

LiBeRtE
yayınları



Alpay, Mustafa, İşletmelerde Sürdürülebilir İletişim ve Kurumsallaşma, Ankara: Liberte Yayınları, 1. Baskı, Aralık 2023.

Dr. Mustafa Alpay

İşletmelerde
Sürdürülebilir İletişim
ve
Kurumsallaşma

LiBeRtE

İşletmelerde Sürdürülebilir İletişim ve Kurumsallaşma

Dr. Mustafa Alpay

ISBN: 978-605-9823-77-7

Liberte Yayınları® | 259

1. Baskı: Aralık 2023

© 2023, Liberte Yayınları®

Tüm hakları saklıdır. Tamamı veya herhangi bir parçası, hiçbir şekilde fotokopiyle veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz ve dağıtılamaz. Yayınevimiz bunu yapanlar ve buna teşebbüs edenler hakkında kanunî takibat yaptırma hakkına sahiptir.

Yayın Yönetmeni: **Emre Turku**

İç Tasarım: **Liberte Yayınları**

Kapak Tasarımı: **Müşerref Merve Şahin**

Baskı: **Reprobir Matbaa**

Adres: 1514. Sokak, No: 23, 06378 İvedik OSB Yenimahalle / Ankara

Telefon: (312) 395 20 29 | Sertifika No: 47381

LiBeRtE
yayıncı grubu

Adres: GMK Bulvarı No: 108/16, 06570 Maltepe, Ankara

Telefon: (312) 230 87 03 | Faks: (312) 230 80 03

E-posta: info@liberte.com.tr | Web: www.liberte.com.tr | Sertifika No: 52155

Liberte Yayınları® Liberte Yayın Grubu'nun tescilli bir markasıdır.



Dr. Mustafa Alpay

1966 yılında Adıyaman'ın Gölbaşı ilçesinde doğdu. İlk öğretimini Gölbaşı'nda, liseyi Malatya Endüstri Meslek Lisesi Elektrik Bölümü'nde tamamladı. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesinde tamamladı. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi Kamu Yönetimi bölümünde yüksek lisans yaptı ve aynı üniversitenin Siyasal Bilgiler Fakültesi Sosyal Politika bölümünde doktora çalışmasını tamamladı. Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Medya ve İletişim bölümünden ikinci doktora derecesini aldı.

İş hayatına 1989 yılında Ulaştırma Bakanlığında başladı, yedi yıl çalıştıktan sonra 1996 yılında istifa ederek özel sektöre geçti. 2000 yılından beri güvene dayalı marka projeler yürütmekte, Sosyal Sermaye ile 57 ortaklı şirketin (Mavigölgaz) kuruluşunu gerçekleştirdi. Halen Mavigölgaz isimli şirketin Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir. 25 yılı aşkın süredir profesyonel üst düzey yöneticilik deneyimi vardır. Sermayenin güven boyutu üzerine çeşitli radyo, dergi ve gazetelerde söyleşileri, röportajı ve makaleleri yayınlanmıştır. Çeşitli STK'lar, üniversiteler, radyo ve TV'lerde bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya devam etmektedir.

Dr. Alpay, kuruluşunu gerçekleştirerek yönettiği Ulusal Lisanslı LPG Dağıtım (Mavigölgaz) şirketinin küresel krizin dünya ve Türkiye ekonomisini olumsuz etkilediği 2008-2010 döneminde TEPAV'ın TOBB ile All World Network 2. Küresel Girişimcilik Zirvesi elemelerinde 47. olmuştur. Bu sonuç ile Temmuz 2012 All World Network Zirvesi ABD Harvard University tarafından davet edilen ilk 100 girişimci arasına seçilmiştir. Bu etkinlik dahilinde "Yönetimde Verimlilik" ödülüne layık görülmüştür. Dönemin Başbakan yardımcısı Ali Babacan himayesinde düzenlenen programa dönemin ABD Başkan Yardımcısı Joe R. Biden da katılmıştır. Dr. Mustafa Alpay, "Ticari Kumarnın Engellenme-

si", "Sermaye Birliği", "Fizibilite Koordinasyon Merkezleri" gibi konuların uygulanabilirliğini savunmakta, girişimciliğin en fazla yokluğunu hissettiği sermaye konusunda birikim tarzının güven ile mümkün olduğunu ısrarla gündeme getirmektedir.

Dr. Mustafa Alpay, TOBB LPG Sektör Meclisi Yönetim Kurulu yesi, MÜSİAD Ankara Yönetim Kurulu yesi, MÜSİAD Enerji Sektör Kurulu Ankara Őube Başkanı, ANADOLU LPG SİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, AYBMDER Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Mezunlar Derneği Kurucu Başkanı, OSTİM ENERJİK Enerji Kümelenme Derneği Kurucu ye- Yönetim Kurulu yesi, İNHAKDER İnsan Hak ve Onurunu Koruma Derneği Kurucu Başkanı, BAKİDER Balkan Kültürleri İttifakı Derneği Onursal yesi gibi çeşitli sivil toplum kuruluşlarında aktif görevler almaktadır.

Dr. Mustafa Alpay, Siyaset Akademisi Genel Siyaset ve Yerel Yönetimler Programları, MÜSİAD ve SETA Türkiye Ekonomisi ve Enerji Politikaları Eğitimi, ALL WORLD NETWORK-TEPAV Turkey Fast Growth 25 Programı, TOBB ve Ankara Kalkınma Ajansı Temel Dış Ticaret ve E-Ticaret Eğitimi gibi sertifikalı eğitimlere katılmıştır. SSCI ve SCI indekslerde taranan hakemli dergilerde "Bürokratik Engellere Karşı Yatırım Karar Sürecinde Türk Girişimcileri: Psikolojik Bilişsel Davranışsal Kaygıların Sosyal Sermaye zerindeki Etkisi" ve "Alacakların Tahsilatı Yönetiminde Makul Aı Dengesi" isimli iki bilimsel makalesi yayınlanmış ayrıca finans yönetiminde "Makul Aı Kavramı" uygulamasında da bildiri yayınlamıştır. Daha önce editörlü bir yayını bulunan yazarın elinizdeki ikinci kitabıdır.

Dr. Alpay evli ve iki ocuk babasıdır.

E-posta adresi: siyasetbilimi2012@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Önsöz	1
Giriş	17
Şirketlerde Finans Yönetimi	23
Şirketlerde Muhasebe	26
Pazarlama Yönetimi	30
Hukuk Birimi Yönetimi	30
KOBİ'ler ve Sorunları	31
Bütçe Oluşturmak ve Kullanmak	37
Bütçe Kullanmamak.....	38
1 Bir İş Geliştirme Sürecinde Müzakerenin Önemi	43
İş Kavramı	44
İş Konsepti.....	45
İş Fikri ve Gelişim Aşamaları.....	46
İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk	51
Girişimcilik Refleksi	55
Güvene Dayalı Girişimci Davranışı	56
2 Yatırım Düşüncesi	59
Girişimcilikte Yatırım Düşüncesini Ön Plana Çıkaran Nedenler.....	62
İşletmelerin Kuruluş Karar Süreci	63

İşletmelerde Hedef Belirleme Süreci.....	67
GZFT (SWOT) ve Rekabet Analizi	68
Rekabet Şartlarında Konumlanma	70
Stratejik Planlama	71
Mavi Okyanus Stratejisi	73
3 Değerlendirme ve Kesin Proje	77
Projenin Uygulanması Amaçlarının Belirlenmesi	78
Net Gelecek Değer ve Net Bugünkü Değer	80
Bürokrasi ve Sosyal Sermaye.....	81
Şirketin Kuruluşu	84
Şirketlerin Hukuki Yapıları.....	85
Anonim Şirket ile Limited Şirket Arasındaki Farklar	88
6102 Sayılı TTK'ya Göre Ortakların Sorumluluğu Farkı.....	88
6102 Sayılı TTK'ya Göre Hisse Devri Farkı	89
6102 Sayılı TTK'ya Göre Sermaye Miktarı Sınırları	89
6102 Sayılı TTK'ya Göre Tutulması Gereken Zorunlu Defter Türleri	90
6102 Sayılı TTK'ya Göre Şirket Organları	90
6102 Sayılı TTK'ya Göre Şirket Elektronik Toplantıları	91
6102 Sayılı TTK'ya Göre Ortakların Yönetime Katılması.....	91
6102 Sayılı TTK'ya Göre Şirket Türlerinde Vergi İstisnası	92
6102 Sayılı TTK'ya Göre Ortaklık Farkı.....	92
6102 Sayılı TTK'ya Göre Şirketlerde Avukat Bulundurma Zorunluluğu	93
6102 Sayılı TTK'ya Göre Pay Senedi İmtiyazlı Pay Farkı.....	93
Avantaj Bakımından İnceleme	94
Yer Seçimi ve Kuruluş Yeri Etkenleri	95
Kuruluş Yerini Öne Çıkaran Faktörler	96
Kurumsallaşma	98
Kurumsallaşmanın Şirketlere Yararları	99
Şirketler Kurumsallaşmadan Yönetilebilir mi?.....	100

4 Liderlik ve Yönetme	103
Güçlü Liderlik	105
Liderin Fark Edilen Bazı Özellikleri	106
Yönetim Kavramı	108
Yöneticiler ve Liderler Arasındaki Fark	108
Kurumsal Yapılarda Organizasyonun Gerekliği ve Yetki Dayanağı	111
Organizasyon Yapısı ve Türleri.....	112
Yanlış Seçilmiş Bir Organizasyon Yapısı	119
Kurum, Kurumsallık, Kurumsal Gelişim.....	120
Kurumsal Hiyerarşi.....	121
Yöneticilik Yetenekleri.....	123
Sürdürülebilirlikte Yöneticilerin Rollerini	125
Yönetsel Kademeler	126
Üst Düzey (Tepe) Yönetim	127
Orta Düzey Yöneticiler	128
Alt Düzey Yöneticiler	129
5 İnsan Kaynakları	131
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	132
Dijital Teknolojiden Yararlanma ve Şirket Dahli Otomasyon	134
Beşerî Sermaye.....	135
Entelektüel	138
Entelektüel Sermaye	139
Entelektüel Sermaye ile Beşeri Sermaye Arasındaki Farklar	141
Yapısal Sermaye.....	144
Şirketlerde Yapısal Sermayenin Önemi	144
Müşteri Sermayesi	146
6 Kurumsal İletişim	151
Şirketlerde Kurumsal İletişim.....	152
Kurumsal Kaynak Planlaması- ERP (Enterprise Resource Planning)	154

Müşteri İlişkileri Yönetimi- CRM (Customer Relationship Management).....	156
7 Üretime Başlama	157
Tüketim ve Üretim İlişkisi	159
Markalaşma	161
Markalaşma Yeni Müşteriler Yaratır	162
Marka Bilinirliği Çalışanını Gururlandırır	162
Marka Pazarda Güven Yaratır	163
Pazarlama	165
Pazarlamanın Gelişim Süreci	165
Pazarda Tutunma	167
Sürdürülebilirlik	168
Kampanya ve Reklam Süreci	170
Başarı Ölçütlerini Belirleyen Kavramlar	172
Sonuç	175
İş Yerimi Nasıl Yönetebilirim, Karşılaşılabilecek Zorluklar Nelerdir?..	175
Bürokrasi, Rakipler ve Pazardaki Zorluklar	182
Denetim	186
Başarısız Girişimlerden Çıkarılabilecek Dersler	192
Başarısızlığın Öğrenme Sürecine Etkileri	197
Kaynaklar	211

*Bu eseri, üzerimde emeği olan herkese ithaf ediyor
şükranlarımı sunuyorum...*

Önsöz

“Büyük düşünün!

Hayal kuramayanlar hedef belirleyemezler, gözünüzde büyüttükleriniz, sizin hedeflerinizi hayal dahi edemezler.”

