test yoluyla seçimi ve işe alma kararı.

3.1. PERSONEL GEREKSİNMESİ PLANLAMASI (KADRO PLANLAMASI)

Kadro planlaması şirketin işlemesi için mutlaka gerekli olan kadroların belirlenmesi ile ilgilidir. Şirkette kadro planlaması mevcut kadroları gözönünde bulundurarak,onlardan olan beklentileri ve şirketin gelişme imkanları gözönünde bulundurarak gelecekteki kadroların sayı ve vasıf ile belirlenmesini yapar. Kadro planlaması ihtiyacı hızlı teknik-teknolojik gelişmesi ile yoğunlaşmıştır, ki bunun şirkette takibi ve uygulanması onun ayakta durma ve gelişmesi için şarttır. Dolayısıyla mevcut kadro yapısı sürekli değişmeli ve teknik-teknolojik değişimlere ayak uydurmalıdır.

İşgücü ihtiyacı planlaması yada kadro planlaması birçok etkinliği içermektedir:

- Şirketin plan ve büyüme imkanlarının takibi
- Şirketteki kadro planının gerçekleştirme analizinin yapılması
- Mevcut kadro durumunun analizi
- Kadroların şirkette kalma yada ondan ayrılmaları ile ilgili durumlarının değerlendirilmesi.

Şirketin plan ve büyüme imkanları kadro planlaması için bir yol göstericidir, özellikle yeni işgücü ihtiyacı ve mevcut kadronun eğittirilmesi gerektiğinde çok önemlidir.

Gerçekleşen kadro planının analizi kadro planlaması için önemli bir göstergedir. Bu analizden kadroların durumu gözlemleniyor özellikle işten çıkmalar, daha iyi işe gitmeler, kadro eksikliği yada fazlalılığı vs.

Kadro planlamasında çok önemli bir etkinlik mevcut insan kaynaklarının envanterinin yapılmasıdır, tıpkı malzeme ve hammadde envanterinde yapıldığı gibi. Bu tür bir envanterin yönetilmesi ile iç insan kaynakları potansiyeli gözlemlenmektedir. Bu envanter şirkette insan kaynakları veri tabanı şeklinde yürütülebilir. Bu şekilde her bireyin çalışması ile ilgili takip ve gözlem imkanı doğar, onların kalitesi ve ilerleme imkanı, kadroların tutulması ve atılması imkanı gözden geçirilir.

Kadro planlamasında her seviyeden yönetici yer alabilir, fakat en büyük katkıyı kadrolarla birebir iletişimde olan birinci seviye yöneticiler verebilirler.

Kadro planlamasının çok büyük önemi vardır, çünkü meslek ve kalite açısından kadro eksikliği yada fazlalığının gözlemlendiği şirket kadroları hakkında bir çerçeve çizmektedir. Buna göre kadroların geliştirilmesi, uzmanlıştırılması gözlemlenir, yeni kadrolarının işe alma ihtiyacı, kadro fazlalığı meselesinin çözümü aranır.

3.2. İŞGÖREN ADAYI BULMA

Büyüklüğüne ve faaliyetine bakılmaksızın her şirket boş işler için aday bulma zorundadır. Aday bulma süreci şirketteki boş işlerin doldurulması için yetenekli ve kalifiyeli aday bulma sürecidir. Aday bulma süreci şirketin kendi hedeflerini gerçekleştirmek için en uygun kadroyu seçme adına belirli bir sayıda aday temin etme görevi olan süreçtir.

Takımlaştırma sürecinin bir safhası olarak aday bulma aktüelliği işsizlik seviyesine bağlıdır. Düşük seviyeli işsizliğin olduğu ülkelerde, boş işlerin doldurulması adına aday bulma süreci özellikle yüksek öğrenimli adayları bulma sürecinin çok büyük önemi vardır.

Aday bulma sürecinde herşeyden önce potansiyel adayların bulunması ve kaydedilmesi gerekmektedir. Öncelikle onların ilgilenmeleri gerektiğini yani aday olmak için başvurmaları gerektiği bildirilmelidir. Bilgilendirme farklı medya araçları yada kişisel irtibatlar aracılığıyla yapılıp adaylara sunulan imkanlar tanıtılır.

Ülkemizde, yüksek işsizlik seviyesi dolayısıyla aday bulma süreci gazete ilanı yada yerel televizyon ilanı ile akraba ve dost ilişkilerine indirgeniyor. Başka bir deyişle aday bulma sürecinin tamamının yerine getirilmesi gerekmez.

3.3. İŞGÖREN SEÇİMİ

Kadro temin etmede aday bulmadan sonra sıradaki görev adayların seçimidir. Aday seçim süreci şirketteki boş işleri dolduracak kalifiyede olan adayların seçilmesi sürecidir.

Her işin doldurulması için en iyi adayları seçmek için tamamıyla en iyi metodun bulunduğunu söyleyemeyiz. Aday seçme sürecinde çok sübjektif etmenler yer almaktadır. Seçim için gerekli olan bilgi ve verilerin temin edildiği belgelere bakılmasına rağmen kesin seçim bazı diğer metodlar da uygulanmaktadır: mülakat, aday testi ve aday bulma ve seçimi esnasında alınan bilgilerin doğruluğunu denetleme.

Adayların işe alma seçimi süreci aslında **mülakat** ile başlar Mülakat, mülakatı gerçekleştiren ve mülakatı veren arasındaki bir konuşmadır. Konuşma esnasında konuşma ve gözlem ile görüşülen aday hakkında ve onun kişiliği ile ilgili bazı bilgilerin elde edilmesi gerekir. Bu görüşme soru ve cevaptan oluşur ve onun en önemli yararı kişisel irtibatın oluşturulmasıdır. Mülakatın amacı adayın şunlara sahip olup olmadığını belirlemektir:

- İşi gerçekleştirme yeteneği
- Başarılı olma motivasyonu
- Şirketin ihtiyaçlarına uygunluğu.

Mülakat işgören seçiminde en çok kullanılan seçim araçlarından biridir. Fakat araştırmalar gösteriyor ki elemeli mülakatın güvenilirlikve geçerlilik konusunda sakıncaları vardır. Mülakat tekniğinin yazılı teste göre bağlantısı yok-

tur çünkü bununla sözel araştırma yapılmaktadır. Her görüşmeci farklı olduğu gibi her mülakat da farklıdır. Mülakat ortamı, zamanı ve şartları da aynı zamanda onun sonuçlarına etki edebilir.

Adaya sorular yazılı şekilde de sunulabilir. Yazılı şekildeki sorulara **test** denir. Testin en önemli yararı soruların iyi düşünülüp düzenlenmiş olması ve cevaplarının iyice analiz edilmiş olmasıdır. İşe alma testleri diğer seçim süreçlerine göre genelde daha objektiftir ve dolayısıyla en geçerli seçim aracı olarak kabul edilebilir.

Testler, adayın okumayı, yazmayı ve basit aritmetik hesaplamalar yapmayı bildiği testler gibi doğrudan ve basit olabilir. Diğer yüksek uzmanlaştırılmış testler adaya bazı özel becerilerini gösterme imkanı veren testlerdir. Prensip olarak her türlü ihtiyaç için test yapılabilir. Bu sebeple çok farklı testler mevcuttur ve bunlardan en tanınmışları şunlardır: zeka testi, yetenek testi, kişilik testi, ilgi testi, gerçekleştirme testi, poligrafik ve sağlık testi.

Yapılan mülakat ve testler ışığında **işe alma kararı** getirilmelidir. Karar alma, hangi adayı işe alınacağı veriler ve hislere dayanmalıdır fakat asla diskriminasyon veya önyargılara dayanmamalıdır. Fakat her şekilde adayların referanslarının kontrol edilmesi yararlıdır. Bu adayın son işvereniyle irtibata geçilmesi ile olur.

KİLİT KAVRAMLAR

İNSAN KAYNAKLARI
KADRO DEPARTMANI
KADRO PLANLAMASI
ADAY BULMA
ADAY SEÇME

ÖZET

İnsan kaynakları işlevi yani işçilerle ilgilenmenin dört ögesi vardır: insan kaynaklarının temini, insan kaynaklarının gelişimi, insan kaynaklarının etkinleştirilmesi, insan kaynaklarının tutulması.

İnsan kaynakları temini iki şekilde olur: dış kaynaklar ve iç kaynaklar. Şirketlerin ihtiyacına göre sürekli kaliteli yada vasıflı personel temin etme adına in-

san kaynakları departmanı şu fonksiyonları yerine getirmektedir: gerekli işgücü planlaması; işe alma; adayların mülakat, test yoluyla seçimi ve işe alma kararı.

İnsan kaynakları yönetiminin etkin ögesi olarak insan kaynakları gelişimi içerik açısında şu alt işlevleri içermektedir: Yeni istihdam edilen kadroların işlerine giriş; her işgörenin mevcut yada gelecekteki işyeri ile ilgili meydana gelen değişimlerin memnun edilmesi için sürekli eğitim; yönetim kadrolarının eğitimi ve gelişimi ve her çalışana normatif, eğitimsel ve danışmanlık desteği vererek kariyer gelişmesinin sağlanması.

İnsan kaynakları yönetimi pratiği iki tür temel insan kaynakları etkinleştirilmesi şekli tanır: zorlama ve motivasyon. İnsan kaynakları yönetiminin devamlı işlevi olarak kadro sayısının, kalitesinin ve memnuniyetinin tesisi vardır.

Bilgi denetleme soruları:

1. İnsan kaynakları sürecinin ögelerini say?
2. İnsan kaynaklarını temin etmenin alt işlevleri nelerdir?
3. İnsan kaynakları gelişiminin alt işletvleri nelerdir?
4. İnsan kaynaklarını etkinleştirmenin iki temel şekli hangisidir?
5. İnsan kaynaklarının tesisinin alt işlevlerini say.
6. İnsan kaynakları departmanının fonksiyonlarını say.
7. Kadro planlaması hangi işlemlerden oluşur?
8. Aday bulma süreci neleri sağlamalıdır?
9. Aday seçmek için hangi metodlar kullanılmaktadır?

2 İNSAN KAYNAKLARINA YATIRIM

DERSİN İÇERİĞİ:

1. Eğitim ve geliştirme
    1.1. İşgören eğitimi ihtiyacı
    1.2. Eğitim çeşitleri
2. Çalışanların motivasyonu
    2.1. Motivasyonun rölü ve önemi
    2.2. Motivasyon faktörleri
3. İş tanımının oluşturulması, problemlerin çözümü ve başarının tesisi
4. Takım çalışmasının geliştirilmesi
    4.1. Çalışanların katılım temini
    4.2. Sorumluluk dağıtımı
    4.3. Takımın oluşturulması

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- Çalışanların eğitim ihtiyacını gözlemlemeniz ve eğitim türlerini anlamanız;
- Motivasyonun önemini anlamanız ve motivasyon faktörlerini tanımanız;
- Problemleri çözmek için iş görevleri oluşturma ögelerini öğrenmeniz;
- Takım çalışmasının önemini anlamanız ve takım ile takım çalışmasının oluşturulması için önşartları kavramanız.

1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1.1. İŞGÖREN EĞİTİMİ İHTİYACI

Çevredeki değişmeler, teknolojilerin hızla gelişmesi ve bilişim çağının başlaması ekonomiye ve pazara güçlü etkisi vardır. Tüketiciler daha bilgili ve taleplerinde daha katı olurken bu pazar odağının tüketicilerin temel ihtiyaçlarının karşılanması yerine daha karmaşık ve yüksek kaliteli yüksekteknoloji ürünlerine dönmesine sebep olmaktadır. Şirketler sadece yeni teknolojiler kullanarak değil aynı zamanda tüketicilere ek hizmetler sunmalarıyla da rekabet etmektedirler. Teknolojik değişimler o kadar hızlı ve dinamiktir ki yeni ürün pazarda başka bir yerde daha ucuzu çıkıncaya kadar kısa sürede kalabilmektedir. Dolayısıyla, pazardaki rekabet çok daha keskin, tüketicilerin talepleri ise daha çok daha büyüktür.

Çevredeki hızlı değişimlere cevap verebilmek ve meydan okumalara karşılık verebilmek için hızlı ve dönüşsüz değişmelidirler. Onlar pazarda ortaya çıkan meydan okumaları karşılamak için yeni örgütsel yapılar oluşturmalıdırlar. Dış ve iç çevredeki değişimlere adapte olabilen şirketler gelişmiş ve başarılı şirketlerdir. Örgütsel yapının değişmesiyle örgütsel kültürde de değişim meydana gelmektedir. 90'lı yılların ilk en önemli mesajları işçi haklarının gelişmesi ile ilgilidir. Sorumluluk ise bütün örgüte, her seviyeye yayılıyor sadece hiyerarşinin en üstünde yer alan belirli kişilere değil. Bazı yönetmeliklerle bağlantılı olan iş prösedürleri artık daha az mevcutken, üretim sürecinde yaratıcılık ve yenilik ve tüketicilerle irtibat çok daha önemli olmaya başlıyorlar. Şirketlerdeki dramatik değişimlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin yeni bilgi, alışkanlık ve yönetim metodları geliştirmelidirler. Yöneticiler, şirketin ilerlemesi için örgüt yapısı ve oradaki kişileri geliştirmelidirler. Bu rolün tamamıyla ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için yöneticilerin işçilere şu şartları sağlamalıdırlar:

- Hakların büyütülmesi ve
- Geliştirme ve eğitim.

İşçilerin daha büyük sorumluluğu olacağı için onların geliştirilmesi ve eğitilmesi şarttır. En başarılı yöneticiler en iyi ekipleri motive eden ve işçilerin geliştirilmesi için şartları oluşturan yöneticilerdir.

Personelin eğitimi ve geliştirilmesi şirketteki kadronun iş yeteneklerinin mükemmelleştirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bunlar herşeyden önce günlük teknolojik değişimler sebebiyle gereklidir ve işte yeniliklerin kabul edilmesi

ve uyuşması için kadrolara yarar sağlıyorlar. Eğitim ile personel işlerinde daha çok yaratıcılık ve yetenek elde etmeleri, yeni imkanlarının sağlanması, yeni satış şekilleri, yeni ürünler vs amaçlanmaktadır.

1.2.EĞİTİM ÇEŞİTLERİ

Kadroların eğitimi ve geliştirilmesi sadece yöneticilerle ilgili değil şirketteki bütün çalışanlarla ilgilidir.

Yönetici olmayan kadro şirketin bütünsel çalışma sürecinin bir parçası olarak farklı beceriler, teknikler ve belli işleri için operatif bilgiler ile eğitilmektedirler. Yönetici kadro ise planlama, liderlik, karar verme, iletişim, motivasyon gibi aktif yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitilmektedir. Eğitim ve geliştirmenin amacı işte verimliliği arttırmak olduğu gibi aynı zamanda yeni teknik teknolojik değişimlere hazır olmayı da ifade etmektedir.

Kadroların eğitim ve geliştirilmesi iş yerlerinin ihtiyaçlarına göre orada çalışan kadroların yetenekleri, eğitim amacı, eğitim karakteri gibi taleplerine bağlı olarak farklı programlar aracılığıyla yürütülmektedir. Mesela yönetici eğitim programı özel önem arz ettiğinden yeni yönetici eğitimi ve tecrübeli yönetici eğitimi arasında fark vardır. Yönetici olmayan kadroların eğitiminde onların yöneticileri tarafından yapılan eğitimin özel önemi vardır.

Stajyer metodu ile eğitim işe yeni başlayan kadrolar için hem yönetici hem yönetici olmayan fonksiyonları yerine getirme adına çok verimli ve netice alınılan bir eğitim metodudur.

Kadroların eğitimi ve geliştirilmesi için diğer önemli metod İş değiştirme metodudur. Bu metod ile çalışanların çalıştıkları örgüt biriminde farklı iş görevlerini yerine getirmeleri ile yada şirketin farklı birimlerinde iş görmeleri ile eğitim almaktadırlar. Kadroların işlerin eğitilmesi için kullanılan diğer metodlar şunlardır: farklı projelerde çalışma, kendi başına eğitim, takımdaki iş arkadaşlarıyla iletişim, iç kurslar, işbaşı eğitim ve pratik, eğitim araçları ve kılavuzların kullanımı, gözetimci nezaretinde eğitim. Vs

Kadroların eğitimi iş yerinin dışında da yapılabilir. Bu tür eğitim tecrübelerin karşılıklı değişimine katkı sağlamaktadır. Bu amaçlaa farklı alanlardaki uzmanlar tarafından verilen özel derslere gidilir, işi yerine getirmek için gereken konuların işlendiği farklı seminer ve *kurslara* gidilir. Bu şekilde kadrolar yeni tecrübe, yeni bilgiler edinerek ve yeni tekonolojiler tanıyarak farklı iş görev-

lerine yerine getirmek için kendi yeterliliği ve hazırlıklığının artmasına sebep olmaktadır.

2. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

2.1. MOTİVASYONUN ROLÜ VE ÖNEMİ

Bireyler, farklı faktörlerden etkisi ile şirketteki kendi iş görevlerini daha çok yada daha az gayret ile yerine getirmektedirler. Onların çalışması istek ile, belirli bir hedefi yerine getirme veya bir şeyi elde etme arzusu ile şartlandırılmıştır. Herhangi bir şeyin gerçekleştirilmesine yönelik isteklere motivasyon denir.

Daha iyi sonuçlar elde etmek için işte motivasyon çok önemlidir. Motivasyon çalışanların daha memnun hissetmelerine va daha çok ve daha iyi çalışmaları için gayret etmelerine vesile olurken onların işlerinde daha iyi sonuçlar vermesine de sebep olmaktadır. Motivasyon, bireyleri kendi iş görevlerini yerine getirmeleri için onları teşfik eder, yönlendirir ve destekler böylece çalışmalarında daha çok verimlilik ve ekonomiklilik elde etmelerini sağlar. Motivasysonun neticesi olarak çalışanlar daha çok angaje oluyor, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok ilgi gösteriyorlar, işlerinde daha başarılı sonuçlar elde ediyorlar ve işlerini zamanında bitiriyorlar.

2.2. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

İnsanları işlerinde motive eden çok sayıda etmen bulunmaktadır. Saygı, övgü, takımın bir parçası olmak, kişisel gelişim, para, takdir, iş yeri sağlamlığı, güvenli iş şartları, sorumluluk, iş ortamı, katılım, meydan okuma ve bağımsızlık, çalışanlara yardımcı olan motivasyon faktörleridir. Sadece bu faktörler bulunmamakla beraber bunlar aynı önemde de değildir. Farklı faktörler farklı şekillerde ve farklı zamanlarda etki ederler. Aslında bu faktörlerin bazıları motive edici bazıları demotive edicidir.

Motive ediciler: saygı, sorumluluk, takdir, katılım, meydan okuma, bağımsızlık, takımın parçası, gelişme.

Demotive ediciler: para, iş güvenliği, sağlam iş yeri, iş ortamı.

Demotive edici faktörler bazılarını her zaman olmasa da daha iyi çalışmasını teşfik edecek şeylerdir, fakat onların eksik olması veya hiç olmaması halin-

de ise daha az katılıma ve işte daha az katkı sağlamaya daha düşük kalitede çalışmaya sebep olmaktadırlar. Hem motive edici hem demotive edici faktörlerin kişilerin davranışlarını etkileri vardır. Fakat bu faktörler tıpkı insanlar gibi durağan olmayıp zaman ve şartlara göre değişmektedirler. Bugün çalışanları motive eden şeyler yarın motive etmeyebilir. Demek ki, önemli olan sadece kadroları motive edenleri bilmek değil, değişimlere hazırlıklı olmak da gereklidir.

3. İŞ TANIMININ OLUŞTURULMASI, PROBLEMLERİN ÇÖZÜMÜ VE BAŞARININ TESİSİ

Başkalarını motive etmek için bazen iş ilgili olan bir problemin çözülmesini vermek yararlı olabilir. Başarının tesisi ise üstlere altlarına görev vererek şirketteki zorluk ve problemlerle yavaş yavaş başa çıkmayı sağlayan bir tekniktir. Görev dağılımının yada iş dağılımının daha akıllı fakat daha zor değil, çalışma yollarından biri olduğu için bu fikirle daha yakından ilgileneceğiz. Başarı tesisi tekniğinin kullanılmasıyla bireylerin gelişmesi ile ilgili üç kilit prensip vardır.

1. *Bireylere çözebilecekleri problemler verilmelidir*. Eğer problemi açıklayabilecekleri kadar yeterince bilgiye sahip değillerse o zaman başarısızlık yaşayacaklar. Başarısızlık, bireyin etkin eğitim şekli değildir bu ancak başarı olabilir.

2. Bireylere problemi çözmek için "araç-gereç" verilmelidir. Problemin nasıl çözüleceğine dair cevabın olması fakat araçların olmaması memnuniyetsizliğe ve başarısızlığa yol açar.

3. Bireyler problemi çözdükleri için belirli takdir ve diploma almalıdırlar. Çalışanları motive eden en güçlü araç takdirdir. Üstler takdiri yanlış değil cömertçe kullanmalıdırlar.

Yukarıda zikredilenlere göre problemleri çözmek için iş görevlerinin oluşturulması şu üç adımdan oluştuğu sonucuna varılabilir:

1. Performansın tanımı;
2. Performansa imkan tanıma;
3. Performansa cesaretlendirme.

Performans tanımı üç öge içeriyor: amaçlar, önlemler ve değerlendirme. Amaçların faal tanımı ve netliği ile gerçekleştiricinin sürekli amaçlara odaklanmasını sağlıyor. Önlemler performans kalitesinin sürekli otokontrolünü sağlarken düzeltici önlemler de alıyor, diğer yandan üst tarafından değerlendirme onun amaçların gerçekleştirilmesi için ilgisini ve düzeltici önlemlerini ifade eder.

Performansa imkan tanıma standart yönetici rolü ve sorumluluğudur. Her yönetici önceden her işyerinde tehlikeleri tahmin etmeli ve gereken önlemleri almalıdır, iş görevlerinin yerine getirilmesi için gerekli şartları ve diğer kaynakları sunmalıdır ve bunula birlikte belirli iş görevleri için bireyleri dikkatli bir şekilde seçmelidir.

Performansa cesaretlendirme motivasyon yada daha dar anlamda uyarmak demektir. Bu yönetici sorumluluğuna ödüllendirmenin şu açıları girer: yerine getirilen belirli iş görevlerine verilen ödüllerin değeri, ödüllerin zamanlaması, ödüllerin benzerliği ve ödüllerin adilliği.

4. TAKIM ÇALIŞMASININ GELİŞTİRİLMESİ

Takım çalışması ve takım oluşturma ile tanışmadan önce bunun için gerekli olan hazırlık etkinliklerini gözden geçirmemiz gerekir: çalışanların katılımını sağlamak ve sorumluluk dağıtmak.

4.1. ÇALIŞANLARIN KATILIMI TEMİNİ

Çağdaş yönetim çalışanların katılımına büyük önem vermektedir. Gelişmiş ve zengin ülkelerde genelde sorun para değil fikirlerdir. Şirket yönetimleri teknolojinin süreçlerini, stil ve çalışma şeklinin iyileştirilmesi için bütün çalışanları angaje etmektedirler. Amaç, çalışma metodlarında hafif değişikliklerle devamlı olarak iş organizasyonunun iyileşmesini, iş verimliliğinin artırılmasını, faaliyetlerin azaltılmasını, işlerin azaltılmasını vs sağlamaktır. Bütün bunlar belli prösedürlerin ve teknolojik süreçlerin basitleştirilmesi, dolayısıyla çalışma giderlerinin azaltılmasını, ve ürün yani mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılmasını amaçlamaktadır. Yani demek ki, örgüte ve onun hedeflerinin gerçekleştirilmesine sadece yöneticiler değil bütün çalışanlar odaklanmalıdır. Bir başka deyişle şirketteki bütün entellektüel güçler motive edilmelidir.

Çalışanların katılımını sağlamak için onları cesaretlendirmeli ve motive etmelidir. Cesaretlendirmenin bir yolu onların değerlerinin kabul edilmesi ve onların da değerli fikirler sunabilir ve sunmaları gerektiğini de söylenmesidir. Birey yönetimin ona ve yaptığı işe gerçekten değer verdiğini anladığında onun katılım ve işe adanmışlık hissi, yönetime ve şirkete bağlılık hissi kat kat artacaktır. Çalışanların katılımını sağlamak için birkaç çeşit yol yani yöneticilere birkaç çeşit öğüt vardır:

- Mümkün olduğunda her zaman altlarıyla konuşmalılar. Bu şekilde altlar onların düşüncelerine de başvurulduğunu bilecekler;
- Her zaman açıklamaya müsade eden ve iletişim destekleyen sorular sormalıdırlar;
- Her zaman çalışanlar tarafından sunulup beğenilen düşünce ve önerileri kabul etmelidirler;
- Eğer bir çalışan iyi düşünce verirse o takdir edilmelidir;
- Her zaman çalışanlara onların katılım neticeleri verilmelidir yani onların önerilerinin neden kabul edilmediği açıklanmalı yada önerilerinin kabul edildiği söylenmelidir.
- Tabii ki aktif olarak katılmak istemeyen çalışanlar da vardır. Çalışanların katılımı cesaretlendirilmelidir fakat zorunlu olmamalıdır.

4.2. SORUMLULUK DAĞITIMI

Katılımı sağlamanın en sık kullanılan şekillerinden biri de çalışanlara yeni görev veya yeni proje sorumluluğu dağıtımıdır. Bu iki faktöre bağlıdır:

- Verilen iş hakkındaki sorumluluğun kabul edilmesi için çalışanın arzusu ve
- Yöneticinin altına iş kontrolünün bir parçasının tevdi etme arzusu.

Sorumluluğun dağıtılması için birkaç sebep de vardır:

- Çalışanları işlerinde özgüven, katılım ve sahiplik hissetmelerini cesaretlendirmek;
- İşin verimliliğinin ve kalitesinin arttırılması;
- Kişisel gelişim ve başka işlerin yerine getirilmesi için yöneticinin zaman kazanması;
- Yöneticinin zaman zaman yardım alması.

Sorumluluğun dağıtımı, yöneticinin görevin bir bölümünü yada görevin tamamını altlara yada bir alt grubuna tevdi etmesi demektir. Sorumluluk, işi tamamıyla gerçekleştirmesi için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olan ve bu görev için ilgi gösteren çalışanlara verilmelidir. İş bütün altlara dağılımı yapılmalıdır ki herkes kendi yeteneğini gösterme imkanına sahip olsun. Dağıtım zamanı ve anlamı olduğunda yapılmalıdır. Görevin dağıtımı sözel veya yazılı olabilir. Birinci durumda yönetici görevin yerine getirilmesi için işbirliği ararken ikinci durumda görevin yapılmasını emrediyor. Verilen görevin yerine getirilmesini

izleme ihtiyacı yöneticinin görevi gerçekleştirmek için altlarına ne kadar bağımsızlık verdiğine bağlıdır.

4.3. TAKIMIN OLUŞTURULMASI

Takım, bireylerin basit bir toplamından fazlası olan formel çalışma grubudur. Takım yeni bir kaliteyi temsil ediyor, matematiksel olarak da şöyle gösterilebilir **1 + 1 > 2**. Takımda her birey sadece kendi görevini değil takım görevini de yerine getirme sorumluluğunu üstlenir. Takım birinci sırada birey ise ikinci sırada yer alırken, her birey kendi bireysel hedeflerinin yerine takım hedeflerini gerçekleştirmeye hazırdır. Takım örnekleri olarak genelde şunlar verilir: futbol takımı, cerrah takımı, senfoni orkestrası vs ki burda her üyeye onun becerisine bağlı olarak özel rol verilir ve her birey kendi becerilerini takımı şahsi çıkarları yerine takımının başarısı için kullanır.

Takımların, onun bütün üyelerinin gerçekleştirilmesine odaklandığı ortak, takım hedefleri vardır. Bu odaklılık her üyenin hedeflerin belirlenmesindeki katılımından ve hedeflerin gerçekleşmesindeki kontrolünden çıkmaktadır. Takım çalışmasının başlatılmasıyla şirkette yetkilerin yeniden dağılımı yapılır ve bu şekilde yöneticilerin yetkileri takıma verilmektedir. Eğer bir çalışma grubunun üyeleri birbirleri arasında işbirliği yaparlarsa, biribirlerine saygılı olurrlarsa ve ortak bir hedefleri varsa buna takım denebilir.

KİLİT KAVRAMLAR

EĞİTİM VE GELİŞTİRME
MOTİVASYON
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ
TAKIM
SORUMLULUK
TAKIM ÇALIŞMASI

ÖZET

Personelin eğitimi ve geliştirilmesi şirketteki kadronun iş yeteneklerinin mükemmelleştirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bunlar herşeyden önce günlük tekno-

lojik değişimler sebebiyle gereklidir ve işte yeniliklerin kabul edilmesi ve uyuşması için kadrolara yarar sağlıyorlar. Eğitim ile personel işlerinde daha çok yaratıcılık ve yetenek elde etmeleri, yeni imkanlarının sağlanması, yeni satış şekilleri, yeni ürünler vs amaçlanmaktadır. Kadroların eğitimi ve geliştirilmesi sadece yöneticilerle ilgili değil şirketteki bütün çalışanlarla ilgilidir. Kadroların eğitimi iş yerinin dışında da yapılabilir.

Motivasyon, bireyleri kendi iş görevlerini yerine getirmeleri için onları teşfik eder, yönlendirir ve destekler böylece çalışmalarında daha çok verimlilik ve ekonomiklilik elde etmelerini sağlar.

Başkalarını motive etmek için bazen iş ilgili olan bir problemin çözülmesini vermek yararlı olabilir.

Takım, bireylerin basit bir toplamından fazlası olan formel çalışma grubudur. Takım yeni bir kaliteyi temsil ediyor, matematiksel olarak da şöyle gösterilebilir ***1 + 1 > 2****. Takımda her birey sadece kendi görevini değil takım görevini de yerine getirme sorumluluğunu üstlenir.*

Bilgi denetleme soruları:

1. Çalışanların eğitim ihtiyacı neye borçludur?
2. Çalışanların eğitimi ne şekilde gerçekleştirilebilir?
3. Motivasyondan ne anlıyorsun ve çalışanların motivasyon faktörleri nelerdir?
4. İş görevlerinin tanımı nasıl yapılır?
5. Takım oluşturmak için hazırlık etkinlikleri nelerdir?
6. Takım çalışmasının önemi nedir?
7. Bir çalışma grubu ne zaman takıma dönüştü diyebiliriz?

3 İŞVEREN VE İŞGÖRENLERİN HAK VE GÖREVLERİ

3. KONUNUN İÇERİĞİ

1. İşçilerin temel kanuni hakları
    1.1. Çalışma süresi
    1.2. Tatil ve izinler
    1.3. İşçi ücretleri
    1.4. İş sözleşmesinin sona ermesi
2. İşverenin kanuni yükümlülükleri
    2.1. İş akdinin tesisi
    2.2. İş şartlarının temini
3. İşletmede çalışanların genel görev ve yükümlülükleri
4. İşçi örgütü olarak sendika
    4.1. Sendikaların kavramı ve anlamı
    4.2. Sendika faaliyetlerinin programsal istikametleri

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- İşçilerin temel kanuni haklarını tanımanız
- İşverenin kanuni yükümlülüklerini tanımanız
- İş ilişkisinin ne demek olduğunu bilmeniz
- İş saatlerinin nasıl saygılandığını bilmeniz
- Normal çalışma şartları ihtiyacını görmeniz
- İşçinin işyerindeki görev ve yükümlülüklerini tanımanız
- Sendikaların amaçlarını tanımanız
- Sendikaların program yaklaşımlarını görmeniz
- Sendikaların önemini anlamanız

1. İŞÇİLERİN TEMEL KANUNİ HAKLARI

Kendilerinin ve ailelerinin geçim kaynağını sağlamak için insanlar iş bulmaya gayret ediyorlar yani istihdam ediliyorlar. Şirket sahipleri kendi işlerine yatırım yapmaları yanısıra işçilerinin bilgilerine de yatırım yapmaya gayret gösteriyorlar. İşçiler, kendi bilgi ve becerileri ile şirketin ekonomik büyümesine katkıda bulunmak durumundadırlar. İstihdam edilmek işçiye olduğu gibi işverene de bazı hukuki ilişkiler doğurur. Bu ilişkiler işçilerin ve işverenlerin bütün hak ve yükümlülüklerinin yer aldığı İş İlişkileri Kanunu ile düzenlenmiştir.