Mustafa Alpay

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR İŞLETME KURMAK VE YÖNETMEK SİRADISI özveriyle başlar, bütün yönleriyle düşünülmesi gereken bir yapılanma gerektirir. Sektörel ve yönetsel yeniliğe açık olmak ve gerektiğinde değişen koşullara uyum sağlayabilmelidir. İstekli olunan pazarın derinlemesine incelenmesi ve anlaşılması, çevresel ve sosyal sorumluluğa bağlılığı, finansal başarı ve toplum üzerinde yaratabileceği olumlu etki açısından bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) kurmak, birçok girişimcinin bir gün gerçekleştirmeyi umut ettiği hayalidir. Ancak bir işletmeyi kurabilmenin ve onu tüm risklerden koruyarak yönetebilmenin kolay olmadığını ve fevkalade fedakarlıklar gerektirdiğini, süreç boyunca çok sayıda zorluklar ile karşılaşılacağına da bilinerek bu yala çıkılmasında fayda vardır. Fedakarlıklardan ve zorluklardan bahsediliyor diye girişimsel faaliyetlerden uzak durmaya da hiç gerek yoktur, zaten iş fikri olan bir girişimcinin zorluklar karşısında pes etmeyeceğini bilerek yazmaya karar verdiğimiz bu kitap, girişimcilerin bir işletme kurmaya karar verdiklerinde karşılaşabilecekleri muhtemel sorunları nasıl aşabileceklerine dair ipuçları içermektedir. Kitap

tek bir işkolu özelinde kaleme alınmamıştır, burada öngörüler ve öneriler genel çerçevede dahilinde çalışılmıştır

Girişimci topluluklarda kendi işinin patronu olmak, bir sorunu çözen veya bir ihtiyacı karşılayan bir değer yaratmak isteği ağır basmaktadır. Girişimciler tarafından üretime kazandırılan her işletme istekli bireyleri iktisadi büyümeye yönlendirmede, inovasyonu teşvik ederek istihdam fırsatları sağlamada dünyada ve Türkiye’de kilit bir rol oynamaktadır. Kendilerine ait bir şeyler yaratmak, işlerinin patronları olmak ve topluluklarında fark yaratmak isteyen birçok girişimci için bir işletme kurabilmenin arkasında birçok hayal ve cazip nedenler bulunmaktadır. Girişimciyi yatırıma yönlendiren sebepler farklı olmakla beraber bazen pazarda karşılanmayan bir ihtiyaç tespit ettikleri için yatırım yaparlar, bazen de bir sorunu çözen ürün veya hizmet yaratarak bu boşluğu doldurmak için yatırım yaparlar. Yeteneklerini ve değerlerini yansıtan bir şey yaratabilmek istediklerinden bu tutkularının doğrultusunda hayalinin peşinden koşmak için bir işletme kurmayı dener. Birçok girişimci bağımsızlık arzusuyla hareket eder bu hareketlerinin yan faydaları ise iş ve istihdam fırsatları yaratarak bir taraftan genel ekonomik büyümeye katkıda bulunurken diğer taraftan da yerel ekonomileri güçlendirirler. Bu tür hareketlerin fırsat olarak kazanç getirisi de olacaktır, bir KOBİ işletmesiyle işe başlamak sektörü ve doğru zamanlaması isabetinde mali açıdan servet yaratma ve istikrarlı bir gelir akışı oluşturma fırsatına da dönüşebilir.

Ancak bir iş fikri sahibi olmak işin sürdürülebilir bir kuruma dönüştürülmesi için tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte, bir KOBİ işletmesi kurma yolculuğu, özellikle resmi prosedürler ve düzenlemeler de söz konusu olduğunda girişimcilerin gözünü korkutmadan ortaya bir kurum çıkarabilmenin diğer gerekliliklerini de yerine getirmek gerekir. Bu kurumlar, hammadde temini,

üretim bantları, muhasebe, pazarlama, hukuk ve insan kaynakları da dahil olmak üzere bir işletmeyi yönetebilmek için uzmanlığa dayalı gereken diğer birimlerdir. Kurulacak işletmedeki birimlerin eksikliği ya da uzmanlığının yetersizliği, sadece iş fikri ile işe başlayan girişimciler, girdiği pazarın kadim işletmelerinin ilk anda silkelme babında şiddetli rekabetiyle karşı karşıya kalabilir. Bir işletme kuruluşunda çeşitli resmi prosedürler ve düzenlemelerle uğraşmak yorucu olsa da caydırıcı olmamalıdır. Kuruluş sürecinde bazı zorluklar ile karşılaşmak o işin yapılmayacağı anlamına gelmemelidir.

Azimli girişimcilerimizin unutmaması gereken en önemli konu, gelişmekte olan bir ülkemiz ve mevzuatlarımız yöneticilerin bakış açısına göre sürekli geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu geliştirmeler sahadan bariz bir şekilde kopuk, masa başı fantezileri ekseninde hazırlandığı için sürekli regülasyonlara tabi olmaktadır. Öyle ki bir mevzuatın hazırlandığı ilk haliyle yayınlandığı hali arasında bile o kadar çok kaymalar ortaya çıkıyor ki bir de onu açıklamaya yönelik sayfalarca ayrı bir metin yayınlayarak durum idare edilmeye çalışılmaktadır. Henüz gelişmekte olan bir ülke olduğumuz için elimizdeki mevzuata göre başlansa bile, yatırım daha tamamlanmadan ilgili mevzuat geliştiriliyor mantığı çerçevesinde yeniden değiştirilebilmektedir.

Mevzuatları değiştirme mevzuatı olan ilginç bir ülke olduğumuzun unutmadan, işletme kurarken yer seçiminde, finansman kaynağı konusunda ya da her şey hazır olduğunda faaliyete geçiş için başvuru sürecinde bürokratik aksaklıklar ve sıkıntılarla karşılaşmak durumunda kalabilirsiniz. Amacımız, aynı işkolunda bir arkadaşımız geçtiğimiz yıl hiç zorlanmadan işletmesini kurmuştu, ben neden kuramıyorum diye öfke nöbetleri yaşamaya gerek olmadığını, geçtiğimiz yılın mevzuatının değişmiş olacağını bu yılın mevzuatına göre hareket edileceğini bilerek nasıl bir yol izlenebileceği konusu-

nu anlatmaya çalışırken hangi süreçte destek alınması gerektiğini anlatmaya çalışacağız.

İşletme kurmanın ilk adımı, işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir yasal yapı seçmekle başlar. Kararı verilen yapısal kurumun ilgili makamlara tescil işlemleri yapılmalı ve faaliyet yürütülecek sektör ve iş türüne göre gerekli izin ve ruhsatları almalıdır. Bu tür işletmeler tercih edilen yasal yapı çerçevesinde gelir veya kurumlar vergisi, satış ya da KDV vergisi, yatırım ve istihdam vergileri dahil olmak üzere çeşitli vergi düzenlemelerine tabidir. Vergi türüne göre de yapısal kurum tercih edilebilir, önemli olan yasal yükümlülükleri tam anlamak ve yürürlükteki mevzuatlara gereğince uyum sağlamaktır. Resmi uygulamaların üstesinden gelmek için düzenleyici gereklilikleri anlayan sektör derneklerinden tavsiyeler alarak bu işleri zamanında çözebilen uzmanlara yönlendirmek gerekir. Bürokratik karmaşadan bunalmamak için iş danışmanlarından, hukuk, finans ve vergi uzmanlarından ücreti mukabilinde danışmanlık desteği almak maliyetli olsa da daha hızlı sonuçlar vermektedir.

Girişimciler, rehberlik ve destek sağlayabilecek akıl hocaları, danışmanlar ve mesleki derneklerden oluşturulan ağlardan da istifade edebilir. Bu ağ ayrıca finansmana ve diğer kaynaklara erişime ulaşmalarına, işlerini etkileyebilecek düzenlemeler ve piyasa trendlerindeki değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmalarını da sağlayabilir. Güncel bilgilere sahip olmak bilinçli kararlar almak ve stratejiler uyarlamak için de gerekli bir kanaldır. Sonuç itibarıyla resmi veya pazar sorunları biraz uğraştırıcı olsa da aşılamaz değildir. Nihayetinde girişimcilerin ya da profesyonel tavsiye alacağı meslek kuruluşlarının sosyal sermayeleriyle bu işlerin üstesinden gelmek mümkündür. Tüm bu sorunları aşarak hayallerinin peşinden gitme, fark yaratma ve topluluklarına değer yaratma konusunda tutkulu olan girişimciler için sabır, sıkı çalışma gereklidir. Güçlü

bir ekip ile teknolojiden yararlanarak, benzersiz iş fikirlerine destek arayarak, karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmek için başarılı KOBİ işletmeleri kurabilirler. Gerekli izin ve ruhsatları almak, tek başına bir işletmeyi kurmak için yeterli değildir, işletmelerin bir de faaliyet sermayesine ihtiyacı olacaktır. KOBİ'ler, özellikle kuruluşun ilk aşamalarında, finansmana erişimde sıklıkla zorluklarla karşılaşmaktadır. Girişimciler vizyonları iyi yazılmış bir iş planı ve uygulanabilir iş fikirleriyle hedeflerine yönelik stratejilerini ortaya koyduktan sonra banka kredileri, hibeler ve risk sermayesi gibi çeşitli finansman seçeneklerini de keşfetmeleri gerekir.

Bu kitap operasyonlarınız boyunca sürdürülebilir bir işletme oluşturmak için de kritik bilgiler içermektedir. Güçlü bir şirket kültürü oluşturmanın, net bir misyon ve vizyon geliştirmenin ve faaliyetlerinizde sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirmenin önemine odaklanarak sürdürülebilirliği yönlendirmedeki rolünün yanı sıra diğer işletmeler, hükümetler ve sivil toplumla iş birliği ve ortaklıkların önemini de inceleyeceğiz. Sürdürülebilir bir iş kurmak ve yönetmenin temel ilke ve stratejilerini de kitabın ilerleyen safhalarında keşfedeceğiz. Enerji kaynakları yönetimi, atık azaltma ve tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda sürdürülebilir uygulamaların politikalar ve prosedürler oluşturarak bunların benimsenmesi, aynı zamanda çalışanlarınız arasında ortak bir amaç ve değerler duygusu yaratmanın yollarını da keşfedeceğiz.

Sürdürülebilir bir işletmenin başarılı olabilmesi için yetenekli ve motive olmuş çalışanlara ihtiyacı olduğunu unutmamak gerekir. Bu, işletmenin varlık sebebi nedir? neyi temsil etmektedir, paydaşları için nasıl bir değer yaratmayı planladığını açıkça ifade edebilmekte midir? İşletmenin misyon ve vizyonunu nedir? çevresel sorumluluğa yatkınlığını nasıl ifade etmektedir? Sosyal eşitlik ve ekonomik uygulanabilirlik gibi sürdürülebilirlik ilkelerine

dayandığını nasıl anlatmaktadır? Tüm bunların net bir şekilde ortaya konması paydaşlarıyla ortak strateji belirlemelerinde önemli kriterlerdir.