İş ilişkisi oluşturulurken, iş girmek isteyen kişi bazı önşartları yerine getirmelidir. 15 yaşını doldurmuş olmalı, eğitim derecesi ve türü ile ilgili belge sunmalı, iş yeterliliği hakkında belgeler sunmalıdır vs.

1.1. ÇALIŞMA SÜRESİ

Çalışma süresi, işçinin üretim sürecinde kendi iş gücünü kullanarak işte geçirdiği günün belirli bir dönemini ifade etmektedir. Çalışma süresi haftada 40 saat olup,tam zamanlı çalışma sayılmaktadır. Fakat, işin ihtiyacı yada doğasına göre işveren daha uzun yada daha kısa çalışma süresi belirleyebilir, özellikle şu durumlarda:

- Kesintiye uğraması halinde teknolojinin ve iş organizasyonun doğası gereği çok maddi hasar yada insanların hayatına ve sağlığına zarar vermesi mümkün olan iş sürecinin bitirilmesi mecbur olduğu şartlarda
- Hammadde yada malzemenin bozulmasını engellemek gerektiğinde
- İş varlıklarındaki bir arızayı tamir etmek gerektiğinde
- Sürekli devam eden bir iş sürecinde bir işçiyi değiştirme yada aniden giden birinin yerine geçmek gerektiğinde
- Doğal afetler yüzünden vs.

Çalışma süresinin tekrar belirlenmesini faaliyet doğası yada iş ve görev doğası gerekiyorsa yönetici bunu değiştirebilir. Yeni çalışma süresi iş organizasyonu değiştiğinde de yapılabilir bu şekilde emek daha iyi kullanılabilir, çalışma süresi daha akılcı kullanılabilir ve bazı belirli görevler belirlenen sürede yerine getirilir.

1.2. TATİL VE İZİNLER

İşçi çalıştığı gün boyunca 30 dakika tatile ve yıl boyunca en az 18 en fazla 26 gün olmak üzere yıllık tatile hakkı vardır. Tatil süresinin uzunluğu bazı kriterler kullanarak işveren belirler: iş tecrübesinin uzunluğu, iş yerindeki işlerin karmaşıklığı, iş şartları ve işçinin sağlık durumu.

İş süresinde tatil bir kesintiye sebep olmamalıdır, özellikle iş doğası işin kesintiye uğramaması gereken bazı işler var yada müşterilerle ile ilişkiler gibi.

Aynı zamanda işçinin 7 iş gününe kadar şu durumlarda ücretli izin hakkı vardır: evlilik durumunda, yakın aile çevresinin ölüm vakası, işverenin ihtiyaçlarına göre mesleki bir sınav verilmesi gerektiğinde, taşınma halinde vs.

İşçi mesleki gelişme ve ikmal sebebiyle işten izin alabilir. Bu izin yedi iş gününden daha fazla da olabilir ve bu işveren tarafından da karşılanabilir.

1.3. İŞÇİ ÜCRETLERİ

İşçinin temel hakkı ücret hakkıdır. Ücret,işçinin bir ay boyunca şirkette verdiği işgücünün karşılığıdır. Ücret iki şekilde hesaplanabilir. Birincisi zamandır. Burada temel kriter işçinin işte geçirdiği ve saatlerle ölçünen zamandır. İkinci şekil ise katkıdır, bu şekilde işçiye ürettiği ürün sayısı kadar ücret ödenecektir.

İşveren kanunen işçiye ücretini ayın 15'ine kadar ödemek zorundadır. İşveren vergileri ve primleri ödemeden ücret ödemesini yapamaz.

İşveren, işçi ücretini şirkette elde ettiği kaynaklardan temin etmektedir. Ücretin yüksekliği yapılan işe bağlıdır, aynı zamanda işçinin kara katkısı da önemlidir ve bunlar yazılı şartlar ve hesaplamalara göre yapılmaktadır.

İşçi, işten izinli olduğu dönemlerde de ücret hakkını elde edebilir: yıllık tatilde, resmi tatil izninde, hamilelik izninde, doğum ve annelik, çocuk bakımı, ön eğitim ve lisans tamamlama, işveren tarafından gönderilen mesleki gelişme ve ikmal, askeri tatbikat, savunma ve güvenlik eğitimi, diğer organlar davetine icabet etmek vs.

1.4. İŞ SÖZLEŞMESİNİN SONA ERMESİ

İşçinin iş ilişkisi şöyle sona erebilir:

1) **Anlaşma**. İşçinin sözleşmesi karşılıklı olarak yazılı bir şekile iş ilişkisinin sona ermesine anlaştıklarında.

2) İş sözleşmesinin süresinin dolması. Belirli bir süre için yapılan iş sözleşmesindeki süre sona erdiğinde iş ilişkisi kesilir.

3) **Kanun gücü**. Kanun gücüne göre iş sözleşmesi eğer işçinin iş becerilerinde kayıp olduğu gözlemlendiğinde, eğer mahkeme yada diğer organlar belirli iş ve görevleri yerine getirmeyi yasakladığında, eğer işçi hapis cezası almışsa, eğer işçi emekliye ayrılıyorsa gibi durumlarda sona erer. İş sözleşmesinin sona ermesi kararını işveren verir.

4) İstifa. İş ilişkisi işçinin yazılı bir şekilde iş ilişkisinin bitmesini ifade etmesiyle sona erer. İşçinin iş akdi onun davranışı hakkında geçerli bir sebep olmadığı müddetçe işveren tarafından sona erdirelemez.

5) **Ekonomik, teknolojik, yapısal ve diğer değişimler.** İşçinin sözleşmesi ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri değişimlerde işverenin üretimde daha büyük değişikliklere gitme niyeti olduğunda, reorganizasyonda, teknolojide ve bunun gibi işçi sayısının azalmasını gerektirecek durumlarda sona erer.

2. İŞVERENİN KANUNİ YÜKÜMLÜLÜKLERİ

İşveren kavramından şunu anlıyoruz: ekonomik faaliyet gösteren şirket yada diğer tüzel kişi, devlet organı ve yerel yönetim organı, işçi çalıştıran yerli ve yabancı özel kişi.

2.1. İŞ AKDİNİN TESİSİ

İş akdinden(sözleşmesi) belirli bir işi yerine getirmek ve bu ilişkinin görev ve yükümlülüklerini yerine getirmek üzere işçi ve işveren arasındaki sözleşmeli durumu ifade eder.

İş ilişkisinin tesis edilmesi ihtiyacını işveren belirler. İşveren işçi ihtiyacını, işçinin yerine getirmesi gereken şartları ve bu seçimin tarihini açık ilan şeklinde vermekle yükümlüdür. Başvuran adayların seçimini işveren yapar.

İşçi, tesis ettiği ilişki hakkında işverenle iş sözleşmesi imzalar. İş sözleşmesi şunları içerir:

- İş ilişkisinin süresi(belirli yada belirsiz süre için)
- İşçinin işyerinde yapacağı işler ve işlerin gerçekleşeceği yer
- İşe başlama günü
- Çalışma süresi
- Tatil ve izinler
- Mesleki gelişme ve ikmal
- Temel ücretin yüksekliği ile onun ödeme tarihi ve primlerin ödenmesi
- Dağıtım
- İş güvenliği
- İş akdinin sona ermesi ve diğer haklar.

İşçinin işyerinde dağıtım kararını işveren verir. İşçi iş akdinin yapıldığı iş yerinde çalışma hakkı vardır. Fakat işçi işveren tarafından onun mesleki yeterliliğine göre farklı işyerlerinde çalışmak için dağıtımı yapılabilir.

2.2. İŞ ŞARTLARININ TEMİNİ

İşçi, işyerindeki görevlerini işverenin iş alanlarında yerine getirmektedir. Aynı zamanda inşaat ve benzeri gibi işlerin olduğu dış şartlarda da iş görevini yerine getirebilir. İş doğası imkan verirse işlerini evden de gerçekleştirebilir. İşveren, işçiye gereken iş şartlarını sunmak zorundadır.

İşveren iş görevlerini belirlediğinde emek süreci organizasyonunun çağdaş trendleri de gözönünde bulundurmak zorundadır. Bu, işçiye iş esnasında iş güvenliği ve sağlık koruması yapması gerektiği anlamına geliyor.

İş için gerekli şartların yerine getirilmesi genelde şu fiziksel kriterlerin yerine getirilmesi ile olur: iş alanlarında uygun sıcaklık, gürültü, ışık, havalandırma, iş metodları vs. Bu ögeler iş ihtiyacına göre optimal oranda kullanılmalıdır. Aynı zamanda, eğer iş doğası fiziksel faktörlerin etkisinin azaltılmasına veya çekilmesine imkan vermiyorsa o zaman işveren özel şartlarda çalışan işçilere korunmak için donanım ve giysi sağlamalıdır.

İşveren, iş güvenliği için yazılı önlem ve normları yerine getirerek iş şartları oluşturmalıdır. Bu şekilde işçilerin ve vatandaşların psikofizik sağlığı ve kişisel güvenliği tesis edilmiş olur.

İşçi, iş güvenliği ve işyerindeki işlerden korunmak için alınan önlemlere uymak zorundadır. Kendi hayatı ve sağlığına güven altına almak adına iş görevini dikkatlice yerine getirmek zorundadır böylece diğer işçilerin hayatı ve sağlığını korumuş olur. İşveren, işçiye işin bütün tehlikelerini anlatmak zorundadır. İşyerinde işçinin hayat ve sağlığının tehlikeye girdiği anda, işveren hemen bu tehlikeyi bertaraf edecek önlemleri almalıdır.

3. İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN GENEL GÖREV VE YÜKÜMLÜLÜKLERİ

İş ilişkisine girmeleriyle birlikte işçiler belirli görevleri yükleniyorlar. Onlar şirket için azami ekonomik fayda elde etmeye odaklanmış durumundadırlar.

Her işçi öncelikle işveren tarafından belirlenmiş kurallar göre şirkettei düzen ve disipline uymak zorundadır. İşçi iş görevlerini bilinçli bir şekilde ve zamanında yerine getirmelidir. Bunlar bir işyerine ait işler için geçerli olan kural ve prosedürlere uygun olmalıdır. Mesela işçi hastalıklardan korunma, işte korunma, yangın, patlama gibi durumlardan korunma ve yaşam çevresini koruma kurallarına uymak zorundadır.

İşçi, iş araçlarının arızalanmaması veya yıpranmaması için onları bilinçli kullanmalı yada onların işlemeleri için teknik kılavuzlara uymak zorundadır. Onların düzenli ve devamlı bakım ve tamirini yapmalıdır. Aynı zamanda zarara sebep olmayacak şekilde işinde hata ve zarar yapmamaya gayret etmelidir. Fakat böyle bir durum sözkonusu olursa hemen işverenini bu durumdan haberdar etmelidir.

İşçi çalışma süresinin düzenine ve kullanımına uymakla yükümlüdür, işten ayrılma gerektiğinde zamanında işverenine bilgi vermelidir. O izni istismar etmemelidir, işyerine üç iş günü ardı ardına gelmemesi yada hastalık izni istismar etmesi gibi.

İş esnasında işçi alkol ve uyuşturucu madda kullanmamalıdır. Aynı zamanda araçları izinsiz kullanmamalı yada işverenine zarar verecek şekilde hırsızlık yapmamalıdır. İşçi verilen yetkiyi istismar etme ve aşmamaya dikkat etmeli yada iş veya diğer sırları vermemeye dikkat etmelidir.

4. İŞÇİ ÖRGÜTLERİ OLARAK SENDİKALAR

4.1. SENDİKALARIN KAVRAMI VE ÖNEMİ

Sermaye ve emeğin kadim kavgasında emek her zaman zayıf taraf olduğu için onlar kendi hak ve saygınlıklarını korumaya mecbur olmuşlardır. Bunlar bu haklarını işçi sendikaları adı altında bilinen örgütlerde örgütlenerek korumaya çalışmaktadırlar.

Sendikalar iş gücünün grup şeklindeki örgütlenmesi olup şiddetli sendikal hareket ve üye çokluğu ile belirgin olmaktadırlar. Sendikaların önemi, devlet anayasalarının sendikal örgütlenme ve işçi hareketlerini teminat altına almasında görülmektedir.

Sendikalar, işçilerin özgürce ve gönüllü bir şekilde ekonomik ve sosyal çıkarlarını temsil etmek adına biraraya geldiği örgütlerdir. Sendikalar, hükümetten, işverenlerden, siyasi partilerden ve diğer kurum ile örgütlerden bağımsız hareket eden ve kar amacı gütmeyen örgütlerdir. Sendikaların finansmanı üyelikler, yardımlar, donasyonlar ve diğer kaynaklarla yapılmaktadır.

Sendikaların varlığı insan hak ve hürriyetlerinin saygılanması, demokratik prensiplerin ve serbest pazarın faal olması saygısının toplumsal ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan, sendikaların uğraştığı ve gerçekleştirmeye çalıştığı şu hedefleri ortaya çıkmaktadır:

1. İşçilerin işveren karşısında haklarının korunması
2. Sosyal adaletin temini
3. Maddi güvenliğin temini
4. Sağlık korunmasının sağlanması
5. Emeklilik ve sosyal sigortanın sağlanması vs.

Sendikalar bu hedefleri aşağıda belirttiğimiz farklı yol ve metodları kullanarak gerçekleştirmektedir:

1. Sosyal diyaloğun güçlendirilmesi ve sosyal ortaklığın tesisi
2. Sistem kurumlarında karar vermede katılım
3. Toplu sözleşme
4. Üyelerin eğitimi
5. Üyelerin bilgilendirilmesi vs

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için öncelikli şekil sosyal ortaklarla görüşme ve sözleşme şeklidir. Eğer görüşmelere olumlu neticeler vermezse sendikalar protestolar, grevler gibi eylemlere başvurmaktadırlar.

Sendikaların kendi çalışma tüzüğü ve programları vardır. Aynı zamanda sendika içerisinde belirli seçim süreçlerinden geçerek seçilen liderleri de vardır. Sendikal liderler üyelerin talep ve çıkarlarını kurumlar karşısında temsil ederler.

4.2. SENDİKA FAALİYETLERİNİN PROGRAMSAL İSTİKAMETLERİ

İşçilerin sosyal ve ekonomik haklarını koruma adına sendikalar genellikle faaliyetlerine şu yönde yapmaktadırlar:

- ***Sendikaların toplumsal pozisyonlarının güçlendirilmesi***, sendikaların politika oluşumunda demokratik ilişkilerin geliştirilmesi ve kararların getirilmesi ile mümkün oluyor. Aynı zamanda sendikaların pozisyonu üyeler arasında birliğin ve dayanışmanın artması ile güçlenebilir.
- ***Toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine destek vererek***, ki bu gelişme projelerini, özel teşebbüs ve girişimciliğin gelişmesi desteği, istihdamın artmasına yönelik önlemlere destek gibi eylemlerle gerçekleşmektedir. Sosyal segment işçinin normal yaşam ihtiyaçlarını karşılayabilecek yükseklikte devamlı maaş almaları, işsiz kalacak işçiler ve hiçbir şekilde yaşam kaynağı olmayan vatandaşlar için sosyal sigorta sisteminin tesis edilmesi, temel insan hakkı olan sağlık hakkını işçilere sağlıklı ve güvenli iş şartları sunarak sağlamaları ve iş için ekolojik ve sağlıklı yaşam şartları sunmaları şekline afirme edilmeleri ile ilgilidir.
- ***Sosyal diyalog, sosyal ortaklık, katılım ve sistem kurumlarının karar almalarında yer alma teşfiki***. Sosyal ortaklık ve sosyal diyalog, sosyal ve demokratik olmayı hedefleyen her toplum için gereklidir. Aralarındaki çatışmanın giderilmesi için emek ve sermaye arasındaki dengenin kurulması esastır. Bu, işçi hakları, sosyal ve sağlık sigortası, ücret politikası ve sosyal program önlemleri, fiyat politikaları ve diğer meseleler, gibi iş ilişkileri alanında dengeli ve partnerlik ilişkisi geliştirerek ve bu alanlarda kanunlar getirerek gerçekleştirilmektedir ki bunlar işçilerin maddi durumları için çok önemlidir.
- İşçi haklarının korunması. İşçi haklarının elde edilmesi ve korunması sendikaların özel faaliyet alanına girer. Bu aktiviteler işçilerin aktif olarak iş ilişkilerini düzenleyen kanunların getirilmesinde yer almalarına ve onların tamamıyla saygılanıp yerine getirilmesine yöneliktir.

KİLİT KAVRAMLAR:

İŞVEREN
İŞ İLİŞKİSİ
ÜCRET
ÇALIŞMA SÜRESİ
İŞ ŞARTLARI
SENDİKA

ÖZET

İstihdam edilmek işçiye olduğu gibi işverene de bazı hukuki ilişkiler doğurur. Bu ilişkiler işçilerin ve işverenlerin bütün hak ve yükümlülüklerinin yer aldığı İş İlişkileri Kanunu ile düzenlenmiştir. İşveren kavramından şunu anlıyoruz: ekonomik faaliyet gösteren şirket yada diğer tüzel kişi, devlet organı ve yerel yönetim organı, işçi çalıştıran yerli ve yabancı özel kişi.

İş akdinden(sözleşmesi) belirli bir işi yerine getirmek ve bu ilişkinin görev ve yükümlülüklerini yerine getirmek üzere işçi ve işveren arasındaki sözleşmeli durumu ifade eder.

Çalışma süresi, işçinin üretim sürecinde kendi iş gücünü kullanarak işte geçirdiği günün belirli bir dönemini ifade etmektedir.

İşçinin temel hakkı ücret hakkıdır. Ücret,işçinin bir ay boyunca şirkette verdiği işgücünün karşılığıdır.

İşçinin iş ilişkisi şöyle sona erebilir: Anlaşma. İş sözleşmesinin süresinin dolması. Kanun gücü. İstifa. Ekonomik, teknolojik, yapısal ve diğer değişimler.

İşçi, işyerindeki görevlerini işverenin iş alanlarında yerine getirmektedir. İşveren, işçiye gereken iş şartlarını sunmak zorundadır.

Her işçi öncelikle işveren tarafından belirlenmiş kurallar göre şirkettei düzen ve disipline uymak zorundadır. İşçi iş görevlerini bilinçli bir şekilde ve zamanında yerine getirmelidir.

Sendikalar, işçilerin özgürce ve gönüllü bir şekilde ekonomik ve sosyal çıkarlarını temsil etmek adına biraraya geldiği örgütlerdir. Sendikalar, hükümetten, işverenlerden, siyasi partilerden ve diğer kurum ile örgütlerden bağımsız hareket eden ve kar amacı gütmeyen örgütlerdir.

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için öncelikli şekil sosyal ortaklarla görüşme ve sözleşme şeklidir. Eğer görüşmelere olumlu neticeler vermezse sendikalar protestolar, grevler gibi eylemlere başvurmaktadırlar.

Tartışma soruları:

1. İş ilişkisi ne demektir?
2. Kim işveren olabilir?
3. Çalışma süresi nedir?
4. Çalışma süresini kim belirler?
5. Ücret ne demektir ve nasıl hesaplanır?
6. İşveren hangi iş şartlarını yerine getirmelidir?
7. İşçinin şirkette hangi görev ve yükümlülükleri vardır?
8. Sendika nedir?
9. Sendikal hareketin hedefleri nedir?

4 İŞ YERLERİ VE İŞ YERİ DEĞİŞİMİ

4. KONUNUN İÇERİĞİ:

1. İş ve işyeri analizi
2. İşyeri tanımı
    - 2.1. Üst düzey yöneticinin görevi (genel müdür)
    - 2.2. İcra müdürleri(sektör yöneticileri)
    - 2.3. Süpervizörler
    - 2.4. Uygulayıcı iş yeri(işçi)
3. İşgücü esnekliliğinin esası
4. İşgücü esnekliliğinin kapsamı
    - 4.1. Esnek çalışma saatleri
    - 4.2. Esnek işe alma
    - 4.3. Esnek ücretler
    - 4.4. İş organizasyonunun esnekliği
    - 4.5. İşgücünün esnekliği ve işverenler

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- İşveren kavramının tanımlamanız
- İş ilişkisi kavramını tanımlamanız
- İşyerlerini tanımlamanız
- Üst düzey yöneticinin görevlerini bilmeniz
- Kimin sektör yönetici olduğunu bilmeniz
- Şirketteki denetçileri tanımanız
- İşgücü esnekliği kavramını tanımlamanız
- Esnek çalışma süresinin neden oluştuğunu anlamanız
- Esnek istihdam formlarını farketmeniz
- Esnek ücret kavramını anlamanız

1. İŞ VE İŞYERİ ANALİZİ

Çevre ve kullanılabilir kaynakların şartlarını gözönünde bulundurduğumuzda, her şirket kendi örgüt yapısı ve işyeri yapısı için kendi başına karar vermektedir.

Örgüt yapısı en çok şirketin büyüklüğüne ve faaliyetine bağlıdır. Örgüt yapısı aynı zamanda şirket hedeflerine göre uyarlama yapabilen yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır. Örgütün başarılı bir şekilde oturmuş olmasının kanıtı işçilerin değişimlere çabuk ayak uydurmaları yada yeni işe başlayan işçilerin iş organizasyonunu çabuk adapte olmalarıdır.

İşyerlerinin oluşturulması işin objektif bir analizinin yapılmasını gerektirir. İş analizi, iş süreci ile ilgili verilerin toplanması ve değerlendirilmesi etkinliği olarak tanımlanabilir. Bu veriler işin içeriği ve doğası hakkında, gerekli olan bilgi, yetenek, beceri ve görevlerin yerine getirilmesi için gereken diğer talepler hakkında olabilir. İş analizi ile işçinin işyerinde ne iş yapması gerektiği verilerin toplanmasını yapılmaktadır. Daha sonra iş analizi ile iş sürecinin hangi şartlarda gelişeceği, iş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için hangi kaynakların gerekli olabileceği analizi yapılmaktadır.

Analizin nihai hedefi işyeri türlerinin yapılandırılması ve işin nasıl yapılması gerektiğinin en etkin şeklinin seçilmesidir. Bununla işyerleri türü ve yapısı, iş organizasyonu ve şirketin kullanılabilir kadroları uyumlaştırılmaktadır.

İşyerlerinin yapısının yerleştirilmesiyle şu meseleler önem verilmelidir:

- İş mekanikleşme derecesi
- İşlerin akılcı sıralaması
- Verimliliği düşüren bütün faaliyetlerin ortadan kaldırılması
- Diğer işyerleri ile bağlantı kurmak
- Faaliyetleri geliştirme imkanları vs

İşyeri belirli bir süre için birey yada bir grup tarafından gerçekleştirilen bir yada daha fazla görev ve işler olarak tanımlanabilir. İş görevi özel bir hedefi gerçekleştirmek için yapılmış özel iş etkinliğidir, mesela, iş mektupları yazmak, belgeleri arşivlemek vs. Her iş görevi birbiriyle bağlı faaliyet ve işler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bunların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için işçi belirli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır, yani işini becermeli, bilmeli ve sevmelidir.

Çok farklı işyerleri olduğu için bir işyeri tanımı için genel kabul görmüş bir standart format yoktur. İşyeri tanımı yapıldığında şu bilgiler yer almalıdır:

1. İşyerinin adı
2. İşyeri etkinliklerinin tanımı
3. İş gereği standardı ve sorumlulukları
4. Muhtemel hatalar için kritik anlar
5. İşyerinde iletişim
6. İşyerindeki araç ve gereçlerin tarifi
7. Eğitim düzeyi
8. İşçi sayısı vs.

2. İŞYERİ TANIMI

Şirketler örgütlenmiş ve yönetilmiş olmalıdırlar. Onların hedefleri doğrultusunda işyeri yapıları olmalı, yöneticiler de işçilerin işlerine uyarlamalı ve yönlendirmelidir. İşyeri işçilerin belirli bir işi yerine getirdikleri belirli makinelerin temin edildiği, alet, araç ve gereçlerin yer aldığı belirli bir alanı ifade eder. İşyerinin verimliliği onun örgütlenmesine bağlıdır.

Küçük şirketlerdeki işyerleri bireyselleşmiştir çünkü onların iş görevleri diğer işyerlerine daha az bağımlıdır. İşçi sayısının az olması ve iş hacminin az olması sebebiyle küçük işletmelerdeki işyeri organizasyonu ve yönetimi çok daha basit ve hızlı bir süreçtir. Küçük işletmelerin yönetimini genelde işletme sahibi üstleniyor. Fakat yönetici rolü yanısıra işletme sahibi aynı zamanda icra müdürü, süpervizör, işçi ve diğer rolleri de üstlenmektedir. Aslında o her farklı işyerine özel olan farklı iş görevlerini yerine getirebelecek evrensel işçi rolünde ortaya çıkıyor.

Bir işletme sahibi genellikle daha az sayıda işyeri oluşturmaktadır. Basit olarak işletme sahibi tarafından kurulan işyerleri yapısı işi daha kolay kontrol etmesine imkan tanıyor.

Sözkonusu büyük işletmeler olduğunda ise, işyerlerini yönetmek ve organize etmek daha karmaşık oluyor ki bu ister istemez sektör, bölüm, departmanların kurulmasını gerektiriyor. O yüzden büyük şirketlerde yönetici hiyerarşisi yani yönetici seviyeleri oluşuyor. Her yönetici seviyesinde farklı işyerleri oluşturulabilir. Her yönetici seviyesindeki işyerleri türü ve yapısı farklı olabilir. Bu faaliyetin doğasına, şirketin organizasyonel duruşuna, işyerindeki iş görev-

lerin kapsamına, işyerleri ve görevlerin birbiriyle bağlantısına ve diğerlerine bağlıdır.

Büyük şirketler kendi yönetimini şu üç tür yöneticiyi angaje ederek gerçekleştirirler:

- Üst yönetici(top manager)
- Orta düzey yönetici (middle level managers)
- Birinci sıra yöneticiler (first line managers)

Yönetimde yer almayan diğer çalışanlar "yönetici olmayanlar" yada icracılardır.

Her yönetim seviyesinde farklı görevlerle belirlenmiş farklı işyerleri yapıları oluşturulabilir. Yönetimin en üst seviyesinde üst yönetici işyeri yer alır. Bu işyeri farklı isimler altında fakat aynı mana taşıyan isimlerle anılır: üst yönetici, genel müdür, direktör vs. Orta yönetim seviyesinde icra müdürlerinin yada sektör yöneticilerinin işyerleri yer alır. Yönetimin birinci seviyesinde iş süreçlerini gözlemleyen ve kontrol eden yönetici işyerleri yer alır: süpervizör, kontrölör, vardiya veya alan şefi, mağaza şefi, bölüm şefi vs.

2.1. ÜST DÜZEY YÖNETİCİNİN GÖREVİ (GENEL MÜDÜR)

Şirketi yönetme süreci birden fazla işlev, etkinlik ve ödev içermektedir. Bunların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için uzmanlık, yetenek ve beceri gerekmektedir. Dolayısıyla, üst yöneticinin (genel müdür) işi karmaşık ve sorumluluk isteyendir. O bütün organizasyon seviyesinde hedeflerin gerçekleştirilmesi için ilgileniyor. Üst yönetici şirketin uzunvadeli hedeflerinin konulması için sorumludur.

Üst yöneticinin çok sayıda görev ve sorumluluğu vardır:

1. Üst yöneticinin, şirketin 5,10 ve daha çok yıl sonra nasıl görüneceğine dair vizyonu olması gerekmektedir. O, diğerlerini kendi vizyonunun gerçekleşmesi için motive eder ve ilham verir.

2. Üst yönetici stratejik planları belirler. Bu planlar belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için yönleri içermelidir.

3. Genel müdür, işletmen etkinliklerinin tamamen ve başarıyla gerçekleştirilmesinden sorumludur. O aynı zamanda şirketin başarıslığının da baş sorumlusudur.

4. Üst yönetici şirketin faaliyetlerinden ortaya çıkan problem ve çatışmaları çözer. Yöneticinin daha karmaşık meseleleri çözme becerisi ve tecrübesi

şirketin daha fazla başarısına katkıda bulunabilir. Yönetici tanıdıklarını, arkadaşlıklarını, iş ilişkisi ağını şirkete faydalı olacak şekilde kullanarak çözüme ulaşmaktadır.

5. Organizasyon lideri olarak üst yönetici çalışanların seçimi, ilerlemesi, motivasyonu ve adil davranış için ilgilenmektedir.

6. Üst yönetici aynı zamanda faaliyetlerin hukukiliği konusunda da sorumludur. Kanunların saygılanması yetkili kurumlar ve iş ortakları karşısında şirketin çıkar ve imajının korunması yolunda en önemli sütundur.

2.2. İCRA MÜDÜRLERİ(SEKTÖR YÖNETİCİLERİ)

İcra müdürleri (sektör yöneticileri) yönetimin orta düzeyini oluşturmaktadır. Onların en önemli görevi üst yönetici tarafından verilen görevleri yönetimin birinci düzeyine aktarmalarıdır.

Orta düzey yöneticiler ayrı sektörlerin(fonksiyonların) işleri için ilgilenirler. Onlar görev belirlerler ve orta vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumludurlar.

Çok sayıda sektör(departman) yöneticisi var. Onların iş görevleri şirketin faaliyet doğasına ve organizasyonel yapısına bağlıdır. Eğer fonksiyonel örgüt yapısı olan bir üretim işletmesi sözkonusu ise o zaman en az dört departman yönetici ortaya çıkıyor: üretim müdürü, finans müdürü, pazarlama müdürü ve insan kaynakları müdürü.

İcra müdürünün işi şunları kapsamaktadır: planlama, organizasyon, takım oluşturma, görevlendirme, iletişim, motivasyon ve kontrol. Yöneticinin şu beceri ve yetenekleri de büyük önem arz etmektedir: ortavadeli planlama, problemlerin teşhisi, karar verme, takım oluşturma, alt çalışanlarda görev sorumluluğu hissi oluşturmak ve sorumluluk aramak, kontrol etmek vs. Amaçlara göre yönetim(management by objectives- MBO) sektör yöneticilerinin süpervizörlere verdiği kontrol metodudur, bu şekilde onlara kendi işlerini en yüksek özdisiplin ile yapma imkanı veriyorlar.

2.3. SÜPERVİZÖRLER

Süpervizörlerde yönetici fonksiyonları olarak en çok şunlar ön plana çıkmaktadır: alt çalışanlarla iletişim, motivasyon ve çatışmaların çözümü. Başarılı bir şekilde yönetmek için süpervizör alt çalışanlara ilgili daha çok beceri geliştirmelidir: iletişim becerisi, takım oluşturma, görevlendirme, altların disipline edilmesi, onların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanlarda beceri geliştirme, motivasyon ve problem ile çatışmaların çözümü.

Süpervizörler, hergünlük görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili farklı rollere sahipler. Onun için süpervizörün şunlar olması gerektiği söyleniyor:

1. İşyeri yöneticisi
2. Kural ve prosedürlerin "koruyucusu"
3. Güvenli ve verimli işyeri bakıcısı
4. İşçi temsilcisi
5. Organizasyon temsilcisi ve
6. Önder.

Süpervizör kısa vadeli planlar ve kısavadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumludur. Genelde bu hedefler şirketin ulaşmak istediği genel hedeflerin bir parçasıdır. Süpervizörler sonuçların iyileşmesini, kalitenin artmasını ve giderlerin azalmasını şartlandırmaktadır. Hatta genellikle buna bireylerarası ilişkiyi, iş güvenliğini de eklemektedirler.

Süpervizörler diğerleri arasında sürekli faaliyet planlarının gerçekleşmesini (hergünlük faaliyetlerle ilgili olan planlar) takip etmektedir ki bu aslında kontrol demektir. Kontrol her işyerinin başarı ölçümü, belirlenen standard ve normlara göre kıyaslanması ve düzeltici eylemlerin yapılması demektir. Süpervizör üç tür kontrol yapabilir:

1. Önkontrol
2. İş esnasında kontrol ve
3. İşten sonra kontrol

Önkontrol işte istenmeyen sonuçları önlemek adına önleyici etkinlik demektir.