Girişimciler, çalışanları işe alma, eğitime ve elde tutma konusunda da zorluklarla karşılaşabilir. Çalışanlardan bir ekip ruhu ortaya çıkartmak ciddi çabalar gerektirir, bu çabayı özveriyle göstererek bu ekip kurulmalıdır. Ekibin üyeleri kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olduklarını hissettikleri andan itibaren, kendilerini sürdürülebilirliğe adamaya ve şirketinizin hedeflerini destekleyen eylemlerde bulunmaya daha yatkın olurlar. Ayrıca, ilerlemeyi takip edebilmek, yeni teknolojileri ve iş modellerini benimsemek çevre müdahalelerini azaltabilir, sosyal sonuçlarınızı iyileştirerek ekonomik performansınız yükseltilebilir, performansınızın sürdürülebilirliğini takip edebilmenin yolu ölçebilmek ve raporlanarak analiz edilmesiyle izlenir. Raporlamanın gücüyle, veri analitiği ve makine kullanımını öğrenmeyle operasyonlarınızı optimize edebilir ve israfı azaltabilirsiniz. Yenilenebilir enerji kaynaklarını benimseyerek karbon ayak izinizi azaltabilir ve enerji maliyetlerinden tasarruf edebilirsiniz. Döngüsel ekonomiyi benimseyerek yeni gelir akışları yaratabilir ve sınırlı kaynaklara olan bağımlılığınızı azaltabilirsiniz. Diğer işletmeler, hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği ve ortaklıklar kurarak birlikte çalışmayı deneyebilirsiniz, karmaşık sürdürülebilirlik zorluklarını aşabilmek için ortak kaynaklarınızdan, kendi bilginizden ve uzmanlardan yararlanabilirsiniz. Sivil toplumla ilişki kurarak işletmeniz için güven ve meşruiyet inşa edebilir ve toplum için ortak değer yaratabilirsiniz. Güçlü bir şirket kültürüyle başkalarıyla iş birliği yaparak, paydaşlarınız için değer üreten ve daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunan bir işletme yaratabilirsiniz.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) dünyadaki birçok ekonominin bel kemiğidir. İstihdam sağlar, yeniliği teşvik eder ve ekonomik büyümeye önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Ancak, sürdürülebilir bir KOBİ kurmak ve yönetmek dikkatli planlama, etkili uygulama ve değişen piyasa koşullarına sürekli uyum sağlamayı gerektirir. Bunu destekleyen operasyonlar için müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak gerekir. Bir işletmenin başarısı, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya bağlıdır. Hedef pazarınızı, tercihlerini ve sorunlu noktalarını anlamak için pazar araştırması yapmak rutin hale gelmelidir. Güçlü bir ekip için doğru kişileri doğru roller için işe almak, onlara eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, yaratıcılığı ve iş birliğini teşvik eden olumlu bir çalışma ortamı yaratmak girişiminizin menfaatine olacaktır. Teknolojiyi benimseyerek süreçleri otomatikleştirme yoluyla verileri yönetmenize ve müşteriler ve tedarikçilerle iletişim kurmanıza yardımcı olabilecek yazılımların her zaman en güncelini, donanım ve iletişim araçlarının en işlevselini takip etmeniz de girişiminizin menfaatine olacaktır.

KOBİ işletmelerinin hayatta kalması için kritik öneme sahip olan nakit akışınızı yakından takip edin, harcamalarınızı karşılamak ve büyüme fırsatlarına yatırım yapmak için yeterli işletme sermayesine sahip olduğunuzdan emin olun. İş performansınızı hedeflerinizi ve temel performans göstergelerinizi düzenli olarak izleyin. İş ortamı sürekli değişiyor işletmelerinin rekabet gücünü korumak için esnek ve uyarlanabilir olması gerekiyor. Pazar trendleri, müşteri tercihleri ve teknolojik gelişmelerden haberdar olun. Değişen pazar koşullarını karşılamak için stratejinizi ve operasyonlarınızı yönlendirmeye hazır olun.

Dünyada ve Türkiye’de orta ekonomilerin yükünü en yüksek frekansta taşıyan organizasyonlar KOBİ kavramı tipinde yapılanmalardır. Bu tür yapılanmalar her ne kadar sermaye büyüklüğü

bakımından küçük olsalar da her biri bulunduğu sektör ve bölgelere ekonomik katkılarının yanında, üretim ve istihdam sinerjisini harekete geçirmektedir. KOBİ'ler bu işlevselliğiyle ekonomilere öngörülenden daha fazla değer katmaktadırlar. Bu sinerji gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde oransal işlevselliği bakımdan göz ardı edilemeyecek büyüklükte önemlidir. Bu önemine rağmen sisteme sıklıkla dahil olup ve sistemden ayrılmaları yönünden kayıt dışı yapılanma da çok fazladır, kayıt dışılığı yönüyle sağlıklı bir şekilde ölçülememektedir. Tüm bu aksaklıkları da bünyesinde barındırmakla beraber KOBİ'lerin istihdama sağladığı katkı gelişmiş ülkeler dahil %50'yi aşarken milli gelirin de (GSYİH) %40'ını sağlayarak küresel ekonomik kalkınmaya önemli ölçüde katkılarda bulunduğu (www.worldbank.org) birçok defa araştırmalara konu olarak ölçülmüştür. KOBİ'lere bir bütün olarak bakıldığında bu küçük işletmeler üretimleri bakımından tek başlarına hacimsel olarak bir ağırlık ifade etmese de ayrı ayrı büyüklüğü ve birçok kriter dikkate alındığında bulunduğu ülkelerin gelişmişlik ve sanayileşme düzeyine ciddi katkılar sağladıkları otoriterlerce de kabul edilmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de KOBİ'ler incelendiğinde, OECD üye ülkelerinin ihracatının $\frac{1}{4}$ 'ünü (%26'yı aşmış), Asya ülkelerinin ihracatının ise $\frac{1}{3}$ 'ünü (%35'i aşmış) aşarak önemli pay almıştır (Öncü, 2000). Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bakılmaksızın KOBİ'lerin Dünya ve Türkiye ekonomisine katkıları sayısal büyüklük ve istihdam yaratma gücü (Özdemir, 1996), açısından, ekonomik ve toplumsal düzenin belkemiğidir (Sarıslan, 1996). Değişen sektörde bir KOBİ bayrağı taşıyamaz hale gelmeye başladığında, sektördeki o boşluğu doldurmaya talip diğer bir KOBİ'dir. Düşen bayrağı tekrar kaparak kendinden önceki KOBİ'nin aynı sancılarını tekrar yaşamak adına hayallerinin peşinde koşmaya devam etmektedir. Ta ki yıkıldıği yerde yeni bir KOBİ'ye o bayrağı yere düşürmeden

teslim edene kadar. Yıkıldığı yerden ayağa kalkarak devam eden bu süreçte kurumsal organizasyonlarını dahi kısmen tamamlayabilen KOBİ'lerin bünyesinde istihdam ve ihracata katkıları göz ardı edilemeyecek kadar önemli boyuttadır. Ülkemizdeki KOBİ'lerimizin belirgin özelliği de ömürlerinin uzun olmayıp genellikle tek kuşakla sınırlı kalmalarıyla anılmaktadır.

KOBİ'lerin pozitif sinerjisi girişimcilerin hayalleriyle doğru orantılı olarak düşünülse de genelde kamu bürokrasisinin izin verdiği kadarıyla doğru orantılı demek daha gerçekçidir. Girişimcisinin aşkıyla KOBİ'lerin üretim aşkı paralel bir şekilde yürümektedir. Bu yürüyüş görünürde KOBİ çıkarları doğrultusunda yürütülse de ortaya çıkan kazanımlardan devletlerin istihdam yükünün hafiflemesi ve vergi gelirleri önemli kazançları olmaktadır. KOBİ yapılanmalarının üzerinde ittifak edilen belirgin bir tanımı yoktur. Küçük ve Orta Boy İşletmeleri büyük işletmeler ile kıyaslandığında ayırt edici özellikleri sermaye ve istihdam oranlarıdır. Bu bağlamda ayrıca küçük işletme ve orta boy işletme ayırımına da gidilmektedir (Özgener, 2003).

KOBİ'lerin etkili istihdam ve vergi faydaları bakımından üzerinde kısaca durmakta fayda vardır. KOBİ'ler sınıflandırılırken öne çıkan en önemli referans kriterleri istihdam ve sermaye büyüklüğüne göre ortaya çıkarmış oldukları verimliliklerdir. Gelişmiş ülkelerde de durum farklı olmayıp ciro, sermaye ve çalıştırılan işçi sayısı ölçütlerine göre verimliliği yüksektir. Ülkemizde de çalışan sayısı bakımından aynı referans noktası baz alınarak, AB ile uyumlu bir KOBİ tanımı yapılmıştır (KOSGEB, 2011).

Tanımlamanın asıl dayanağı, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe atfıdır. Yönetmeliğin referansı da 19.10.2005 ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıdır. Bakanlar Kurulu

kararında 08.01.1985 tarih ve 3143 numaralı Kanuna dayanır. KOBİ tanımı bu silsile içerisinde ortaya çıkmaktadır.

“Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması, Madde 5- (Değişik: 10.09.2012-2012/3834 K.) KOBİ’ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri üç milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler. ⁽²⁾

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmibeş milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler. ^(*)

c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüzyirmibeş milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler. ⁽²⁾” ülkemizde seyreden enflasyonist değişikliklere göre yapılan rakamsal güncelleme ise;

“(*)30/4/2018 tarihli ve 2018/11828 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Eki Yönetmeliğin 2’nci maddesiyle, bu maddenin birinci fıkrasının (a) bendinde yer alan “bir” ibaresi “üç” şeklinde, (b) bendinde yer alan “sekiz” ibaresi “yirmibeş” şeklinde ve (c) bendinde yer alan “kırk” ibaresi “yüzyirmibeş” şeklinde değiştirilmiştir”

Bu tanımlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışan KOBİ’ler bir de diğer sorunlarla mücadele etmeye çalışırlar. Öyledir de bir işletme faaliyette ise her gün bir veya birkaç sorunu çözererek ilerlemesi gerek bu sorunların her birinin de bir mali külfeti olduğu düşünülürse önümüze çıkan en önemli sorunlarının finansal olduğunu anlamak için fazla düşünmeye gerek yoktur. Özellikle kit kanaat ayakta duran ve bir taraftan üretim peşinde koşarken diğer taraftan ekonomi yönetiminin alacağı kararlara kulak kesilen

KOBİ'ler, bu durumda daha çok zarar görürler. Çünkü yetkin bir finansman yöneticisi olmayan ve ekonomi yönetiminin hemen her beyanından olumlu ya da olumsuz etkilenmeye müsait bir yapıya sahip olan KOBİ'ler, konjonktürel dalgalanmaların öngörülemez olduğu dönemlerde daha çok zarar görürler. Bu nedenle, KOBİ'lerin sürdürülebilir bir büyüme ve gelişme sürecine girebilmeleri için finansal yönetim konusunda bilinçlenmeleri ve bu alanda yetkinlik kazanmaları gerekmektedir. Ayrıca, ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklı olabilmek için risk yönetimi stratejilerini de etkin bir şekilde kullanmaları önemlidir.

Girişimcilerince aşırı sahiplenen bu işletmeler, sahiplerinin iş fikri dışında yetkinliklerini henüz tamamlamadıkları için objektif kriterlere göre yönetilememektedir. Bu durum ise özellikle finansal yönetim konusunda ciddi sorunlara yol açmaktadır. Özverili girişimci bireylerin başlangıçta kurumsal merdivenleri iskalamaları için hükümetlerin ticaret yönetimleri, girişimcilerin en azından finansal okur yazarlığı eğitimi ve eksikliklerini tamamlama teşvikleri verilmelidir. KOBİ niteliğindeki işletmelerimizde bariz bir şekilde izlenebilen bu eksiklik “eğer sermaye sahibiysem her şeyi yönetebilirim” anlamına gelen aşırı özgüvenleri işletmeleri finansman krizlerine sürüklemektedir. Özellikle ülkemizde görülen bu “her şeyi yönetebilirim” mantalitesinin geri planında sermaye sahibini bu yöne zorlayan sebeplerde elbette vardır, örneğin çok büyük hacimli bir şirkette makul bir ücretle sıradan bir pozisyonu, daha iyi bir ücret verilse dahi küçük hacimli bir işletmede yöneticilik göreviyle değiştirmemektedir. Bu durumda kendi işinin yönetici olma zorunluluğu (belki, arzusu) telafisi mümkün olmayan sermaye kayıplarını da beraberinde getirmektedir. Böylelikle işletmenin finansal kayıplarını girişimcinin yöneticilik ısrarına feda edilmesi sonucuya karşı karşıya kalınmaktadır.