İş esnasında kontrol sadece çalışanların değil makinelerin de sürekli gözlemlenmesini ifade etmektedir. Bu tür kontrol çerçevesinde çok sayıda etkinlikler gerçekleştirilmektedir: işçilerin işyerine zamanında gelişi işlerin düzgün yapılması, görevlerin zamanında yerine getirilmesi kontrol edilir,

İşten sonra kontrol elde edilen sonuçların yada üretilen ürünlerin analizi ve düzeltici önlemlerin alınmasına odaklanmaktadır.

Genellikle kontroller çıkış sonuçlarına, kaliteye, malzemeye, çalışanların yerine getirdikleri ile ilgili odaklanmaktadırlar. Kontrolün süpervizörlerin sadece görevlerinden biri olduğundan dolayı onlar düzeltici kontrol kararlarının bazılarını kalifiyeli bir elemana verme imkanının kullanmalıdırlar.

2.4. UYGULAYICI İŞ YERİ(İŞÇİ)

İşyeri olarak uygulayıcı yani işçi, işçinin belirli iş faaliyetini gerçekleştirdiği ve gerekli makineler, aletler ve diğer kaynakların temin edildiği belirli bir alanı temsil etmektedir. Bir işyerinin verimliliği onun örgütlenmesine bağlıdır. İşyerinin örgütlenmesi birkaç meseleyi kapsar: makinelerin yer değiştirmesi, malzemelerin ve hazır ürünlerin ayrı işyerlerine yerleştirilmesi, hazır malların, yarımamüllerin ve farklı türdeki hammadde ve malzemelerin nakliyatı, işyerinin iş organizasyonu, işyeri hazırlıkları vs.

Daha fazla emek verimliliği elde etmek adına iş süreci esnasında işçiye hareketlerinde ve faaliyetinde daha fazla eşitlik sağlanması gereklidir ve işte bütün gereksiz hareketlerden kaçınmalıdır.

İşçi işyerleri farklı kriterlere göre sınıflandırılabilirler. En önemli sınıflandırmalar şunlardır:

- *Şirketteki işçilerin mesleğine göre* – çok farklı işyerleri mevcuttur mesela demirdökümcü, demirci, tornacı, dokumacı vs;
- *İş uzmanlığına göre* – uzmanlaşmış ve uzmanlaşmamış işyerleri farkedilir. Uzmanlaşmış işyerleri toplu üretim ve seri üretimde en kolay bir biçimde uygulanabilir;
- *Bir işyerinde çalışan işçi sayısına göre* – bireysel yada grup işyerleri;
- *İş alanı sınırlamasına göre* – durağan ve hareketli işyerleri
- *İşin mekanize seviyesine göre* – mekanize işyerleri, kısmen mekanize işyerleri ve el işi.

Her işyeri makine, alet ve diğer araçlarla donatılmaktadır. Bir işyerinin organize edilmesinin en önemli şartlarından biri makinelerin doğru yerleştiril-

mesi ve en uygun makine türünün seçimidir. Makine seçimi sırasında onların yapısı konusunda dikkat gösterilmelidir- güvenli iş sağlaması, işçinin daha az yorulması, makinenin oturuş ile aynı anda iki elin kullanılmasını sağlaması.

İşyerlerinin, iş süreçlerinin aralıksız gerçekleşmesi için gerekli malzemeler, araç ve başka şeylere zamanında temin edilmesi çok büyün öneme haizdir. Üretim türüne bağlı olmaksızın iş vardiyasının başlangıcında gerekli olam malzemeler, aletler, çizimler ve diğer şeyler işyerinde bulunmalıdır.

3. İŞGÜCÜ ESNEKLİLİĞİNİN ESASI

İşgücü esnekliği kavramının iki farklı yorumu vardır. Birinci yoruma göre, işgücü esnekliği işçilerin işverenlerin değişen taleplerine rıza gösterme ve ayak uydurma ihtimalini ifade etmektedir. İkinci yorum ise işçilerin yararınadır. Aslında esneklik işçilere iş ve özel hayatlarını organize etmeleri için daha fazla özgürlük sağlamaktadır. Bunun özellikle kalifiyeli ve hırslı işçilerde pozitif etkisi ve teşfik edici ögeleri vardır. Onlar için esneklik kariyerlerinde daha çok ilerleme şansını oluşturmaktadır.

İşgücü esnekliği işçiler ve işverenler arasında arabuluculuk rolünü büyütüyor çünkü arabuluculuk süreci ortak çıkar olan problemlerin çözümü için fırsat yaratmaktadır. İşgücü esnekliğinin elde edilmesinin temel hedefi aynı zamanda hem işçilere hem işverenlere, hem genel olarak ekonomiye fayda sağlamasıdır.

İşverenler sürekli yüksek teknolojili ürünlerin üretimine ve yeniliğe olan ihtiyacı büyütmektedirler. Bu yüzden birden fazla mesleki görevi yerine getirebilecek yeteri kadar yetenekli esnek işgücüne olan ihtiyaç da artmaktadır. Esnekliğin artması şirketlerin rekabetine ve emek pazarındaki işgücünün rekabetine olumlu bir şekilde yansımaktadır.

İşgücü esnekliğinin gelişmesi eğitim sisteminin gelişme seviyesine, emek pazarının gelişimine, bireysel vergilerin hesaplanması hususundaki vergi politikalarına, ülkedeki emeklilik politikalarına ve diğerlerine bağlıdır. Bütün bu alanlar birbirleriyle bağlıdır ve biribirlerine bağımlıdırlar.

4. İŞGÜCÜ ESNEKLİLİĞİNİN KAPSAMI

İşgücü esnekliği şirketin ve onun çalışanlarının iş görevlerine talebin değişimine göre uyum yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu uyum verimliliğin ve karlılığın büyüklüğüne göre ücretlerin değişimini de kapsamaktadır.

Dört tür esneklik vardır, onlar da şunlardır:

- Esnek çalışma saatleri
- Esnek istihdam
- Esnek ücret ve
- Esnek iş organizasyonu.

4.1. ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ

İki tür esnek çalışma saatleri vardır. Birinci durumda esneklik işçilerin, işverenlerin talep ve ihtiyaçlarına göre ulaşılabirliği ve arzusu ile ilgilidir. Bu çalışma saatlerinin uzatılması, akşam çalışması, gece çalışması yada hafta sonu çalışması manasına gelebilir. Fakat bu sadece işçinin işyerinde geçirdiği saatlerin ödeneceği manasına gelebilir. Mesela "sıfır sözleşmeler" diye bilinen bazı işe alma sözleşmeleri var ki bu sözleşmelerde işçi işverene her an ulaşılabilir olmakla yükümlüdür, fakat sadece işe çağrılan saatler için ücreti ödenecektir. Bu işverenler için çok yararlı olabilir çünkü ücret giderleri sadece işgücünün gerekli olduğu zamanlarda ortaya çıkar. Diğer yandan işgücünün bu şekilde kullanılması ve ücretlendirilmesi olumsuz tepkilere yol açabilir. Yani işçilerin, işverenler tarafından değer olarak değil gider olarak görülmesi işçilerin sadakatinin azalmasına sebep olmaktadır. Bu nihayetinde işçilerin daha az verimliliğine ve daha çok işçi devrine sebep olmaktadır.

İkinci durumda çalışma saatlerinin esnekliği işçiye faydalıdır. Burada çalışma saatlerinin esnekliği işçinin zamanının özgürce kullanması demektir. Bu işçinin iş günü, hafta yada ayını iş, eğlence, kariyer gelişimi ve aile hayatını optimal bir düzene sokarak tek başına organize etme imkanını oluşturmaktadır. Esnek çalışma saatleri işgününün ilave özellik ve içerik almasına imkan tanımaktadır.

Çalışma saatlerinin geleneksel konsepti artık işçilerin ihtiyaç ve ilgi çokluğuna uymamaktadır. Dinamik yaşam daha fazla hareketlilik ve zamanın daha

fazla işlevselliğini aramaktadır. Bunun neticesi olarak işçilerin çalışma saatleri süresince başka etkinlikler yapmaları yada serbest zaman içerisinde iş görevleri yerine getirmeleri durumu ortaya çıkmıştır. Bu durumlar sebebiyle kanun yapıcıların yasal gece çalışmasını veya haftasonu çalışmasına izin verme ihtimalleri vardır.

Esnek çalışma saatleri diğer segmentlere de olumlu etki yapmaktadır. Bu kadınların daha çok ekonomik ve sosyal hayata katılmalarını ve ömürboyu eğitim almalarını teşfik ediyor, çünkü artık işçilerin daha çok okuma ve uzmanlaşma zamanı vardır. Esneklik aynı zamanda daha yaşlı işçilere emekliklerinden sonra da çalışma imkanı vermektedir. Esnek çalışma saatlerinin işverene da faydaları vardır çünkü bu sayede işverenler daha çeşit ve kalifiyeli işgücü arzı elde ediyorlar.

4.2. ESNEK İSTİHDAM

Esnek istihdam tam zamanlı ve belirsiz süre için istihdamı ifade etmeyen her tür istihdam şeklidir. Bu tür istihdam işverenlere tam zamanlı süresiz istihdama bir değişiklik türüdür.

Esnek istihdam işçilere faydalı olabilir çünkü bu şekilde daha fazla işyerlerinde yada aynı zamanda daha farklı organizasyonlarda çalışma imkanı elde etmiş oluyorlar. Aynı zamanda iş görevlerini özel hayatlarıyla daha fazla uyumlaştırma imkanına sahip oluyorlar.

Esnek istihdam sayesinde emek pazarı yeni kalite elde ediyor çünkü bunula değişik iş görevlerini yerine getirmeye hazır olan daha kreatif işgücü arzının oluşmasına imkan tanınıyor.

Esnek istihdamın en temel türleri şunlardır:

- Tam zamanlı olmayan çalışma saatleri yada ulusal düzeyde belirlenen standard çalışma saatlerinden daha kısa çalışmak. Makedonya Cumhuriyetinde İş İlişkileri Kanununa göre haftalık standard çalışma süresi 40 saattir.
- Belirli süre için geçici iş, burada insan kaynakları ajansları ile yapılan sözleşmeli iş de giriyor.
- Düzenli olmayan ve kesintili doğası olan yada ihtiyaca göre iş olan geçici istihdam
- Yetiştirme çerçevesinde istihdam. Bu istihdam eşzamanlı eğitim ve iş içerir.

- Yılın belli bir dönemi ilişkin kesintili istihdamı ifade eden mevsimsel istihdam.

Esnek istihdam herkes için uygundur. İnsanların çoğu tam zamanlı geleneksel istihdam türünü tercih ediyor, işyerinde belli güvenlik ve düzenli maaş talep ediyorlar. Aynı zamanda işverenlerin çoğu da işçilerin bir bölümünün takımın uzunvadeli üyeleri yani şirketin bir parçası olmalarını istiyorlar.

Esnek istihdamı en çok kadınlar ve 25 yaş altı işçiler kullanıyorlar.

4.3. ESNEK ÜCRETLER

Milli ekonomi seviyesinde ücretlerin belirlenmesi birkaç kurumsal sübje arasında gerçekleşmektedir: hükümet, işveren dernekleri, sendikalar vs. Onlar ücretlerin esnekliğini büyütmeye uğraşıyorlar.

Esnek ücretler kategorisi bireysel ve kollektif verimliliği gözönünde bulunduran ve pazar tarafından yüklenilen giderlerin değişkenliğinin ücret hesaplamasına olan etkisi ile ilgilidir.

Ücret görüşmelerini yapan tarafların tercihleri ilgili tarafların çıkarlarının korunması için çok önemli bir husustur. Toplu görüşmede öncelikle ücretlerin hangi seviyede belirlenmesi gerektiği görüşülür. Bu seviye faaliyet düzeyinde mi olsun, işkolu düzeyinde mi yoksa şirket düzeyinde mi olsun diye görüşülür.

Eğer görüşmelerde daha çok adem-i merkez kurumlar yer alırsa o zaman belirlenen ücretler daha esnek olacaktır.

Asgari ücret düzeyinin belirlenmesi genelde düşük kalifiyeli işgücü için yeni işyerlerinin açılmasına engel olduğu düşünülüyor. Bu işverenler için istihdam etmek istedikleri kişilere verecekleri ücretin asgari ücretten az olduğu için bir engel oluşturmaktadır.

Ücretler tespit edilirken ücret büyüklüğünün iş verimliliğine uygun olacak şekilde kriterlerin getirilmesi lazım çünkü bu işçilerin şirketin genel verimliliğini arttırma adına motivasyonuyla sıkı bağlıdır. Pratikte bireyin ödüllendirme sistemi yavaş yavaş terkedilirken daha sık olarak grup içerisinde ödülün dağıtımını içeren grup ödülleri verilmektedir. Grup içerisinde ödülün bölünmesi verimliliğin artmasına, kalitenin iyileşmesine, giderlerin azalmasına ve şirketin başarısına etki eden diğer etkilere sebep olmaktadır.

Ücretlerin yanısıra alternatif ödül şekilleri de vardır. Bu çalışanları motive etmek için daha sık kullanılmaya başlanan şekillerden biridir. Alternatif ödül şekilleri ücret esnekliğinin büyütmektedirler. Elde edilen sonuçlara göre şirket farklı yapıdaki çalışanlara belirli imkanlar ve ayrıcalıklar sunabilir. Mesela işçi bir birim daha fazla ürettiğinde gerçeleştirdiği başarılı iş için ilave prim alabilir, ödüllü tatil, şirket hisselerinde özel indirim vs elde edebilir.

4.4. İŞ ORGANİZASYONUNUN ESNEKLİĞİ

Geleneksel iş organizasyonu, üretim bandı işyerinde çalışan işçilerin çalıştıkları iş üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını göstermiştir. Bu tür işyerindeki işler yarıkalifiyeli ve kalifiye olmayan işçilerin çalışabilecekleri şekilde net görev ve işlere ayrılmıştır. İşle ilgili bütün kararlar yöneticiye yada sorumlu kişilere bırakılmıştır. Bu tür bir çalışma banttaki işçinin sürekli basit bir operasyonu tekrarlamasına sebep olur bu da günboyu işte bir monotonlaşmanın oluşmasını sağlar.

İş organizasyondaki değişiklikler teknolojik ilerlemeler sebebiyle olmuştur. Yüksek işleme düzeyi isteyen ürün talebinin artması şirketin esnek iş organizasyonu yapmasını gerektirmiştir. Burada işçi karar alma sorumluluğunun bir bölümünü üstlenerek üretim sürecinde daha aktif olarak yer almaya başlar. Bu şekilde işçilerin organizasyonun yönetiminde daha fazla katılma imkanı elde edilmiş olur.

Global rekabetin artması ve işgücünün gitgide daha eğitimli olması şirketleri pazardaki meydan okumalara cevap vermek için yeni iş organizasyonu şekilleri geliştirmeye zorlamaktadır.

Yeni iş organizasyonu şekilleri şunlardır:

- İşyeri sınıflandırılmasının kaldırılması
- İşçilerin daha farklı işler yapabilmeleri için geliştirilmeleri
- İşçilerin bir işyerinden başka bir işyerine nakli

Şirket iş organizasyonundaki değişikliklerle kendi verimliliğini ve ekonomikliliğini artırabilir. Bu bir işyerindeki iş görevlerinin genişletilmesi yada takım çalışmasına teşfik ile olabilir. Diğer yandan iş organizasyonundaki esnek-

liğin çalışmaya olumsuz etkileri de olabilir çünkü aynı şirkette bir iş organizasyonundan diğer bir iş organizasyonuna geçiş giderlerin artmasına sebep olur.

İş organizasyonundaki değişiklikler işçilerden daha fazla bilgi ve beceri talep eden rekabetin artması ve yeni teknolojilerin girişiyle hızlanmaktadır.

4.5. İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ VE İŞVERENLER

İşgücü esnekliliğin artması üzerinde en çok etkiye işverenler sahiptir. Onlar sıkça emek pazarındaki esnekliği teşfik eder ve geliştiriyorlar.

Yeni iş organizasyonun getirilmesi yönetim organları yada şirket sahibi tarafından yapılmaktadır. Bu bir yandan işgücü esnekliliğinin artmasına sebep olur çünkü talep edilenlere ayak uydurma ve cevap vermeye gayret eder. Buna ilave olarak birçok sanayide benzer teknolojilerin olduğu gerçeği işverenlere esnek ve iyi eğitilmiş işgücünü daha çabuk işe alma imkanı sağlamaktadır.

İşverenler daha stabil işgücü istihdam etmeye odaklanmalıdırlar çünkü sık istifalar ve geçici istihdam şirketteki verimliliği azaltmaktadır. Diğer yandan işverenler gün geçtikçe diğer esnek işgücü türlerine yönelmektedirler. Yani işverenler artık daha sık olarak esnek beceri ve yetenek yada esnek ücretler talep etmektedirler. Bu şekil daha yüksek verimlilik ve kar imkanı getirmektedir.

KİLİT KAVRAMLAR

İŞVEREN
İŞYERİ
ÜST YÖNETİCİ
İCRA MÜDÜRÜ
SÜPERVİZÖR
İŞÇİ
ÇALIŞMA SAATLERİ
ESNEK İSTİHDAM
İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ

ÖZET

Analizin nihai hedefi işyeri türlerinin yapılandırılması ve işin nasıl yapılması gerektiğinin en etkin şeklinin seçilmesidir.

İşyeri işçilerin belirli bir işi yerine getirdikleri belirli makinelerin temin edildiği, alet, araç ve gereçlerin yer aldığı belirli bir alanı ifade eder.

Bir işletme sahibi genellikle daha az sayıda işyeri oluşturmaktadır. Basit olarak işletme sahibi tarafından kurulan işyerleri yapısı işi daha kolay kontrol etmesine imkan tanıyor. Sözkonusu büyük işletmeler olduğunda ise, işyerlerini yönetmek ve organize etmek daha karmaşık oluyor ki bu ister istemez sektör, bölüm, departmanların kurulmasını gerektiriyor.

Üst yöneticinin (genel müdür) işi karmaşık ve sorumluluk isteyendir. O bütün organizasyon seviyesinde hedeflerin gerçekleştirilmesi için ilgileniyor. Üst yönetici şirketin uzunvadeli hedeflerinin konulması için sorumludur. Orta düzey yöneticiler ayrı sektörlerin(fonksiyonların) işleri için ilgilenirler. Onlar görev belirlerler ve orta vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumludurlar.

Süpervizör kısa vadeli planlar ve kısavadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumludur. Genelde bu hedefler şirketin ulaşmak istediği genel hedeflerin bir parçasıdır. Süpervizörler sonuçların iyileşmesini, kalitenin artmasını ve giderlerin azalmasını şartlandırmaktadır. Hatta genellikle buna bireylerarası ilişkiyi, iş güvenliğini de eklemektedirler.

İşçi işyerleri farklı kriterlere göre sınıflandırılabilirler: Şirketteki işçilerin mesleğine göre; İş uzmanlığına gör; Bir işyerinde çalışan işçi sayısına göre; İş alanı sınırlamasına göre; İşin mekanize seviyesine göre.

İşgücü esnekliği şirketin ve onun çalışanlarının iş görevlerine talebin değişimine göre uyum yeteneği olarak tanımlanabilir.

Dört tür esneklik vardır, onlar da şunlardır:

- *Esnek çalışma saatleri,*
- *Esnek istihdam,*
- *Esnek ücret ve*
- *Esnek iş organizasyonu.*

Tartışma konuları:

1. İşyeri nedir?
2. İş ve işyeri analizinden ne anlıyorsun?
3. İşyeri yapısı neya bağlıdır?
4. Üst yöneticinin iş görevleri nedir?
5. Sektör yöneticileri işleri neden oluşur?
6. Süpervizörün görevini açıkla.
7. İşçilerin işyerleri nasıl sınıflandırılabilir?
8. Esnek işgücü ne demektir?
9. Esnek işgücü şekilleri nelerdir?
10. Esnek işgücü oluşturulmasında yöneticilerin ne gibi rolleri vardır?

5 İNSAN KAYNAKLARI TEMİNİ VE SEÇİMİ SÜRECİ

5. KONUNUN İÇERİĞİ:

1. İş tanımı
    1.1. İş analizi ve iş dizaynı
    1.2. İş analizlerinin içerdiği başlıca bilgilerin önemi
    1.3. İş rotasyonu ve iş genişletme
    1.4. İş zenginleştirme
2. İşgören adayı temin süreci
3. İşe alma
    3.1. İşe alma başarı faktörleri
    3.2. İşgören adayı temin kaynakları
    3.3. Dış kaynaklardan aday sağlama metodları
4. İşgören seçimi
    4.1. Profesyonel işgören seçiminin tanımı, amacı ve anlamı
    4.2. Seçim sürecinde sınav/test uygulaması
    4.3. İşe alma görüşmesi
5. Aday başvuru süreci
6. Özgeçmiş-CV hazırlama
7. Aday referanslarının önemi
8.İşe alma/seçim kararı süreci
    8.1. İş sözleşmesi

DERSİN AMACI:

Bu dersin sonunda şu konulara vakıf olacaksınız:

- İşin analizi, dizaynı, tarifi ve özelliklerini anlamanız
- Şirketlerin boş işyerleri için nasıl işçi temin ettiklerini anlamanız
- İşe alma sürecini açıklamanız
- Seçim sürecini açıklamanız
- İş için başvuruda bulunmanız.

1. İŞ TANIMI

1.1. İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNI

İş analizi,işyeri ile ilgili veri toplama sürecini oluşturuyor, yani bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli ögelerin tanımlanması demektir. İnsan kaynakları yönetiminin diğer fonkisyonlarını yerine getirmek için iş analizinin yapılması gerekmektedir. Bu analizin sonucu gerçekleştirenin potansiyeline göre işyerinin özel taleplerini tanımlamak için bir temek oluşturmaktadır, aynı zamanda ücret sisteminin tanımlanması için de bir temel oluşturmaktadır.

Belirli bir iş yada birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş dizaynı denir. İş dizaynı sırasında kimin ne, nerde, neden ve nasıl çalışacağı kararı verilmektedir. Başarılı iş dizaynı için kilit önemde olan bir husus da şirket hedeflerinin işçi hedefleriyle uyumlaştırılmasıdır. İşin iki önemli boyutu şunlardır:

- İş kapsamı- bir işçinin yerine getirmesi gerektiği işlerin sayısı ve türü ile ilgilidir.
- İşin içeriği- işçinin planlama, organizasyon, çalışma temposu, iletişim gibi konulara olan entegrasyonunu ifade etmektedir.

1.2. İŞ ANALİZLERİNİN İÇERDİĞİ BAŞLICA BİLGİLERİN ÖNEMİ

İş analizi sürecinde elde edilen bilgiler insan kaynakları yönetiminde farklı etkinliklerinde gerçekleştirmek için giriş değişkenlerini oluşturuyorlar, onlar da: iş tanımı, işin yeniden dizaynı, işe alma, seçim ve oryantasyon, personel eğitimi, profesyonel oryantasyon, işçi güvenliği, iş sonuçlarını değerlendirme ve ücret hesaplaması için reel sistemin kurulması.

İş analizinin sonuçları yazılı bir şekilde iş tanımı ve iş gereklerini şeklinde sunulmaktadır.

- İş tanımı, işin adını, işin içeriğini(bir işçinin yerine getirmesi gerektiği bir grup aktiviteler), iş birimini ve iş için gerekli araç ve gereçleri, görevlerini, sorumluluklarını ve iş için gerekli örgütsel ilişkiler tanımını içermektedir. (*me-*

sela: İş tanımı satış müdürü, görevi işe almak, eğitmek ve daha küçük satış ve idari personel gruplarını gözetlemek, satış sektörünün çalışmasından sorumluluk vs)

- İş gerekleri herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikleri içerir: gerekli eğitim ve beceriler,mesleki hazırlık ve iş tecrübesi. İş gerekleri farklı bir belge olabilir ama genellikle iş tanımı çerçevesi içerisinde yer alır.(*mesela: Satış müdürü iş gerekleri şöyle tanımlanabilir: "pozisyon VII. Derece eğitim gerektirir, beş yıl iş tecrübesi, çok iyi gelişmiş iletişim yeteneği olan enerjik ve motive olmuş birey*.")

1.3. İŞ ROTASYONU VE İŞ GENİŞLETME

Memnuniyetsizlik, işe sıkça özürsüz gelmeme ve işçi devir hızı yüksekliği büyük ölçüde yapılan işin monotonluğuna ve rutinliğine bağlıdır. Bu sonuçlar, dar ve özelleştirilmiş işten rotasyon sayesinde aşılabilir, ki bu periyodik olarak işçilerin bir iş sürecinde bir işten başka bir işe geçişini ifade etmektedir. Fakat bununla birlikte iş görevlerinin aynı karakteri vardır ve aynı seviyede nitelik aranıyor. Bu metodun amacı iş motivasyonunu artırmak değil, çok sık rastlanan işten kaytarmalar ve yüksek işçi devir hızı problemlerine daha kolay çözüm yolu bulunmasıdır.

İş genişletmenin amacı, işçinin daha farklı ve fazla faaliyetler gerçekleştirmesi yani bir başka deyişle iş kapsamının genişletmesinin yapılmasıdır. Genişletme işin derinleşmesi demek değildir yani iş daha karmaşık olmuyor. Genişletme yatay şekilde aynı seviyede niteliklerin fakat yeni iş ritminin gerektiği işlerin birleştirilmesi ile gerçekleşmektedir. Bu esnada da işin planlamasında, karar vermede ve işçilerin performansının değerlendirilmesinde hiçbir değişiklik gerekli değildir. İş rotasyonu ve genişletmenin etkileri kısavadelidir.

1.4. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İş zenginleştirme yatay ve dikey şekilde yapılmaktadır yani iş kapsamının genişletilmesi yanısıra iş içeriğinin zenginleştirilmesi de yapılmaktadır. Bu şekilde çalışanlara karar verme ve kalite kontrolü açısından belirli yetkiler verilir

yani işçiler ve iş grupları daha fazla özerklik elde etmiş oluyorlar. Bu konseptin yararları şunlardır: yüksek motivasyon, kaliteli iş, iş memnuniyeti, işten kaytarmaları azaltmak, düşük işçi devir hızı. Bu işçilerin kendi işlerinin neticelerinden haberdar edilmelerine ve onların bağımsızlığına bununla beraber aldıkları sorumluluklara borçludur.

Esasında iş zenginleştirme farklı işlerin bir iş çerçevesi içerisinde gruplaşmasını ifade etmektedir. Mesela, baskı makinesi ile uğraşan bir işçinin işi ona iş normlarını belirleme özerkliği, baskı bandı hızını kontrol etme yada daha az gözetleme ile zenginleştirilebilir. İşçi, üretimin yanısıra(devamlı işi) kalite kontrolünden ve bakım planlamasından sorumlu oluyor ki bu rutin iş şeklinin değişikliği demektir. Fakat, eğer bir kimsenin ilerleme arzusu yoksa(kişisel gelişim ihtiyacı hissetmeyeni bilgi, beceri ve yetenek geliştirmek istemeyen) o zaman iş zenginleştirme istenilen neticeleri vermeyecektir.

2. İŞGÖREN ADAYI TEMİN SÜRECİ

Kadrolama –staffing, insan kaynaklarının karmaşık etkinliği olarak iş ilanının verildiği andan seçilen adayla sözleşme imzalanacağı ana kadar olan etkinlikleri içermektedir. Kadrolama şirketin iç çevresinde gerekli olan işgücünü işe alma ve sosyalleştirme demektir. Bu, bireyin çıkarları ile şirketin taleplerinin örtüştüğü yani bir iş sözleşmesinin imzalanması sonucunu getiren interaktif bir süreçtir. Kadrolama- staffing süreci şu etkinlikleri içerir: aday araştırma ve bulma, işe alma ve seçme, işe yerleştirme.

Kadrolamanın birinci safhası olarak aday araştırma ve bulma şirketin gerekli kadro açığını tespit etmesi ve onların temin edilmesi sürecidir. Aday araştırma ve bulma ile iş için gerekli olan kriterleri dolduran adayların bir grup oluşturulması yapılmaktadır. İş analizi ve dizaynı gereğince tam olarak iş gerekleri belirlenmektedir. Şirket aday kaynakları olarak iç ve dış kaynakları kullanır yani şirkette çalışan adaylar ve şirket dışındaki adaylar.

İşe alma ve seçme safhası aday grubundan iş gereklerine ve onun doğasına en çok uyan kadronun seçilmesi ve işe alınmasıdır. İşe alma ve seçim şirketin istihdam politikasından, iş dizaynından ve işe etki eden faktörlerden bağımlı-

dır. Adayların yetenekleri testler ile tespit edilmektedir(kişilik, bilgi, mekanik beceriler vs).

İşe yerleştirme(oryantasyon) safhasında bireyin şirketin örgüt kültürü içerisindeki uyumunun denetlenmesi yapılmaktadır. Örgüt kültürü ortak değerler sistemini, kuralları, inançları, tutumları, motivleri, işçilerin yaklaşımlarını ve diğerlerini ifade etmektedir. Oryantasyonunun önemi şirketteki bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkmaktadır.

Kadrolama boş iş yerini doldurma kararı ile başlamaktadır. Kadrolama etkinlikleri ile şirketin personel yapısı kuruluyor ve şekilleniyor. Staffing sisteminin cevap vermesi gereken en önemli sorular şunlardır: Ne kadar yeni işçi istihdam edilmelidir? Adaylar ne gibi beceri, yetenek ve iş tecrübesine sahip olmalıdır? Ne zaman ve ne şekilde aday bulmai reorganizasyon ve işten çıkarma yapılacaktır? Her iş için doğru insanlar nasıl bulunmalıdır? Kadrolama sürecinin sonunda şirketin kriterlerine en çok uyan adaylar işe alınıyorlar yani iş sözleşmesi imzalıyorlar.

3. İŞE ALMA

3.1. İŞE ALMA BAŞARI FAKTÖRLERİ

İşe alma başarısı şuna bağlıdır:

1. İşgücü pazarı- emek fiyatının oluştuğu ve işgücünün arz ve talebinin birbiriyle etkileşimin oluştuğu bir coğrafi bölge olarak ifade edilmektedir.
2. Şirketin imajı- doğrudan başvuru sayısına etki etmektedir, ki bu sebepten dolayı şirket daha fazla ve daha kaliteli aday çekebilmek için imajını düzeltme stratejisi geliştirmelidir.
3. İşin çekiciliği- eğer bir iş sıkıcı,tehlikeli, yaratıcı olmayan yada terfi imkanları az olan bir iş ise daha nitelikli adayları çekmesi çok zordur;

4. Şirketin iç politikası- eğer şirkette çalışanların ilerlemesi için destek politikası yürütülüyorsa bu hem iç hem dış adaylar için teşfik edicidir.

5. Devletin etkisi- devlet tarafından getirilen kanun hükümleri gereği ki her türlü ayrımcılık yasaklanmış, işveren iş ile ilgili olmayan kriterlere göre tercih yapması mümkün olmayan cinsiyet, fiziki görüntü, dini yada etnik aidiyet.

6. İşe alma ile ilgili giderler- şirket için engelleyici faktörlerdir. Bazen giderler çok az sayıda adaylarla sınırlandırılmalıdır, görüşme telefonla yada daha uzakta olan adaylarla video konferans aracılığıyla yapılmalıdır.

3.2. İŞGÖREN ADAYI TEMİN KAYNAKLARI

Bir işletmenin işgören temininde yararlanacağı kaynaklar iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır.

İç kaynaklar- en iyi yetenek kaynaklarından biri kendi çalışanlarınızdır. İç kaynaklardan işgören temin etmenin bazı faydaları vardır: şirketteki çalışanların iyi ve kötü yanları bilinir aynı zamanda çalışanların da şirketin işlemesi hakkında bilgileri vardır öyle ki bir işe başlayanın gelecek işi hakkında yanlış bilgilere sahip olması yada tatmin olmaması durumu en aza indirgenmektedir. Aynı zamanda onların o an ki işlerinde gösterdikleri performansın gözönünde bulundurulacağını bildikleri için çalışanlar daha iyi motive olmaktadırlar. Bir diğer yararı da içten işgören temin etme imkanlarının bütünü şirketin karını artırmaktadır.