İşletme sahiplerinin tüm kayıplara katlanarak işletmelerini yönetmeye azmettiği zaman da neleri kaybedeceğini göremeleri finansal okuryazarlığıyla beraber işletme yönetimi eğitimi eksiklerinden kaynaklanmaktadır. Girişimciler işletmelerinde nelere hakim ve hangi kararları sonucu hangi tepkilerle karşılaşma riski hesabını görüp göremedikleri ve bunun bir sorun olarak gündemlerine girip girmediğini ayrıca psikolojik olarak da analiz edilmesinde fayda olabilir onu ise psikologlara bırakıyoruz.

Değerlendirmeye aldığımız bu sorunların detaylara indikçe sektörler arası farklılıkları görünse de birçok araştırmalarda KOBİ niteliklerine haiz işletmelerin yapısal sorunları hemen hemen her sektörde istisnasız ortak 10 maddede toplanmaktadır. Bu yapısal eksikliklerin öne çıkan ortak ilk yedisi yüksek oranda finansal okuryazarlığı eksikliğiyle beraber işletme yönetimi eğitimi eksikline dayandığı görülecektir şöyle ki,

- Genel yönetim ve organizasyon
- Finansman sağlayamama ve finans yönetimi
- Yetkin insan kaynakları eğitimi
- Karar ve yetki devri süreçleri
- Bürokrasi dirençlerine karşı mevzuat bilgi eksikliği
- Koordinasyon ve denetim yetersizliği
- Kurumsallaşamama sorunları

Bu sıralama KOBİ'lerin ortak sorunları olarak gördükleri halde çözümlenmek amacıyla kalıcı bir çaba belirleyememek, bu şirketlerin enerjisini erken tüketmektedir. Sıralanan bu sorunlarla baş edebilme mücadelesi bir taraftan işletmelerin performanslarını düşürmekte, diğer taraftan da zaten kıt olan sermayelerini

aşındırmaktadır. Bu yetersizliğin götüreceği yer üretimden çekilmek zorunda kalarak bayrağı geride gelen yeni bir KOBİ'ye bırakmasıyla sonuçlanmaktadır. Ne yazık ki aynı sorunlar sektörde o boşluğu dolduran yeni KOBİ'yi de tez zamanda o kulvardan dışarı atarak tüm birikimlerin heba olması seyredilmektedir.

Bir iş kurmak, herhangi bir girişimci için gerçekten de zorlu bir görevdir. İş fikri olan bir girişimci, fikrini hayata geçirmek için heyecanlandığı bir süreçte, pazarda ve bürokraside karşılaştığı sorunların üstesinden gelemeyeceğini düşünerek, heyecanının kırılması karşısında iş kurma fikrinden vazgeçebilmektedir. Tam da bu süreçte girişimcilerimize, hiçbir engelden korkmamalarını ve aşlamayacak bir engel olmadığını anlatmak önemlidir. İş kurma süreçlerinde yapılması gerekenleri, işlem basamaklarıyla belli bir sırada takip ettikleri zaman ve tıklandıklarında konusunda uzman danışman desteği olarak aşılabileceğinin genel felsefesini özetleyen özgüveni bu kitapta bulacaklarını düşünüyorum. Kuruluşunu gerçekleştirmek istediğiniz bir iş fikrini doğru belirlediğiniz zaman geriye işin günlük operasyonlarını yönetmek kalmaktadır. İyi bir plan geliştirerek alınması gereken kararların alt yapısını bu kitapta bulabilir ve kendi iş fikrinize adapte edebilirsiniz. KOBİ nitelikli bir iş kurma ve onu etkili bir şekilde yönetme ile ilgili adımları sayfalar ilerledikçe özümseyecek, bir firmanın bünyesinde olması gereken kademeler ve bu birimlerin yapması gereken iş ve işlemlerin işlevini öğrendikçe kendi işinizde uygulayarak istifade edebileceksiniz.

İş anlaşmasında yapılması gereken yatay ve dikey sözleşmelerin nasıl bir anlam ifade ettiğini, yine elinizdeki bu çalışma başta genç girişimcilerimiz olmak üzere her yaşta tüm bireylerimizin yatırım süreçlerinde bir işletme kurma kararı verdikleri zaman ellerinde yol haritası niteliğinde olacaktır. Bu eseri kaleme alırken yapılacaklar ve karşılaşılabilecek sorunları içeren bir çalışma or-

taya koymayı, bu bilgilerden istifade etmek isteyenlere yardımcı olmayı içeren bir eser olmasını arzu ettim. Bir iş kurmaya karar verdiğinizde yapılması gereken önceliklerin genel iş yapılarından hepsini ilgilendiren başlıkları kısa kısa olarak buradan gördükten sonra ilerleyen safhaları daha iyi özümsemek gözünüzde büyütmeden kolaylaşacağın düşünerek başlayalım.

1. Zamana yönelik iş yapısı seçilmelidir, bir iş kurmanın ilk ve en önemli adımı, yapılacak işi bir şemsiye altında toplayabilmek, yani şirketleşmektir. Bu konuda, her zaman işin hukuki ve mali danışmanından yeterli bilgi alındıktan sonra şahıs şirketi, adi ortaklık, limited ve anonim şirketler dahil olmak üzere seçim yapabileceğiniz çeşitli iş yapıları bulunmaktadır. Her iş yapısının avantajları ve dezavantajları vardır, bu nedenle seçtiğiniz işin ihtiyaçlarına en uygun olanını, hukuki ve mali danışmanların önerisiyle seçmeniz daha az başınızı ağrıtır.

2. İş modelini tanımlamak, kuruluş ve yönetme sürecinizde karmaşıklığa sebebiyet vermez. Bir iş yapısı seçtikten sonra, bir sonraki adım iş modelini tanımlamaktır. Kurmayı düşündüğünüz bir KOBİ işletmesi ile hangi ürün veya hizmetleri sunacağınızı, hedef pazarın kim olduğu ve işletmenin nasıl gelir elde edeceğini işin başında belirlemek, ileriki safhalarda sizi zihinsel, zaman ve giderler açısından rahatlatacaktır. Bir iş modeli, işletmenin nasıl işleyeceği ve kar elde edeceği konusunda gerekli ve önemlidir. İş modelini tanımlamak, kuruluş ve yönetme sürecinizde karmaşıklığa sebep olmaz; aksine, işlerin daha düzenli ve verimli ilerlemesine yardımcı olur.

3. Bir iş planı geliştirin, yatırım yapmaya başlamadan önce geliştirmiş olduğunuz bir iş planı, şirketinizin öngördüğü hedeflere ulaşmak için stratejilerini ve taktiklerini özetleyen ve zihinsel kodlarınızla örtüşen yol gösterici bir belgedir. İş planınızın içeri-

ği, sunulan ürün veya hizmetler, hedef pazar, pazarlama ve satış stratejileri, finansal projeksiyonlar ve bir yönetim planı hakkında ayrıntılar içermelidir. Bu plandan yararlanırsanız bazı dönemlerde sektörel sıkıntılar olsa da plan dahilinde hareket etmeniz plan-sız rakiplerinize göre daha erken önlemler almanızı sağlayabilir.

4. İş birimlerini oluşturun, Bir işletme iş hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışan çeşitli birimlerden oluşur, yatırım tamamlanıp üretim, pazarlama ve tahsilat döngüsü sağladığınızda işinizden zevk alacaksınız. İş birimlerinden anlamamız gereken, yasal ve idari birimlerle birlikte dahilde organizasyonlar için finansal, muhasebe, insan kaynakları, operasyonlar ve pazarlama ile en önemlilerinden biri de hukuk birimidir. Bu birimler tek başına çok anlam ifade etmese de bir bütünlük içinde organize olduklarında işletmenin başarısında hayati bir rol oynamaktadırlar.

5. Liyakatli insanları işe alın, bu hamle ile işveren zamanını kendine bahşedecektir. Üretim tahsilat döngüsünde daha az kayıplar olacak, işletmenin başarısını 4. adımdaki birimlerde doğru insanların istihdam edilmesi sağlayacaktır. Ne iş olsa yaparım modunda olan vizyonsuz kişilerden, negatif enerji yayan yeteneksizlerden, her şeyin en iyisini bildiğini iddia ederek işini iyi yapanları da canından bezdiren palavracılardan ve iş arkadaşlarına tepeden bakan kendini beğenmişlerden işletmenizi korumanızda fayda vardır. İş konusunda gerekli becerilere ve deneyime sahip, özgüveni ve öz freni dengeli, yetenekli, ekibinizin rollerini yerine getirmek için gerekli beceri ve deneyime sahip olduğundan emin olmalısınız. Şirketin hedef ve amaçlarına bağlı kişiler bulmanız kazancınızı arttıracacağı gibi vizyonunuzu da ileriye taşıyacaktır.

6. Bir pazarlama planı geliştirin, işletmeniz için bir pazarlama planı geliştirmek, müşterileri çekmek ve elde tutmak için kullanacağı stratejileri ve taktikleri ana hatlarıyla içermelidir. İyi bir plan,

hedef pazarın, pazarlama kanallarının ve pazarlama bütçesinin ayrıntılı bir analiziyle hareket eder. Bir işletme yönetilirken, proaktif, yaratıcı ve stratejik olması, ilerlemeyi düzenli olarak izlemesi, gerektiğinde plan üzerinde revizyon yapmaları ve hesaplanmış riskleri almaya istekli olmaları gerekir. İşletmeler içinde sorumluluğu sırtlayan güçlü bir ekip oluşturmak ve olumlu bir çalışma ortamını sürdürmek için etkili iletişim ve liderlik becerileri de önemlidir.

Sonuç olarak, bir iş kurmak, uzun vadeli başarı sağlamak için dikkatli bir planlama ve yönetim gerektirir. İşletmenizi yetkin ekip ile yönetin, bir işi etkili bir şekilde yönetiyor olmak, finansmanı, insanları ve operasyonları belirli bir ahenk içerisinde yönetebilmenize bağlıdır. Planlı hedefler belirlemek, performansı izlemek, karar vermek ve değişen koşullara uyum sağlamak doğru iş yapısıyla birleşip doğru insanları işe alınca, etkin bir şekilde yönetiliyor, amaç ve hedeflerine ulaşıyor demektir. Bu eserin temel amacı da fiilen de yaşadığım ve çevremde birçok yaşayana da şahit olduğum psikolojik sermaye (cesaret) ile işe başlayanlara kısmi de olsa sosyal sermayenin varlığını ve önemini salıklamaktır. Bir girişimciyi KOBİ işletmesi kurmaya iten sebepler cesaretiyle ilişkilendirilmekle birlikte, kuruluş aşamasında yaşanan resmi sorunları aşmalarında da sosyal sermayenin gücüyle nasıl aşılabacağını adım adım birlikte tartışarak ilerleyeceğiz.

Giriş

Hiçbir şeye ihtiyacımız yok, yalnız bir şeye ihtiyacımız vardır; çalışkan olmak.

Mustafa Kemal Atatürk

KOBİ'LER KAVRAMI, DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KALKINMANIN lokomotifi olarak kabul edilmektedir. Diğer ülkelerde de (gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ayrımı olmaksızın) sektörlerin yapısına göre ekonominin temel dinamikleri arasında çok önemi bir ivme yakalamıştır. Birçok makale ve araştırmada bu konunun önemi dile getirilmektedir. Ancak KOBİ yapılanmaları, holding işletmelerden farklı olarak eldekini koruma refleksiyle hareket ederek, yapısal ve yönetsel sorunlarını çözmeye karşı ürkek davranış (maliyetleri açısından) sergiledikleri göze çarpmaktadır. KOBİ'lerde iş başarısızlıklarının başlıca nedenleri olarak "kötü finansal yönetimden" kaynaklanan sorunlar gösterilmektedir (*Karadağ, H. 2015*).

İşin ilginç tarafı, enflasyonist dalgalardan çok çabuk etkilenen KOBİ'ler, ortamın dindiği dönemlerde de çok çabuk toparlanmaktadır bu da çevik yapılanma karakteristiğine bağlanabilir. Bu toparlanmada aynı işletmenin aynı adres ve faaliyet alanında olması çok ender bir durumdur. Ancak girişimin aktörü büyük oranda farklı bir girişim faaliyetiyle aynı adreste olmaktadır. Anadolu tabiriyle "yiğit düştüğü yerden kalkar" ata sözünün testi mahiyetinde-

dir. Enflasyon temelli sorunların belli periyotlarla tetiklendiği ülkemizde, finansmana erişmeme testi ilk olarak KOBİ'ler üzerinde hissedilmektedir. Enflasyonist dalgalardan kaynaklı yüksek faize maruz kalmaları ise istikrarsız bir yapı görünümü sergilemelerine yol açmaktadır.

Bu gelgitler, birçok KOBİ işletmesinde, yönetim becerileri güçlü kişilerin istihdamını sağlamalarına engel teşkil etmektedir. Bu iki taraflı bir engeldir. Bir taraftan yönetim becerisi güçlü bireyler kariyer geleceği göremediği için zaten tercih etmekte kararsızken, diğer taraftan konusunda yetişmiş çalışanlara ödenecek yüksek ücretleri karşılayamadıklarından dolayı ciddi bir engeldir. Dolayısıyla KOBİ'lerin eğitimli personel yetersizliği, teşviklerin takibi ve yararlanma kabiliyetlerini de kısırlaştırmaktadır. Finansal kaynaklara erişmelerine bir diğer engelde konusunda yetişmiş çalışanları yeterince istihdam edemediklerindedir. Birbirini olumsuzlayan eksiklikler finansal kısırlığı, sebebiyle maliyeti kısma eğilimini öne çıkarmaktadır. Bu sebeple yeni otomasyon teknolojilerinden faydalanmayı ertelemeye razı olmaya zorlamaktadır. Verimli ve etkin finansal bir yönetim sisteminin eksikliği, Türk KOBİ'leri için de en temel bir sorun alanıdır. (*Karadağ, H. 2015*).

Enflasyonist dalgalarda konjonktürel kararlarının uygulanmasından dolayı maruz kalınan finansman sorunlarına ilaveten, asıl kendine özgü yönetsel ve sermaye sahibinin egosundan doğan kararların verdiği sıkıntıları da bulunmaktadır. Türkiye'de KOBİ ölçekli işletmeler, yetkin insan kaynaklarının maliyetlerinden tasarruf etmeye meyilli yapıları gereği (sermayedar her riski yönetebilir algısı) karşılaşılan ekonomik yıkımın sonuçları bazen telafi dahi edilemezken (vadeli alımlara yazılan çek, senet ve kefilliklerden kaynaklı) piyasaya da zincirleme olarak stres yaşatırken,

işletmelerin yatırım yapma, büyüme ve istihdam sağlama kapasitelerini de sınırlar.

Uluslararası Finans Kurumu (IFC), gelişmekte olan ülkelerde yapmış olduğu bir çalışmaya dayanarak, 65 milyon firma, mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerin %40'ının her yıl ihtiyaç duyduğu halde karşılanmayan finansmanının 5,2 trilyon ABD doları olduğunu tahmin ediyor (www.worldbank.org).

Zincirleme olarak yaşanan sıkıntılar periyodik şekilde kısmen telafi edilse dahi birçok KOBİ işletmeleri de bundan yeterince istifade edemediği için elindeki sermayesinin tükendiği ve faaliyetlerini sonlandırdıkları gözlenmektedir.

KOBİ'lerin yaşadığı sorunların incelenmesini konu eden bir çalışma değerli iki akademisyen tarafından Diyarbakır bölgesinde yürütülmüş, 50 KOBİ ile mülakat yöntemiyle yapılan bir araştırmaya göre de işletmelerin karşılaştığı sorunların başında finansman ve nitelikli eleman ihtiyacının olduğu görülmektedir.

Tablo: 1 İşletmelerin karşılaştığı Yapısal Sorunların Oransal Dağılımı (referans makale tablo 6)

İşletmelerin karşılaştığı Yapısal Sorunlar	Frekans(N)	Yüzde (%)
Finansman İhtiyacı	42	84,00
Kalifiye Eleman İhtiyacı	46	92,00
Yetersiz Teknoloji	27	54,00
Yüksek Maliyetler	35	70,00
Kurumsallaşmama	38	76,00
Olumsuz Rekabet	21	42,00
Diğer	18	36,00

Kaynak: (Bilen, A. & Solmaz, H. 2014)

Yani mali yapı başta olmak üzere kitabın önsözünde de saymış olduğumuz ortak yapısal sorunlarını içeren 7 maddenin tamamında dereceleri farklı olmakla beraber faaliyet zayıflığı hissedilmektedir. Bu zayıflıklar başta nakit akışını bozarken nihayetinde kurumsallaşmasının önündeki en büyük engeldir.

1. Finansman ve Finans Yönetimi Sorunları
2. Yetkin İnsan Kaynakları ve güncel Eğitim Sorunları
3. Karar Alma ve Yetkilerin Dağıtılması Sorunları
4. Bürokrasi dirençleri Mevzuat Bilgi Eksikliği Sorunları
5. Koordinasyon ve Denetim Yetersizliği Sorunları
6. Kurumsallaşamama Sorunları
7. Genel Yönetim ve Organizasyon Sorunları

Kaçınılmaz bir kaderi gibi, belirli periyotlarla bu sorunlar ile karşılaşan KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamı ile konusunda uzman iş gören çalıştırma oranları düşüklüğü (Sarıkahya, 2012) gözlenmektedir. Bu durumun sebebi, finans yetersizliğinden kaynaklı uzman elemanların istihdam maliyetinden kaçınmak olarak vurgulanan yaklaşımdır.

Oysa maliyetinden dolayı istihdamı ertelenen bir finans yöneticisi KOBİ'lerin derdine asıl çözüm üretecek ana kadrosundan mahrumiyetidir yani öncelikle istihdam edilmesi gereken kadro budur. KOBİ'lerden beklenen finansal belirsizliğe karşı belirsizliği öngörülebilir boyuta taşıyabilecek bir kadroya ulaşabilmektir. İstihdam edilmeyen kadro yerine sabırla mucize beklemek, mevcut sermayenin tüketilmesiyle üretime ara verecektir. Bu önceliklerin iyi gözetilmesi gerekirken, iş gelip yine finansman kaynağına dayanmaktadır. Çünkü gözetimlerin ve analizlerin yapılabilmesi

için de yine nitelikli çalışana ihtiyaç vardır. KOBİ'lerde görülen yapısal sorunlar araştırmalara da ölçülmektedir. Sorunlar her ne kadar çözülmeye gayret edilse de nitelikli çalışan ve finansman sorununda netice almanın kolay olmadığı bu ikisinin yetersizliğinden kaynaklı kurumsallaşamama da KOBİ'lerin bonusu olarak çözüme ulaşamamış üç ana sorun olarak gösterilmiştir

Tablo:2. İşletmelerin Çözüme Ulaşmayan Yapısal Sorunl. Oransal Dağı. (referans makale tablo 8).

İşletmelerin karşılaştığı Yapısal Sorunları	Frekans(N)	Yüzde (%)
Finansman İhtiyacı	33	66,00
Kalifiye Eleman İhtiyacı	42	84,00
Kurumsallaşamama	35	70,00
Diğer	12	24,00

Kaynak: (Bilen, A. & Solmaz, H. 2014)

Bu sonuçları dikkatle incelediğimizde, işletmelerde sorunların varlığını bilmekle çözebilenin aynı şeyler olmadığını da görmüş oluyoruz, biraz daha odaklanarak baktığımızda çözülememesinin temelinde de çözebilecek yetkin insan istihdam edememenin varlığını görmek hiç de zor değil. Araştırmacılar, teknik bir karşılaştırma ile sorunun büyüklüğü ve çözülemeyen kısmın çözülen kısma oranlamasını da ayrı bir tabloda kıyaslayarak daha anlaşılır duruma getirdikleri görülmektedir.

Tablo:3. Tablo:1 ve Tablo:2'nin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi (referans makale tablo 9).

İşletmelerin karşılaştığı Yapısal Sorunları	Sorun ile karşılaşılan İşletme sayısı	Sorunu Çözülmeyen İşletme sayısı	Sorunu Çözülmeyen İşletme Yüzdesi (%)
Finansman İhtiyacı	42	33	79,00
Kalifiye Eleman İhtiyacı	46	42	91,00
Kurumsallaşmama	38	35	92,00
Diğer	18	12	67,00

Kaynak: (Bilen, A. & Solmaz, H. 2014)

Asıl çözmesi gereken %91 oranında kalifiye eleman ihtiyacı sorununun çözülemediği tabloda göstermektedir. Kurumsallaşma sorunu da devam etmektedir, gerekli birimler oluşturulamadığı zaman kurumsallıktan bahsedilemez. İşletme dahilinde bu oluşumlar için yetkin eleman ve bu elemanlara verilecek ücretler KOBİ'lerin en belirgin sorunudur. Bu bir kısır döngüdür, işletme nakit akışını yönetecek eleman bulamamak finansman yetersizliğinden, finansmanın yönetilememesi ise nitelikli eleman istihdam edememekten kaynaklanmaktadır. Tablonun bize anlattığı tüm sorunların önündeki engelin aşılması için en önce nitelikli eleman ihtiyacı karşılanmalıdır. Finansal dengeyi de finansal ekip yürütebilir, ekip yönetiminden daha iyi bir verim sağlamak için, *muhasabe, pazarlama* ve *hukuk* birimleriyle de ekip uyumuna dikkat edilmelidir. Yani dönüp dolaşıp nitelikli eleman istihdamı için iyi ücret verebilmek, iyi bir finansal denge kurmak sorunu hala çözüm beklemektedir.

Finans yönetimi, işletmenin faaliyet sorunları çözebilmesi için ihtiyaç duyulan araçları ve bilgileri sağlar. Konusuna hakim diğer birimlerin diğer personelleri de yoğun bir şekilde kurumsallaşmaya yönelme imkanı yakalar, *Finans, muhasebe, pazarlama* ve *hukuk* birimlerinde çalışanlar, verimsizliği verime çevirebilmelerinin argümanları manuel süreçleri ortadan kaldırarak otomasyona gereken yatırımı yapmak verileri birimlere aktarmaktan geçmektedir. Birimler arası mutabakatlarda hızlı ve doğru sonuçlar elde etmek üretkenliği artıracaktır ve finansal maliyetleri minimize edecektir. Zaten kurumsallık denilen ahenk budur. Finansal maliyetlere katlanmak yerine likiditeyi yönetebilmenin yolu, gerçek zamanlı dengeleme hesaplarını takip edecek birimleri iyi çalıştırmak gerekir. Banka kayıtları, hesap bakiyeleri ve faaliyet ve diğer ödemeleri senkronize ederek ödeme zamanlarını tahsilat zamanlarının gerisinde takip etmek finansal yönetimin becerisidir. Bu beceriyi gerçekleştirebilen pazarlama ve satış biriminden müşteri karakteri ve ödeme seçeneklerini, muhasebe biriminden kayıtların ve cari hesabın doğruluğunu gösteren verilere anında ulaşılabilmekten geçmektedir. Tüm bu senkronize sürecin yürütülmesinde kolaylaştırıcı argümanlar yine teknoloji tarafından sağlanmaktadır. Güncel yazılımlarla daha sık mutabakatlar gerçekleştirilir, veri giriş hatalarını anlık düzeltilebilir, muhasebe kayıtlarında görülen hata en aza indirerek işletmenin lehine bir dönüşüm sağlamak tüm paydaşların menfaatinedir. Bu eylemler basit hatalarla işletmenin kazancının kaybolması veya nakit akışı plansızlığının önüne geçmek yetişmiş insan kaynaklarıyla mümkündür.