İç kaynaklardan çalışanları işe almanın bazı sakıncaları da vardır. Yeni iş yerinde yer almak için yapılan iç kavgalar morallere ve neticelere negatif etki yapabilir. Yeni iş yeri için işletme içi iş duyurusu yapılır ve merkezi bir yerde konulup çalışanlara belirli başvuru tarihi verilir. Bundan sonra yönetici potansiyel adaylarla görüşme yapar. Yönetici işte gösterilen performans, iş stajının uzunluğu ve diğer geçerli kriterlere göre kararı verir.

Dış kaynaklar - Dış kaynaklardan işgören temin etme yanı şirketin dışından aday temin etme şirketin teknik, yüksekkalifiyeli yada yönetici için büyük

ihtiyacının olduğu dönemlerde yapılmaktadır. Buradaki en önemli yarar iç kaynakların aksine çok sayıda yeteneğin açıkta olmasıdır. Diğer bir yarar da dıştan temin edilen çalışanlar şirkete yeni fikir ve perpektifler getiribilirler. Çoğu zaman dışarıdan teknik nitelikli bireyleri ve yöneticileri işe almak iç kaynaktan daha ucuz ve daha kolaydır.

Dış kaynaktan işgören temin etmenin ilk sakıncası adayları cezbetmek, iletişime geçmek ve değerlendirmek daha zordur. Dış kaynaklı adaylara daha uzun zaman uyum ve adaptasyon gerekmektedir. Aynı zamanda dış kaynaktan aday temin etme o işyeri için yeterli niteliğe ve uygunluğa sahip olduklarını düşünen şirket çalışanlarının morallerine problem yaratabilir.

3.3. DIŞ KAYNAKLARDAN ADAY SAĞLAMA YOLLARI

En çok kullanılan dış kaynaklardan aday sağlama yollarından biri *iş duyurularıdır*. Duyurular(ilan) genelde günlük gazetelerde veya mesleki yayınlarda verilir, daha az olarak da radyo, televizyon ve ilan tahtaları kullanılmaktadır. Çok sayıda işveren uygun adayları bulmak için *insan kaynakları ajanslarını* kullanmaktadır. İşverenlerin üst düzey uzmanlar bulmak adına kullandığı özel insan kaynakları ajansları da vardır. *Fakültelerden potansiyel aday temin etme* yolu şirketlerin üniversite öğrencilerini çekmek için kullandıkları bir metottur. Çok sayıda üniversite öğrencisi fakültenin sağladığı staj imkanıyla iş bulmaktadırlar. Dış kaynaklardan aday temin etmenin diğer bir yolu *tavsiyelerdir* ki şirket kendi çalışanlarından aday tavsiye etmelerini istemektedir.

Dış kaynaktan aday temin etmek için şirketin web sitesi aracılığıyla *internet* de kullanılmaktadır. İnternetteki başarılı ilanlar kolay erişim olan ve kolay kullanılabilen ilanlardır. On-line başvurular adaylar için testler ve işe almak için otomatik süreçler içerebilir ki hızı ve düşük maliyeti işverenler için büyük avantaj oluşturmaktadır. Bu yöntemin sakıncalı tarafı işverenlerin çoğu zaman gayri ciddi cevap almaları yada niteliksiz adayların başvurmasıdır.

4. İŞGÖREN SEÇİMİ

4.1. PROFESYONEL SEÇİMİN KAVRAMI, AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Profesyonel seçim yada işgören seçimi belirli bir iş yeri için doğru adayı belirlemek için birçok etkinliklerden oluşan bir süreçtir. İnsan kaynakları departmanı adayları değerlendirerek seçimi kolaylaştırmaktadır. İşe almada nihai kararı büyük ölçüde yönetici getirmektedir.

Profesyonel seçimin üç amacı vardır:

- Belirli bir iş için o işte en başarılı olan seçilmelidir:
- Belirli bir iş için o işin gereklerini tatmin eden kişi seçilmelidir;
- Şirkette en hızlı ve yüksek mesleki gelişme sağlama ihtimalleri olan kişi işe alınmalıdır.

Profesyonel seçimin önemi iyi yapılmış seçimin etkilerinden görülmektedir: profesyonel yetiştirme için gerekli zamanın kısılması, işçi devir hızının azaltılması, işyerinde kazaların azalması ve iş tatmininin artması gibi.

Profesyonel seçim süreci üç girdi üzerine temellenir: iş analizi, kadro gereksinimi planı ve aday bilgileri. İş analizi işin tanımı hakkında bilgi verir aynı zamanda belirli iş yerleri için gerekli beceriler hakkında bilgi verir. Kadro gereksinimi planı yeni kadro ihtiyacı hakkında bilgi verirken, aday bilgileri ise planda belirlenmiş amaçlara uygun olarak adayların nitelik ve yetenekleri konusunu içermelidir. Profesyonel seçimin problem ve meydan okumaları insan kaynakları departmanın aday seçme sürecinde sahip olduğu zaman darlığı, ayrımcılık yapmayı müsade etmeyen kanuni mevzuatlar ve işgücünün artan çeşitliliğinden ortaya çıkmaktadır.

Seçim süreci birçok etkinlik içermektedir: başvuruların kabulü, test, görüşme, tavsiyelerin okunması ve belgelerin kontrolü, sağlık değerlendirmeleri, yönetici ile görüşme, işi anlatma ve işe alma kararını getirme. İlgi çekici işyerleri için çalışan sayısı ile aday sayısı arasında çok fark ortaya çıkabilir. Mesela Toyota şirketi üretimdeki bir iş için gerekli olan 1700 işyerine tam 120000 iş başvurusu

kabul etmiş. 1:70 oranı kural olarak seçilen adaylarda belirli bir kaliteyi de garantiliyor.

4.2. SEÇİM SÜRECİNDE SINAV/TEST UYGULAMASI

Testlerle süreç standartlaşmış oluyor ve bu belirli bir etkinliğin ortaya çıkmasını oluşturuyor, bu etkinliğin neticesi olarak bireyin sonucu aynı durumdaki diğer kişilerin sonuçları ile kıyaslayarak bireyin başarısı ölçülüp değerlendirilmektedir. Test bir nevi bir ölçü aracı olarak adlandırılabilir ve şu özellikler içermelidir: güvenilirlik, gizlilik, duyarlılık ve objektiflik. Testlerin amacı kişileri tanımak yani adayların kişiliklerinin belli özelliklerini daha kesin olarak belirlemektir. Açık belirlenmiş amaçları olan testlerin yanısıra gizli amaçları olan testler de vardır. Eğer testin sonuçları seçilen adayların daha sonra gösterdikleri performansa uyuyorsa testin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Birkaç tür test vardır:

- **Bilgi testleri**- bu testlerin yardımıyla teste tabi olan adayın iş ile ilgili elde ettiği bilgilerin ölçümü yapılmaktadır yani işini ne kadar beceri ile yapacağını görmekteyiz. Testler adayın genel yeteneklerini değil sadece eğitim ve uygulama ile elde edilen yeteneklerini ölçmektedir.
- **Beceri testleri**- bir işi yapmak için önşart olan özellikleri ölçmektedirler. Bu testler bireyin gizli ve kullanılmayan imkanları hakkında bilgi verir yani bireyin belli beceri ve bilgi elde edebilme sezileri hakkında bilgi vermektedir. Bu test grubunda şunlar yer alır: duyu testleri (görme, duyma, renk ayırımı ve başka duyu testleri), zeka testleri(özellikle farklı fikirlerin düşünsel sentezinin yapılması gerektiği iş yerlerinde), mekanik yetenek testleri(adayın mekanik prensiplerini anlaması ve teknik-teknolojik problemleri çözme yeteneğinin belirlendiği testler) ve güç ve hız testleri(ellerin, parmakların, hızlı hareket etmenin yetisi belirleniyor).
- **Kişilik testleri**-bu testlerin sayesinde kişiliğin, duygusal davranışın, kendisine olan, diğerlerine ve topluma olan genel tutumları belirlenmektedir.
- **Sağlık testleri**- bu testlerle başka hastalıklara yol açabilecek genetik eksiklikler tespit edilir, kanın zehirli kimyasal maddeler içerip içermediği kontrol edilir, kanda AİDS virüsünün varlığı kontrol edilir vs.

4.3. İŞE ALMA GÖRÜŞMESİ

Profesyonel seçim sürecinde görüşme(mülakat) iş yeteneklerini tahmin etmek için ilave bilgileri toplama aracı olarak kullanılır, fakat aynı zamanda daha önceden toplanmış bilgilerin doğruluğunun kontrol edildiği araç olarak da kullanılmaktadır. Görüşmenin sakıncaları sübjektif olması, sonuçlarının görüşmeyi yapan kişinin tecrübesi ve becerilerine bağlı olması, ve nihai etkilerin görüşülen kişinin motivasyon durumuna bağlı olması olarak gösterilebilir.

Görüşmenin başarısı şu faktörlere bağlıdır:

- Görüşmeci- burada önemli olan görüşmecinin görüntüsü, davranışı, soru sorma şekli, görüşme eğitimi, dürüstlük, doğruluk, ilgi, uyumluluk, zeka gibi özelliklere sahip olmasıdır.
- Görüşülen aday- kendi beceri ve özelliklerini gerçekçi olarak değerlendirebilme yeteneği, kendi değerlemesinde özeleştiri, görüşme esnasında duygusal sağlamlık, görüşmeci ile karşılaşmada huzursuzluk hissi özellikle eğitim farkı sözkonusu olduğunda vs.
- Görüşmeyi gerçekleştirme süreci- görüşmede başarı elde etmek için değerlendirilen özellikler, yetenekler ve beceriler belirlenir, ve değerlendirmek için derece ve seviye tespit edilir.

Görüşmenin amacı iş tecrübesinin uzunluğu ve içeriği hakkında ve adayın nitelikleri hakkında gerekli bilgilerin elde edilmesi, işe alınması halinde adaya yapacağı işi bildirmek, profesyonel gelişme imkanının söylenmesi ve seçimin neticesine bağlı olmayarak aday ve şirket arasındaki iyi ilişkilerin genişletilmesi olarak gösterilebilir.

Farklı görüşmte türleri vardır. İçerik ve akışı bakımından serbest, sistematik ve standartlaşmış görüşmeler, bilgi edinilen kişi sayısına göre bireysel ve toplu görüşmeler, özel mesleklerin profesyonel seçimi için özel görüşmeler fark edebiliyoruz. Çağdaş teknoloji telefonla ve bilgisayarla görüşme yapma imkanı sağlıyor.

Etkin görüşme adayın kalitelerini tahmin edebilen görüşmedir. Bu bir iş yeri için başvurmuş bütün adaylara yöneltilen soruların doğru tespit edilmesinin neticesidir. Görüşülen adayın önemli kaliteleri şunlardır:

- Eğitim ve iş tecrübesi;
- İşe olan ilgi ve kariyer planları;

- Psikolojik özellikler: davranış, zeka, motivasyon vs;
- Önceki görüşmelerden tecrübeler;
- Görüşmeyi gerçekleştirene, işe, şirkete bakış açısı vs.
- Sözlü ve sözlü olmayan davranış.

Adayların değerlendirilmesi için temel kriterler şunlardır:

- Görünüm ve nezaket;
- Selamlama ve tanışma;
- Konuşma(diksiyon, hitabet);
- Davranış, kişilik(temkin, sakinlik, dürüstlük, tav);
- İkna kabiliyeti, etkileme(özgüven, iknaedebilirlik);
- Bilgi ve yeteneklerin sunumu;
- Güvenilirlik(açıklık, doğruluk, tutarlılık)
- Kariyer hedefi.

5. ADAY BAŞVURU SÜRECİ

Belirli bir işyeri için ilgilenen adaylar şirketin personel departmanına şu belgeleri sunmalıdırlar:

- Başvuru dilekçesi
- Profesyonel özgeçmiş- Curriculum vitae
- Motivasyon mektubu- cover letter
- Diploma ve belge kopyaları
- Referanslar
- Sertifikalar(sağlık, suçsuzluk)

Bu belgelerin içeriği ile aday kendini ve kendi profesyonel profilini sunacak yani şunları gösterecek:

- Kimdir(kendisinin güçlü ve zayıf yanlarını sunacak)
- Nasıl olmak istediğini;
- Nasıl olabileceğini;
- Eğitimini, niteliklerini, uzmanlık ve becerilerini.

Aday profesyonel özgeçmişi (***curriculum vitae***) şunlar için yazmaktadır:

- Kendi avantajlarına vurgu yapmak için;
- Kendi tecrübe ve becerilerini kısa ve net olarak açıklamak için;
- İşverene o iş için en uygun kişi olduğunu göstermek için;
- İşverenin ilgisini çekmek içim.

Aday motivasyon mektubunu (***cover letter***) şunlar için hazırlamaktadır:

- Güçlü yanlarına vurgu yapmak için;
- Yetenek ve tecrübelerine vurgu yapmak için;
- Şirketin başarısına yapacağı katkıyı vurgulamak için;
- Şirkette çalışmak için arzu ve motivasyonunu açıklamak için;
- Diğer adayların önüne geçmek için;
- İşverenin ilgisini çekmek için;

İş ile ilgili başvuru belgeleri doldurulduğunda özellikle şunlara dikkat edilmelidir: görünürlük, içerik, yazım, gerçeklik, argümanların gerçekliği ve aynıların kısalığı. Bu belgelerden işveren şu bilgileri bulmayı bekliyor:

- Verilen işyeri için gerekli talepleri adayın yerine getirip getiremediğini ve ne kadar getirdiğini;
- Başvuran adayın daha önce elde ettiği tecrübenin işi gerçekleştirmek için yeterli olup olmadığını görmeyi;
- Adayın şirketi tanıyıp tanımadığını görmek;
- Adayın başvurduğu yer, şirket için kişisel motivasyonun ne olduğunu görmek;
- Adayın profesyonel hedefleri ve gelişme arzuları nelerdir;
- Şirketin ve dolayısıyla kendisinin gelişmesine nasıl bir katkıda bulanacağı.

6. ÖZGEÇMİŞ HAZIRLAMA- (CV)

Curriculum Vitae/ Kısa özgeçmiş

1. **SOYADI:**
2. **ADI:**
3. **DOĞUM TARİHİ:**
4. **ADRESİ:**
5. **TELEFON:**
6. **E-POSTA:**
7. **VATANDAŞLIK:**
8. **EVLİLİK DURUMU:**
9. **EHLİYET:**
10. **EĞİTİM:**

Kurum	Dönem	Diploma

11. DİL
Dil becerileri 1 ila 5 arasında sıralanmaktadır.
5 mükemmel demektir.

Dil	Okuma	Konuşma	Yazma

12. DİĞER BECERİLER (mesela Bilgisayar becerileri, özel rekabet alanları vs)
13. ŞİMDİKİ POZİSYON:
14. ŞİRKET İÇİNDEKİ STAJ:
15. KİLİT NİTELİKLER:

16. PROFESYONEL TECRÜBE

Tarih:	
Yer:	
Şirket:	
Pozisyon:	
Başlıca görev ve sorumlulukların tanımı	

Tarih:	
Yer:	
Şirket:	
Pozisyon:	
Başlıca görev ve sorumlulukların tanımı	

Tarih:	
Yer:	
Şirket:	
Pozisyon:	
Başlıca görev ve sorumlulukların tanımı	

17. YAYINLAR:

Yer ve tarih ***İMZA***

_____ _____

7. ADAY REFERANSLARININ ÖNEMİ

Dış kaynaklardan temin edilen adayların analizi için en çok ve en sık kullanılan tekniği referanslardır. Referanslar adaylar hakkında dört tür bilgi vermektedirler:

- Adayın eğitim ve iş tarihçesi;
- Karatkter ve kişilerarası ilişki bütünlüğü;
- Adayın işi yapma becerisi
- Önceki yada mevcut işverenin adayın işe alınması arzusu.

Aday referansı ancak şu durumlarda önemli ve faydalı olabilir:

- Referansı veren kişinin adayı geçerli iş durumlarında gözlemleme fırsatı olduysa;
- Referansı veren kişinin adayın iş yeteneğini değerlendirebilme yetisindeyse;
- İşverenlere faydalı olacak şekilde adayın özelliklerini anlatabildiyse;
- Referansı veren kişinin tamamıyla dürüst olması halinde.