Şirketlerde Finans Yönetimi

Finansal yönetimine Mali yönetim de diyebiliriz, bu birim şirketin finansal kaynaklarının yönetiminden sorumlu olup temel amacı, stratejik finansal kararlar alarak şirketin değerini maksimi-

ze etmektir. Finansal yönetimin yaptığı temel işlerden bazılarını sıralamak gerekirse.

Bütçeleme, her para hareketinin olduğu yerde ihmal edilmemesi gereken bir süreçtir ve bu süreci finans yönetimi şirketin bütçesini oluşturur ve yönetir. Bütçenin amacı, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için harcamalara kaynakların tahsis edilmesi ve bu giderlerin izlenmesini içerir. Bu süreç ile ilgili analizlerini bir rapor halinde üst yönetime sunarak iyileştirici önerilerde bulunur. Finansal yönetim elde ettiği veriler doğrultusunda şirketin sermaye bütçelemesini yaparak gerekli operasyonları genişletir ya da beklemeye alır. Mali veriler üzerinden şirketin finansal analizini de finansal yönetim yapmaktadır. Bu analizlerin sonuçları üzerinden şirketin geçmiş finansal performansını değerlendirirken gelecek planları için de eğilimleri ve iyileştirme alanlarını belirler. Yönetimin elde ettiği raporlama sonucunda ortaya çıkan gelir tabloları, bilançolar ve nakit akışı ve mali tablolar doğrultusunda şirketin mali performansının yatırımcılara, analistlere ve diğer paydaşlara iletilmesinden sorumludur. Şirketin durumuna göre başka şirketleri satın almak gibi uzun vadeli yatırımlar hakkında kararlara finansal yönden rapor verir. Finansal yönetim şirketin nakit akışını yönetmekten ve mali yükümlülükleri yerine getirmek ve yeni fırsatlara yatırım yapmak için yeterli nakit olmasını sağlamaktan sorumludur.

Risk yönetimi, Finansal yönetim, faiz oranı riski, piyasa riski ve kredi riski gibi finansal risklerin tanımlanması ve yönetilmesi sürecinde finansal kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayarak bir şirketin başarısında kritik bir rol oynar. Holding türü yapılanmalarda ve tüm şirketlerde olduğu gibi KOBİ'lerde de finansal dengenin iyi yönetilememesi, nakit akış dengesinin de kısa sürede bozulmasını sağlar. Nakit akışının bozulması işletmeleri sermaye kaybına dolayısıyla ömürlerinin kısalmasına neden olur, bir

işletmenin nakit akışı ana faaliyetini döndürmeye yetmediği zaman o işletmeye öldürücü virüs girmiş demektir.

Piyasa takibi rakipler ve ürün arz dengesi açısından güncel bilgi ve paranın doğru yönetimi için tecrübe gerektiren faaliyet sürecinde gerekli yetkinlikten mahrum kadrolardan mucize beklemek yersizdir. Bu aşamaya gelmiş bir işletmeyi, sermaye sahibi aile bireylerinin deneme yanılma müdahaleleriyle yönetmelerine açık hale gelir, deneme yanılma yöntemiyle de hataların artacağı için ortaklar ve aile bireyleri arasında çatışmalar yaşanacaktır. Eğer bir işletme kar ediyorsa, aile zinciri içindeki herkes kerameti kendinden görecektir eğer zarar ediyorsa da aile zinciri içinde hiç kimse sorumluluğu kabul etmeyecektir karşıyı suçlamaya devam edecektir. Şirket en fazla ihtiyaç duyduğu yetkin bir yöneticiyi istihdam edememesi sebebi ona ödenecek ücretin faaliyetlerden elde edilememesi olabilir, faaliyetlerden kar elde edilememesinin sebebi de düzgün nakit akışı yönetiminin yürütülememesinden kaynaklanabilir.

Şöyle ki, aylık bir milyon ciroolu bir şirketin üretim için ihtiyaç duyduğu hammadde cironun %60'ı ve temin vadesi bir ay, onu üretecek enerji, işçilik ve pazarlama giderlerinin de ciro içindeki payı %30 olduğunu varsayalım.

Analiz ettiğimizde

- Hammadde alımı 30 gün/vadeli olmakla beraber
- Üretime giriş süreci 3 iş günü,
- Üretim süreci 20 işgünü ve
- Dağıtım süresi bir hafta ise
- Hammadde %60 + işçilik %30 = %90 + kar %10 varsayımıyla, bu ürünün satış vadesi ne olmalıdır?

Eğer hammadde 23 günde mamule dönüşerek 7 günde de dağıtımı yapılıyorsa geçen zaman 30 gün, yani bu mamul peşin satılmadığı müddetçe %10 kar ile döndürülemez. Rakiplerin fiyatları analiz edilmeden kar yükseltildiği zaman da rekabet edilemez. İşte nakit akışının yönetimi burada devreye girmektedir, bunun da en iyi çözüm yolu iyi bir finans yönetimi ile yürütülmesidir (Alpay, M. 2022).

Şirketlerde Muhasebe

Muhasebe, bir şirketin tüm vergi düzenlemelerine uymasını ve vergi beyannamelerini standartlarına ve yasal gerekliliklere uygunluk ve doğruluk sağlamak için mali kayıtlarının hazırlayıp dosyalamasını sağlar. Yani bir şirketin finansal operasyonlarının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaya yönelik tüm verileri gününde ve doğru bir biçimde kayıtlara geçen bir birimdir, olup bitmiş ve faturalandırılmış verilerden sorumludur. Verilerin zamanında ve doğru girilmesi finans yönetiminin oksijeni gibidir. Çünkü finans yönetiminin analiz ve projeksiyonunda dayandığı önemli verileri muhasebe birimi sağlar, karar vermede ve iş planlamasında şirketin değerli karar vermeleri bu verilere dayanır.

Finans ile muhasebe bazı örtüşen işlevleri paylaşan iki önemli birimdir, her ikisi de paranın yönetimi ile ilgili oldukları için genellikle birbiriyle karıştırılır. Ancak, farklı odak ve sorumluluklara sahip farklı alanlardır. Muhasebe, finans uzmanlarının karar verme süreçlerinde kullandıkları finansal bilgileri sağlarken, finans, bir şirketin finansal kaynaklarının yönetimi hakkında stratejik kararlar almak için bu bilgileri kullanmaya odaklanır. Muhasebe, öncelikle finansal işlemlerinin kaydedilmesi, özetlenmesi ve analiz edilmesiyle ilgilidir. Bir şirketin mali performansı ve durumu hakkında bilgi sağlamak için bilançolar, gelir tabloları ve nakit akışı ve mali tabloların hazırlanmasını içerir. Finans birimi ise yatırım yapmak, bütçe yapmak ve finansal riskleri yönetmek dahil

olmak üzere parayı yönetmekle ilgilenir. Kaynakların nasıl tahsis edileceğine, sermaye maliyetinin belirlenmesine ve yatırım fırsatlarının değerlendirilmesine ilişkin kararlar almayı içerir. Hem finans hem de muhasebe, bir şirketin mali durumunu yönetmenin kritik bileşenleri olsa da farklı rolleri ve sorumlulukları vardır.

Finans yönetiminin ve nakit akış dengesinin önemi ortadayken KOBİ'lerin sorunlarını sadece finansmana erişememe olarak ele almak yeterli bir açıklama olamaz. Eriştikleri finansı yönetememek ele alınması gereken daha önemli bir sorunu oluşturur. Finansın yönetilememesi hem öz sermayeyi aşındırır hem de eriştiği faizli finansmanı, uzman bir ekip tarafından gerekli tedbirleri alamayan işletme tüm sermayenin erimesini izlemeye devam eder. Finansın yönetilememesinin diğer zararları da artan girdi maliyetlerinin yükselmesinin belki farkına varamamak ve tedbir alamamaktır. KOBİ'lerin ortak müzmin özelliklerinden olan fiyatlandırmaları yeni hammadde ve girdilerin dikkate alınmadan belirlenmesidir. Zaten kuruluşunda sermaye/1 cesaret/9 oranısıyla kurulan KOBİ'lerin sermaye yapıları çok zayıftır, bu zayıflık işin içine elde edilenleri de yönetememeyi katınca işletmenin daha sonraki faaliyetlerinin tümü çıkmaza girmektedir. Çıkmaza girmiş olan KOBİ'lerin yöneticileri sermayedarın genellikle kendisi ve gereği kadar piyasa ve finansman bilgisi de yoksa, yetişmiş elemanlar da istihdam edemiyorsa batmayı mukadder hale getirmektedir.

Türkiye ekonomisinin can damarı olan KOBİ'lerin bu kısır döngüden kurtarılabilmesi için geniş bir çalışma tabii ki gereklidir ancak en pratik önerilerinden biri de yönetim ve denetiminde görev alan herkesin finansal okur/yazarlığı güçlendirilebilir. OSB'lerin özel programlarıyla eğitimlere başlanarak farkındalık artırılabilir. Türkiye'de ve dünyada artan acımasız rekabetin daha düzgün yönetilebilmesi, KOBİ'lerde istihdamı daha da arttırabi-

lır. Karlılıklarını da sürekli hale getirecek ilave teşvikler (yetkin yöneticilerin istihdam maliyetine katlanma gelirini elde ederse, şirketlerini doğru yönetmeleri sağlanacak, kurumsallaşmasını tamamlayanların gerektiğinde vergi indirimleri teşvikiyle halka arzı sağlanırsa daha sürdürülebilir yapıya kavuşacaklardır) ihdas edilmelidir. KOBİ'lerde genel yönetim sistematiği kurumsal bir düzlemde değil merkezidir, yönetimin değerlendirmeye değil de piyasanın o anki sistematiği içerisinde verdiği kararlar bazen avantaj olsa bile çoğu zaman zararlı geri dönüşlerle karşılaşmaktadır. Zayıf finansal yönetim KOBİ'lerde iş başarısızlıklarının kritik ve yaygın bir nedenidir (*Jindrichovska, I. 2013*).

Akademisyenlerce yapılan saha çalışmalarında önemli verilere ulaşılmaktadır. Bu verilerin tablolaştırılmış halini incelediğimizde (*makalenin orijinalinde tablo 7*), işletmelerin sorunlarını çözmeye çalışanlarında yanlış yerden başladığı açıkça görülmektedir. Nitelikli eleman eksikliğinden kaynaklanan sorununu tespit etmesine rağmen, bu eksikliği nitelikli değil, işe ihtiyacı olduğuna inandıkları tanıdık önerileri/referanslarıyla çözüme yoluna girdikleri görülmektedir. Önerilen elemana bakıldığında ise referans olarak öneren tanıdıkların yakınlarından başkası değildir. Oysa işletmenin asıl ihtiyacı işletmeye değer katarak işletmeyi geliştirebilecek nitelikte biriyken, nitelikli eleman yerine işe ihtiyacı olan birini bulması felakete bir durumdur. İşte bu işletme rastgele elamandan işletmesine katma değer bekleyemez, ancak niteliksiz elemanın şahitliğinde işletmenin yıkılacağı günü bekleyebilir.

Tablo: 4 İşletmelerin sorunları ve sorunlar karşısındaki çözümleri

Finansman İhtiyacı	Öz kaynaklardan temin
	Yakın Çevreden Borçlanma
	Banka kredileri
	Devlet destekleri
Kalifiye Eleman ihtiyacı	Referans / Tanıdık Önerisi ile işe alım

Kaynak: (Bilen, A. & Solmaz, H. 2014)

Aynı tabloyu analize devam ettiğimizde, finansmana ihtiyaç duyan şirketler bu ihtiyaçlarını çözebilme refleksini sırasıyla, kendi öz sermayesi ve yakın çevresinden borçlanma yolu, banka kredileri ve devlet teşvik ve hibelerinin ile temin etme yolunu benimsemişlerdir. Tablodan anlamamız gereken sürdürülebilirliğe yönelik bir yaklaşımın görülmediği, finansal yönetim ilkelerinden nakit akış prensibi yöntemine hiçbir şekilde başvurmadıklarıdır.