Malesef tecrübeler gösteriyor ki referansların çok az objektifliği var dolayısıyla yazılı referansların yararları daha azdır. Buna rağmen son araştırmalar gösteriyor ki eğer referansların işverenin yararına olması ve önem arz etmesi için şu bilgileri içermelidir:

- Aday referansını veren kişinin yakınlık derecesi- ne kadar zaman tanıyor ve haftada ne kadar zaman gözlem yaptı;
- Referansı yazan kişinin adayın başvurduğu işi tanıma derecesi;
- Faaliyet ve tepkiler için özel durumlar: ulaşılan hedefler, gösterilen beceriler ve iş arkadaşlarıyla işbirliği derecesi;
- Adayın karşılaştırıldığı birey yada gruplar.

İşveren aday için referans yoluyla bilgi edinmek isterse şunları gözönünde bulundurmalıdır:

- Sadece iş ile ilgili bilgilerin talep edilmesi;
- Adayın kişiliğine girilmemesi;
- Mümkünse işte yada kişisel davranışları hakkında kamu bilgilerinden yararlanmak mesela mahkeme bilgileri, banka verileri, ödemeler vs.
- Referans yazmaya başlamadan önce adaydan referans yazmak için yazılı izin istemek.

8. İŞE ALMA/SEÇİM KARARI SÜRECİ

Şirketin ihtiyaçlarına göre iyi bir seçim yapmanın önemi çok açıktır, yanlış seçimin etkileri ise çok yönlüdür yani sadece finansal değil, psikolojik yönü de vardır. Yanlış seçimin etkileri hem şirketle hem bireyle ilgilidir.

Seçimin her türlü yasadışı olaylardan uzak tutulması gerekmektedir: komisyon üyelerine rüşvet verilmesi, bilinçli ayrımcılık ve sübjektiflik, hazır sonuçlar ve seçim süreci öncesinde kararın getirilmesi. Çok sık olmasada aday bulma ve seçme formalite icabı yapılır ki bu durumda adaylar eşit şartlarda değillerdir.

Seçim sürecinin mükemmelleştirilmesi amacıyla adayların elde ettiği sonuçların takip edilmesi mutlaka gerekmektedir bu şekilde iş süreci sonuçları ile iş yetenekleri arasında bir korelasyon yapılmış olur. İşverenin işe alınan adayın performansından memnun olması, onun işte olmadığı zamanlar, iş başarısı gibi seçim sürecinin başarısını ve boş işlere uygun kişi seçimin gösteren bilgiler de önemlidir.

Belli bir işyerini doldurmak için seçilen adaya işveren telefonla da yapılması mümkün olan kısa bir bildiri gönderir. Etik davranış adayın her ihtimalde cevap verilmesini gerektirir. Cevap cesaretkırıcı ve aşağılayıcı olmamalıdır. Belgeler adaya geri verilmelidir.

İşe alma prösedüründen sonra işveren işçiyi atama kararını imzalamaktadır. Bundan sonra işveren ve işçi arasında iş sözleşmesi imzalanmaktadır. İstihdam Ajansına şu belgeler sunulmalıdır: kabul kararı, işçi kayıt belgesi(PPR), M-1 ve M-2 belgeleri. Emeklilik ve Malul Fonuna da şu belgeler sunulut: M-1 ve M-2 ile ZO-1 belgesi(sosyal ve emeklilik sigorta kaydı).

8.1. İŞ SÖZLEŞMESİ

İş İlişkileri Kanunu(MC Resmi Gazete, no80/93) 14. Ve 16. Maddeleri gereğince işveren_____,_____belediyesi_____ sok___no,_____ kütük no._____belediyesi ve işçi _____,_____belediyesi_____ sok,_____no,_____ kimlik kartı no,_____kütük no, _____belediyesi, _____200__ tarihinde iş bu sözleşmeyi imzaladılar:

İŞ SÖZLEŞMESİ

Madde 1

Bu sözleşme ile işveren ve işçi arasındaki iş ilişkisinin hakları, yükümlülükleri ve sorumlulukları düzenlenmektedir. İşçi bu sözleşmeyi _____20__ tarihinde belirsiz bir süre için imzalamıştır.

İşçi, belirli bir süre için iş ilişkisini büyüyen iş hacmi, mevsim işleri, işte olmayan işçi_____ yi değiştirmek için, _____20__ tarihinden _____20__ tarihine kadar sürecek projeyi bitirmek için kurmaktadır.

İşçi stajyer olarak iş ilişkisini ____ ay süreyle kurmaktadır.

Madde 2

İşçi iş ilişkisini _____iş yeri için kurar, iş görevleri işverenin işyerleri standartlaştırma aktinde belirlenmş ve açıklanmıştır ve___ derece eğitim yeterliliği ve ____ yıl iş tecrübesi belirlenmiştir.

İşçi iş görevlerini _____de gerçekleştirecektir.

Madde 3

İşveren işçiye bu sözleşmenin 2.maddesinde yer alan görevleri tevdi eder işçi de kabul eder.

Madde 4

İşçi, İş İlişkileri Kanunundan, kanuni ve diğer mevzuatlardan, toplu sözleşmeden, işverenin Tüzük ve akitlerinden ortaya çıkan yükümlülükleri kabul eder, özellikle:

- İşleri bilinçli, zamanında ve kaliteli yerine getirmeli, iş varlıklarını ekonomik olarak bir bütün içerisinde ve sorumlu bir şekilde kullanmalı ve pozitif iş neticeleri elde etmelidir;
- Çalışma saatleri ve güvenlik için belirlenmiş önlemlere uymalıdır;

- İşverenin genel ve özel akit, emir, yönerge ve kararları, doğrudan yöneticiyi ve yönetim organlarını saygılama;
- Müşteri ve diğer çalışanlara doğru ve düzgün davranmak, kendi davranışıyla işverenin saygınlığını korumak, iş ve profesyonel sırları saklamak.

Madde 5

İşveren, İş İlişkileri Kanunundan, kanuni ve diğer mevzuatlardan, toplu sözleşmeden, işverenin Tüzük ve akitlerinden ortaya çıkan yükümlülükleri kabul eder, özellikle:

- İşçiye seçilen işyerine atamak;
- Alınan görevleri yerine getirmesi için gereken şartları sunmak;
- Belirli çalışma saatleri, tatil ve izin sağlamak, işte yazılı güvenlik kaynaklarını temin etmek ve kanun ile toplu sözleşmeden çıkan diğer şartları ve hakları sağlamak;
- ____ puandan oluşan düzenli aylık ücret temin etmesi;
- Diğer prim, ek ve ödemeleri kanun, toplu sözleşme ve kendi akitleri uyarınca yapması;
- İşte gösterdiği başarı oranınca kar dağıtımında yer almasını sağlamak.

Madde 6

İhtiyaç duyulması halinde işçi kendi mesleki yeterliliğine göre başka işyerine atanmasını kabul etmektedir.

Madde 7

Bu sözleşme tarafların anlaşması ile feshedilebilir, tek taraflı olarak sözleşme süresi dolmadan işçinin yada işverenin istifası ile, Kanun, toplu sözleşme ve işveren akitleri gereği, yada kurulan sürenin sona ermesinden sonra feshedilir.

Madde 8

Sözleşme 5(beş) eşit kopyadan oluşmuştur ve biri işçide diğerleri işverende kalmaktadır.

Madde 9

Bu sözleşme Personel departmanında kaydolmaktadır_____.

İşçi	(MP)	İşveren
_____		_____

KİLİT KAVRAMLAR:

İŞ DİZAYNI
İŞ GEREKLERİ
ADAY BULMA
ADAY SEÇME
TEST
GÖRÜŞME
PROFESYONEL ÖZGEÇMİŞ
MOTİVASYON MEKTUBU
İŞ SÖZLEŞMESİ

ÖZET

İş analizi,işyeri ile ilgili veri toplama sürecini oluşturuyor, yani bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli ögelerin tanımlanması demektir. Belirli bir iş yada birbirlerine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de işleri başında verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş dizaynı denir. İş analizinin sonuçları yazılı bir şekilde iş tanımı ve iş gereklerini şeklinde sunulmaktadır.

Kadrolama –staffing, insan kaynaklarının karmaşık etkinliği olarak iş ilanının verildiği andan seçilen adayla sözleşme imzalanacağı ana kadar olan etkinlikleri içermektedir. Kadrolama iç ve dış kaynaklardan temin edilebilir. En çok kullanılan dış kaynaklardan aday temin yolu boş işyerleri için yapılan ilanlardır.

Kadrolama –staffing, insan kaynaklarının karmaşık etkinliği olarak iş ilanının verildiği andan seçilen adayla sözleşme imzalanacağı ana kadar olan etkinlikleri içermektedir. Testlerin amacı kişileri tanımak yani adayların kişiliklerinin belli özelliklerini daha kesin olarak belirlemektir. Profesyonel seçim sürecinde görüşme(mülakat) iş yeteneklerini tahmin etmek için ilave bilgileri toplama aracı olarak kullanılır, fakat aynı zamanda daha önceden toplanmış bilgilerin doğruluğunun kontrol edildiği araç olarak da kullanılmaktadır.

Belirli bir işyeri için ilgilenen adaylar şirketin personel departmanına şu belgeleri sunmalıdırlar: Başvuru dilekçesi, Profesyonel özgeçmiş- Curriculum vitae, Motivasyon mektubu- cover letter, Diploma ve belge kopyaları, Referanslar ve Ser-

tifikalar(sağlık, suçsuzluk). Dış kaynaklardan temin edilen adayların analizi için en çok ve en sık kullanılan tekniği referanslardır.

Şirketin ihtiyaçlarına göre iyi bir seçim yapmanın önemi çok açıktır, yanlış seçimin etkileri ise çok yönlüdür yani sadece finansal değil, psikolojik yönü de vardır.

Tartışma konuları:

1. İşin en önemli iki boyutunu açıkla.
2. İş tanımı ve gereklerinden ne anlıyorsun?
3. Neden iş rotasyonu, genişletme ve zenginleştirme yapılır?
4. Aday bulma süreci hangi etkinlikleri kapsar?
5. Aday temin etme kaynaklarını açıkla.
6. Profesyonel seçimin amaçları nedir?
7. Test ve mülakat arasındaki farkı açıklayınız.
8. Seçimin önemini açıklayınız.
9. İşe başvururken hangi belgeler sunulmalıdır?

KAYNAKÇA :

1. А. Хоџиќ - "Флексибилизација на работниот процес", Институт за општествени истражувања, Загреб 2005 г.
2. Б. Неневски, В. Стојанова и А. Јосифовска - "Развојот на малите и средните претпријатија и намалувањето на невработеноста во Р. Македонија", Фондација "Фридрих Еберт" - Канцеларија Скопје 1997 г.
3. Б. Стрезоски - "Менаџмент и бизнис", Просветно дело - Скопје 2000 г.
4. Б. Шуклев - "Менаџмент", Економски факултет Скопје 1999 г.
5. Б. Шуклев - "Менаџмент на малиот бизнис", Скопје 2006 г.
6. Б. Шуклев - „Основи на менаџментот" - Економски факултет, Скопје, 2007г.
7. Б. Шуклев - „Менаџмент на малиот бизнис", Економски факултет, Скопје2008г.
8. Verhuel, I., et. al.: Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level,
9. B. Bogicevic Milikic – Menadzment jludskih resursa, Beograd 2006
10. G. A. Cole - Management, Theory and Practice – London 1996.
11. Grilo,I., and Thurik A.: Entreprenurial Engagement Levels in EU, International Journal of Entrepreneurship Education. 2005
12. Група автори - "Малите претпријатија во развојот на Р. Македонија", Економски институт, Скопје 2002 г.
13. Група автори - "Бизнисот во практика" - Битола 2002 г.
14. Д.Ефтимоски, С.К.Велкова, З.Златковски - Бизнис и претприемништво, МОН 2009 г.
15. Д. Пандев - "Водич за претприемништвото и мал бизнис", Економски институт Скопје 2000 г.
16. Д.Димковски - "Принципите на економијата во претпријатијата" - Прилеп, 2000г.
17. Д.Секстон, Н.Б. Аптон, Ц. Смилески, Д. Јанкоски - "Претприемништво", Скопје 1994г;
18. David Campbell - "Business", Лондон, 1994
19. David Robinson: " The Naked Entrepreneur", Kogan Page Ltd, London 1991
20. D. Stenhoff - "Small business management fundamentals", New York 1988
21. D.Kuratko & R. Hodgetts - "Entrepreneurship": A contemproraru approach, Fort Wotth: Harcourt College Publishers 1986
22. D.Kirby.:"Entrepreneurship Education": Can Business Schools Meet the Challenge?, International Council from Small Business, 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, 2002
23. Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute of Economics, 2005
24. European Agency for Reconstruction, "Small Enterprise Development in Republic of Macedonia", 2007
25. Закон за работни односи - Службен весник на Р.Македонија бр. 106/2008 г.
26. Зборник на трудови - "Стопански и регионален економски развој, семејни бизниси и здружување", Економски институт - Скопје, Здружение за одржлив развој - Скопје - Фондација "Фридрих Еберт" Канцеларија - Скопје 2003 г.
27. Здружение на правниците од стопанството на Р. Македонија - "Бизнис водич" - Скопје 2001 г.
28. З. Поповска, "Управување со системите" - Економски факултет, Скопје, 2006 г.

29. Kis „Ljudski faktor - najvazniji element organizacijske strukture" EKONOMIJA, Zagreb 2007
30. Љ. Дракулевски - "Лидерство" -Економски факултет - Скопје, Скопје 1999 г.
31. "Маркетинг прирачник за мали и средни бизниси" - КОСМО - Иновативен центар Скопје 2004 г.
32. "Материјали за обука на менаџери во малопродажбата", ДЕТРА - Институт за менаџмент, Скопје 2002 г.
33. Наставен материјал - "Надзорничка обука на контролорите" - Детра центар, Скопје 2004 г.
34. P. Drucker - "Our Enterpreneurial Ekonomy", Ekonomic Impact; Washington 1984.
35. Paul Samuelson ,William Nordhaus "ЕКОНОМИЈА", - Загреб, 1992
36. R. Dobre -."Preduzetnistvo", Sveuciliste u Zadru, Zadar 2006
37. С. К. Велкова, З. Златковски - "Основи на бизнисот 1", Просветно дело, Скопје 2006 г.
38. С. К. Велкова, З. Златковски - "Основи на бизнисот 2", Просветно дело, Скопје 2007г.
39. С. К. Велкова, Д. Ефтимоски, З. Златковски - "Бизнис за матуранти", Просветно дело, Скопје 2008 г.
40. Т. Кралев - "Индустриски менаџмент 1 и 2 дел", Просветно дело - Скопје 1992 г.
41. Т. Фити и група автори - "Економија", Скопје 1997 г.
42. Т. Фити, В. Филиповски - "Основи на микроекономијата", Скопје 1999 г.;
43. Т. Фити и В. Х. Марковска - "Small Business Development and Privatization in Republic of Macedonia", - Скопје 1995 г.
44. Т. Фити и В. Х. Марковска "Претприемништво и претприемачки менаџмент", Економски факултет - Скопје 1994 г.
45. Т. Фити - "Основи на економијата" - Економски факултет,Скопје 2006 г.
46. Т. Фити - "Макроекономија" - Економски факултет, Скопје 2004 г.
47. Hisrich R., D. and Peters M., P.: Entrepreneurship, fifth edition, McGraw-Hill, 2002
48. Cascio, W.F. "Managing Human Resources" – New York 1989
49. Carter S., and Jones - Evans D.: Enterprise and Small Business, Prentice Hall, 2000
50. Ц. Смилевски - "Предизвикот и мајсторството на организациските промени", - Детра центар - Скопје 2000 г.
51. Ц. Смилевски - "Надзорништво 1 и 2" - Детра центар - Скопје 1998 г.
52. Waldinger, R., and Bozorgmehr, M. : Ethnic Los Angeles. New York: Sage1996.
53. W. Berstein -"Интегрален алокатор на средствата", К.Х.В. на Р. Македонија, 2002 г.
54. W. Pride, R. Hughes and J. Kapoor - "Business", U.S.A., 1996;
55. www.crm.org.mk
56. www.bizmove.com