Dünyada öne çıkan en önemli finansman tedariki nakit akış dengesi yönetimine riayet etmektir, bu araştırmadaki yöntemlerin ilk üçü maliyetli olmakla beraber ana sermayeyi eriten yöntemlerdir. Buradaki en makul yöntem sadece devlet destek ve teşvikleridir, teşvikler işletmeleri istihdamı hatırına koruyucu eğilimde hazırlandıkları için yerinde ve doğrudur. Buna da erişmek maliyetli, torpilli ve bunlara rağmen teşvik özel şartlarını taşımaya yönelik harcamaları gerektirdiğinden dolayı da zor bir yoldur. Hâlbuki hiçbir şekilde çözümleri arasında sayılmayan nakit akış dengesi yöntemiyle finansal maliyetten korunarak sermayeleri erimeyecektir. Net bir şekilde açık olduğu halde finans yöneticisi çalıştırılmadığından olsa gerek nakit akış dengesini korumaya yönelik bir ifadede bulunmamışlardır.

Pazarlama Yönetimi

Bir şirket için pazarlama yönetiminin önemi, hedef kitlenin ihtiyaç ve isteklerini anlamak, ürün veya hizmetleri etkili bir şekilde tanıtmak ve satmak pazarlama yönetiminin stratejileriyle ilişkilidir. Hedef kitleye odaklanarak kitlelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamalarına yardımcı olur, böylece hedef kitleye markasını tanıtarak pazarda bilinirlik seviyesini yükseltir, güvenilir bir marka olma yolunda faaliyetler yürütür. Ayrıca pazarlama yönetimi, müşterilerin kazanılmasını, elde tutulmasını ve sadakatini sağlayan etkili kampanyalar oluşturarak satışların artmasına, müşteri davranışını ve pazar eğilimlerini analiz ederek de yeni pazar fırsatlarını belirlemeye çalışır. Yani, hedef kitlenin değişen ihtiyaçlarını karşılayan, yeni ürün veya hizmetler geliştirmeye odaklanır.

Sürdürülebilir şirketlerin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan, stratejiler geliştirerek rekabet avantajını korumalarına, kalabalık bir pazarda öne çıkarmak amacıyla daha fazla müşteri çekmesini sağlar. Özetle, pazarlama yönetimi bir şirket için çok önemlidir çünkü güçlü bir marka itibarı oluşturmalarına, şirketlerin hedef kitlelerini anlamalarına, müşteri katılımını arttırarak müşterilerle olan ilişkilerini sağlar. Müşterilerle daha proaktif ilişkiler geliştirerek yeni pazar fırsatları ile satışlarını ve gelirlerini arttırmalarına ve rekabet avantajlarını sürdürmelerine yardımcı olur.

Hukuk Birimi Yönetimi

Hukuk birimi bir şirketin yasal yükümlülüklerini yerine getirmesine, risklerini yönetmesine ve hukuki anlaşmaları yönetmesine hukuki sözleşmeleri düzenlemesi için gerekli bir birimdir. Şirketler, vergi kanunları, işçi sağlığı ve güvenliği kanunları, veri koruma kanunları gibi hukukun gerektirdiği bir dizi gerekliliği yerine getirmek zorundadır. Bu gereklilikler, için şirket bünyesinde bir hukuk

birimi olmasa da dışarıdan bu faaliyetleri sürdüren bürolardan danışmanlık hizmeti alınabilir, bu hizmetler başta alınmazsa ileride tazminatlar da dahil birçok sorumlulukları beraberinde getirebilir.

Şirketin karşılaşılabileceği hukuki ihtilafların veya davaların yönetilmesinden hukuk birimi yönetimi sorumludur. Hukuk biriminin bir şirkete sağlayacağı faydalar, anlaşmaların yönetimi aşamasında hukuki sözleşmeleri yönetmek ve müzakere ederek şirketin çıkarları doğrultusunda bu tür anlaşmalara yasal olarak uygunluk vererek risklerden emin olmalarını sağlar. Potansiyel iş ortakları hakkında durum tespiti yapar, hazırlanan sözleşmeleri inceler ve ihtilaf durumlarında karşılaşılabilecek hukuki riskleri değerlendirip stratejiler geliştirirler. Şirketin hukuki risklerinin minimize edilmesine, potansiyel hukuki sorunlardan kaçınması için alınması gereken önlemleri belirler. Tüm bu nedenler göz önüne alındığında, bir şirket için hukuk birimi oldukça önemlidir. Hukuk birimi yönetimi, şirketin yasal sorunlarla başa çıkılmasında yönetim ekibine hukuki danışmanlık sağlanmasını içerir.

KOBİ'ler ve Sorunları

Küçük ve orta boy işletmeler dünyada olduğu ülkemizde iş yaratma ve ekonomik büyümede önemli bir rol oynadıkları için önemlerini korumaktadırlar, bu çerçevede, sorunların doğru tespiti gerekiyor ki çözümüne yönelik stratejiler de geliştirilebilsin. Uluslararası Küçük İşletmeler Konseyi'nin (International Council for Small Business-ICSB) 2019 raporuna göre, dünya genelindeki işletmelerin %90'ı KOBİ'ler türündedir, bu işletmeler dünya ortalamasına göre %50 istihdam sağlamaktadır. Türkiye KOBİ'lerindeki istihdam (TÜİK) tarafından yayımlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2020 Haber Bültenine göre (28 Ekim 2021); "KOBİ'ler 2020 yılında toplam girişim sayısının

%99,8'ini oluştururken, istihdamın %72'sini, personel maliyetinin %49,2'sini, cironun %49,4'ünü, üretim değerinin %42,7'sini ve faktör maliyetiyle katma değer %41,3'ünü oluşturdu. Bu Haber Bültenine göre, Türkiye'de KOBİ'lerin istihdam oranı 2020 yılında %72 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran 2019 yılında %72,4 ve 2018 yılında ise %73,8 iken 1997 yılında %56,3 civarındadır. Bu veriler, Türkiye'de KOBİ'lerin istihdamda yıllar geçtikçe daha önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) ekonomik büyüklükleri ve istihdam oranları gelişmiş ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte, kendi ekonomilerinde önemli bir rol oynama eğilimindedir bu katma değeri daha iyi anlayabilmek için 20 yıl arayla bazı genel istatistikler.

Tablo:5 1997 Yılı İtibarıyla Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ'lerle İlgili istatistikler

	ABD	Almanya	İngiltere	Fransa	İtalya	Türkiye
İşletmeler içindeki payı	97,2	99,8	98,8	97,0	98,8	99,5
İstihdamdaki payı	50,4	64,0	36,0	49,4	56,0	56,3
Yatırımlardaki payı	38,0	44,0	29,5	45,0	39,9	26,5
Üretimdeki payı	36,2	49,0	25,1	54,0	53,0	37,7
İhracattaki payı	32,0	31,1	22,2	23,0	-	8,0
Kredilerdeki payı	42,7	35,0	27,2	48,0	-	3,0

Kaynak: (Müftüoğlu, T. 1998)

Tablo 5’te görüldüğü gibi, 1997 verileri çerçevesinde KOBİ’lerin holding işletmelere göre istatistiki değerlerden aldıkları payları sırasıyla verilmiştir, aynı tarihteki Türkiye’deki KOBİ’lerin istihdam, yatırım ve üretim payları gelişmiş ülke paylarına yakın olarak görünürken, ihracat payı ve krediler payı gözle görülür şekilde düşüktür. Günümüzde gelişmiş ülkelerde için yayınlanan en yakın değerlerin tekrar incelenmesinde yarar vardır.

ABD: KOBİ’ler özel sektör iş gücünün yaklaşık %47,5’ini istihdam ediyorlar. Küçük İşletme İdaresi’ne göre, 2020’de ABD’de 31,7 milyon küçük işletme vardı ve bu, tüm işletmelerin %99,9’unu oluşturmaktadır. KOBİ’ler ayrıca ülkenin ekonomik faaliyetinin yaklaşık %44’üne katkıda bulunmuştur (Small Business Profile, 2021).

AB: KOBİ’ler, tüm işletmelerin %99’unu temsil eden ve toplam istihdamın üçte ikisini sağlayan Avrupa ekonomisinin bel kemiğidir. 2019’da KOBİ’ler, iş sektörü katma değerinin yaklaşık %57’sini ve finansal olmayan iş ekonomisinin brüt katma değerinin (GKD) %54’ünü oluşturdu (Avrupa Komisyonu, 2021).

Japonya: KOBİ’ler tüm işletmelerin yaklaşık %99,7’sini oluşturuyor ve ülke işgücünün yaklaşık %69’unu istihdam ediyorlar. Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı’na göre, 2020’de Japonya’da yaklaşık 4,4 milyon KOBİ vardı ve bu, ülkenin GSYİH’sının yaklaşık %50’sini oluşturuyordu (Japonya Ekonomi, Bakanlığı, 2021).

Kanada: KOBİ’ler tüm işletmelerin %97,9’unu oluşturmaktadır ve özel sektör iş gücünün yaklaşık %69,7’sini istihdam etmektedir. 2019’da KOBİ’ler Kanada’nın GSYİH’sının yaklaşık %41’ine katkıda bulundu (Small Business Profile, 2021).

Ortaya çıkan sonuçlar göstermektedir ki, istihdamın ve üretimi büyük katkı sağlayan KOBİ’lerin istihdam, çeviklik ve ihracata yönelik üretim bakımından dünyada nasılsa Türkiye’de de benzer

durumdadır, yani ekonomiye katkıları neyse sorunları birbirine benzer durumdadır, KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda daha aktif bir rol üstlendikleri, gözlenirken yüksek seviyedeki yatırımlarına rağmen düşük şirket performansı sergilemeleri, yeni coğrafik alanlara uyum sağlama güçlüğü nedenine dayandırılmaktadır (Çelik, C. Karadal, H.2007).

KOBİ'ler için birçok kısıtlardan bahsedilebilir, nitelikli insan kaynaklarına ulaşamamak, nakit akışını planlayamamak, bütçe kullanmamak, finansman yönetimini dikkate almamak gibi, ihmalllerinden kaynaklanan giderleri görememek, sermaye ihtiyaç zamanını kestirememek, tahsilat yerine borçlanma yoluyla finansman giderlerine katlanmak, işletme harcaması ile kişisel harcamaları karıştırmak. Ayrıca, düzenli fatura ödenmelerini ihmal ederek faizlerine katlanmak, pazarlama yöntemlerini yeterince takip edememek, gerekli raporlamayı ihmal etmek, vb. yönetsel sorunları yaşamaya yatkın yapılarından uzaklaştığında KOBİ'lerin potansiyelleri istatistiki göstergelere yansyanlardan daha yüksek olabilir.

KOBİ'ler finansman ihtiyacının yanı sıra nitelikli eleman ihtiyacı konusunu da yeterince karşılayamamaktadır. Girişimci birey için nitelikli eleman yetersizliği zincirleme olarak diğer finansal yönetim becerisi ve kurumsallaşamama gibi yetersizlikler ile modern pazarlama etkinliklerinden de mahrum kalacaklardır KOBİ'ler zincirleme sorunlarla karşılaşmamak için en başta nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak durumundadırlar aksi halde kurumsallaşmaya yönelik yeterli adımlar atamayacakları gibi sürdürülebilirlikten de bahsedemezler. İşin özü nitelikli eleman istihdamında eğilememek birçok sorunun kaynağı kabul edilebilir. Daha özel ifade etmek gerekirse KOBİ ölçeğindeki işletmelerin sahibi ne pahasına olursa olsun işletmemi ben yöneteceğim arzusundan vazgeçmelidir. Bununla da kalmayan sorun aile bireylerini tanımlı-tanımsız

bazen belirsiz yetkilerle KOBİ'lerin hiyerarşik yapıda karar ve icra organları olarak istihdam ettikleri de önemli bir gerçektir.

KOBİ'lerin yönetsel sorunları Nitelikli insan kaynaklarına ulaşamamak, Finansman yönetimi eksikliği ve Nakit akışı planlamamak, dolayısıyla öngörülen kapasite kullanım potansiyellerinin gerisinde kalmaktadırlar.

1. Finansman yönetimi eksikliği ve Nakit akışı ihmali
2. Nitelikli insan kaynaklarına ulaşamamak,
3. Bütçe kullanmamak,
4. Raporlamayı ihmal etmek

Tablo:6 Nakit Akışı birçok şirketin yönetmekte zorlandığı konuların başındadır.

Nakit Akışı Dengesinde Taktikler	
Alacaklar Yönetiminde	Borçlar Yönetiminde
Borçluya hızlı tahsilat karşılığında iskonto önerisinde bulunabilirsiniz.	Ön ödemeyle tedarikçilerin indirim fırsatlarını değerlendirebilirsiniz
Müşterilerinizin geç ödeme alışkanlıklarını iletişim nezaketiyle önlemeye çalışabilirsiniz. Nezaket müşteri kaybınızı önler.	Ön ödeme yapmak avantajıyla paranın zaman değerini kıyaslayın. Avantajı yoksa sözleşme vadelerinize uyun.
Teminatsız nakit müşterilerinizin bakiyelerinin takipçisi olduğunuzu erken uyarılarla hissettirebilirsiniz.	İşinizi büyütürken tedarikçileriniz e güven verin. Bu güven teminat mektupsuz ve açık hesap ticaret avantajı sağlar. BTM komisyonu gibi giderler kasanızda kalır.

Tutarsız davranış ve belgelerle (Fatura hataları, gecikmiş faturalandırma vb.) müşterilerinize ödemeyi erteleme fırsatı vermeyin.	Tedarikçilerinizin potansiyel vade şartlarını zorlayın, bu avantajdan istifade edin.
Müşterilerinizi yakın takibe alarak olası risklerini üstlenmeyin.	Tedarikçilerinizi çeşitlendirin ve yakın takibe alarak risklerinden korunun.
Günlük ve haftalık nakit tahsilat hedefleri tanımlayarak sarkmaların önüne geçin	Tedarikçileriniz için önemli müşteri olmak sadece çok hammadde çekmek değil, ödemesi düzenli ve güvenilir olmaktadır.
Ödeme sisteminizi birden fazla (Nakit, K. Kartı, Çek, Senet, Kripto Para, Sözleşme vb.) ödeme seçeneğiyle işlevsel hale getirin.	Ödeme koşullarını fatura düzenleme tarihinden itibaren başlatın. Kararlaştırılan bu ödeme tekniğiyle maksimum 7 günlük avantaj elde edebilirsiniz.

Muhasebe kayıtlarında, yani kısa vadeli (1 yıldan az vadeli) tüm ticarî alacaklar izlendiği 120'li hesaplar (120-129) yani alacak hesapları ve 320'li satıcılar hesabı yakın takibe alınarak, nakit akışı dengesinde eksen kaymasına müsaade edilmemelidir. Ödenecek hesaplarını ve alacak hesaplarını dengelemeye özen göstermek işletmenin rahatlaması ve finansal maliyetlere maruz kalmaması için çok önemlidir. Yönettiğiniz işletmenizi kuyumcu hassasiyetiyle takip ettiğiniz zaman dahildeki kaçak ve kayıpları minimize edebilirsiniz, o zaman kontrolünüzdeki dönen nakit düzeyi de üst seviyelere yükselir. Bu sonucunda maliyetsiz sermayeye erişiminizle finans kaynağını dışardan temin etme enerjinizi işinizin dengeli büyümesine yöneltebilirsiniz. Nakit akışı planında geçmiş yılların aynı ayları düzeyinde ve ani gelişmelere karşı da tedbirli olmayı ilke edinmelisiniz. Geçmiş yıllar performansı kıyaslamalarına dikkat ederken, sürekli analizler doğrultusunda beklenmedik durumları (endüstri değişiklikleri, ekonomik geri-

lemeler, müşteri değişiklikleri) hesaba katarak mevcut koşullara dayalı tahminlerinizi güncellenmelidir.

Nakit akışı dengesini izlemeye yönelik rehabetiniz size rahatlık kazandırmaz, aksine finansman tedarikine yönelik harcamanızın performans daha fazla enerji gerektirir. İzlemeye yönelik ilk gayretiniz, işletme sermayeniz ve öz kazancınızı koruyacağı için faiz maliyeti de gerektirmez. Nakit akışının sıkı takibinin diğer yan faydasıysa ödeme vadesini uzatan müşteri alışkanlıklarının da önüne geçer. *Bir işletmede fedakârlığa katlanmak istiyorsanız mesaide ve iş geliştirilmede özveride bulunabilirsiniz. Ama kalite ve tahsilâta fedakârlığa asla yer olamaz.* Birinci tercihte fedakârlık üretim sürecine katkı sağlarken, ikinci tercihte iflasınıza sebebiyet verir.

Bütçe Oluşturmak ve Kullanmak

İşletmenizin büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun bir bütçe oluşturmak ve bütçe planı çerçevesinde yürümek hem harcamalarını kontrol etmeniz için hem de maliyet/fayda sonuçlarını izlemeniz açısından çok önemlidir. Bir şirketin hedefler belirleyerek ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken harcamaları belirlemesi, bu paranın temin kaynaklarıyla finansal geleceğini planlamasıdır. Şirket, gelecekteki gelir-gider ve nakit akışını tahmin ederek zorlukları ve fırsatları önceden tahmin ederek bilinçli kararlar alabilir. Uygulanma yönüyle bütçe, yönetim, çalışanlar ve paydaşlar arasında bir iletişim aracı olarak benimsenmelidir, buradan çıkan verilerle şirketin tüm paydaşları sürdürülebilirlik hakkında bir kanaate varabilir. Dönem başında belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları, bu kaynaklara ulaşmak için kaydedilen ilerlemeyi izler, dönemsel piyasa dalgalanmalarında panik oluşturmadan uyum içerisinde hedefine ulaşabilmek için koordinasyonu canlı tutar. İşletmenizin ticari döngüsünde

gerçeği yansıtan bir bütçe oluşturmak harcamaları disiplinine eder ve buna bağlı kalmanızı sağlayarak işinizi kolaylaştırır.

Bütçe sadece periyodik faturaları ödemeye yönelik kalmayacak, aynı zamanda işletmenizin harcama kalemlerini kontrol etmenize ve gerektiğinde yön değiştirmenize yarayacaktır. Sağlıklı işleyen döngüsel bir bütçe işletmenizi yaşıatan bir rehberdir, İşletme bir gelir yaratırken maliyet yönetimi ve sermaye harcamaları, şirketin finansal faaliyetleri için yol haritası sağlayan yönelik bir belgedir. Bu belge ile şirketin harcamaları doğrultusunda öncelik verilmesi gereken konularda kaynakları verimli bir şekilde tahsis etmesine izin vererek, tahminler ile gerçekleşenler arasındaki disiplin performansının izlenmesini de sağlar. Bütçe kültürü şirketlerin kararlarında bir çerçeve sağlar, harcamaların sapmalarını önler muhtemel bir sapma durumunda düzeltici önlem almasına imkân verir. Bir şirketin stratejik planlaması, gelecekteki finansal performansın tahmin edilmesini, amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan finansal performansının planlaması ve kontrol edilmesine, izlemesine, iletmesine yardımcı olur. Şirketin finansal başarısı için bütçe oluşturmak kadar bu bütçeyi ihlal etmeden kullanmak da çok önemlidir.

Bütçe Kullanmamak

Bir şirketin ilgili ay dahilinde periyodik faturalarını ödemeye yönelik herhangi bir nakit para rezervi ayırtmadan zorunlu ödemeleri için tahsilat yapılacağı (gelesiye) umuduyla faaliyet yürütmeye çalışıyorsanız, sermayede öngörüsüz bir gedik açtınız demektir. Atalarımız “*yarının güneşiyile bugünün çamaşırını kurutamazsınız*” diyor. Çünkü tahsili gerçekleşmemiş alacaklar sizin değildir. Gelesiye beklentisi ancak yeniden borçlanma kararı almanızı sağlar, finansman kanalı bulamama riski de unutulmamalıdır.

Özellikle girişimci şirketlerde bu konular daha hassastır, planlı bir bütçe düzenlenmeden faaliyet sorumluluklarının üstesinden gelinemez. Geleneksel şirketlerde bütçeleriyle girişimci şirketlerin bütçeleri de birbirinden farklılıklar gösterebilir. Geleneksel şirketler, akıcı ve esnek olmaktan ziyade kesin başlıklardan oluşur, bir yıllık planlar çerçevesinde belli bir plan dahilinde aylık ve haftalık harcamalar yapılır. Bir şirket sirkülasyonu içinde olması muhtemel risklerin öngörülebilir olmasını sağlamak en doğru yoldur. Bu öngörülebilirliğin dayanağı bütçeyi planlanan çerçevede kullanmaktan geçmektedir.

Küresel veya stratejik değişimlerin oluşturduğu fırsatlara yönelik kalemlere geleneksel şirketlerin bütçesinde yer verilmeyebilir, öteden beri belirli bir sektörde sistem olduğundan dolayı fırsat alanlarıyla ilgilenecek vakti yoktur. Piyasa hakimiyeti çerçevesinde rakipleri analiz etmeye çalışmakla yetinilebilir. Girişimci şirketlerdeyse tam tersi bir uygulama görebilirsiniz, katı ve kesin bütçe yerine esnek ve dinamik bir bütçe yapısına rastlanmaktadır. Geleneksel şirketlerin dönüp bakmadığı alanlardaki fırsatları değerlendirebilecek yapıları bulunmaktadır. Bu tür girişimci yani esnek ve dinamik bütçeler piyasa dalgalanmaları ve iş hacmi gibi öngörülemeyen koşulların gözden geçirilerek yeniden ele alması ve değişen koşullara daha iyi uyum sağlayabilme fırsatı tanır. Sonuç itibarıyla girişimci şirketlerin sadece bütçeleri değil yönetim organizasyonlarında da esneklik görülür. Bu aşamaya kadar andıklarımız makul ve sürdürülebilir bir bütçe büyük küçük her şirket için gereklidir, bütçe kullanmamalarının eksikliği diğer tavizlerin kapısını da aralamaktadır. Şöyle ki bu işletmeler tüketici taleplerine cevap üretirken müşteri kaybetme endişesinin baskısıyla ürkek tavır sergileyerek sürekli taviz esnekliği eğilimindedir. Girişimciler bilmelidir ki satış konusunda kendini tavizkar dav-

ranmak zorunda hissettiği zaman, ürün kalitesinden de tavizler verebileceği hissi uyandırılabilir. Müşterileriyle yakın ilişkiler kurma amaçları arasında taviz ilk sırada olursa müşteri istismarına maruz kalma riski de vardır. Bu tavizler arttıkça kar kaybı ve işletme sermayesini aşındırmayı da beraberinde getirmektedir. Şirketlerin plansız ve bütçesiz faaliyet hamleleri rekabet güçlerini de olumsuz etkilemektedir. Ortada kalan tek rekabet mantığı, fiyatları indirmek ve veresiye tahsilâta rıza göstermek olacaktır.

Ancak bu sınırlılığı cesaretlerinin gücüyle tamamladığını düşünenler olsa da cesaretin de bir yere kadar olduğu unutulmamalıdır. Dünyada çok hızlı değişen bilgi yönetimi, yeni ve yeniden pazar fırsatları, küreselleşmenin baskıları işletmelerimizi yeniden gözden geçirmemizi gerektirmektedir. Ekonomik krizlerin sıklıkla yaşanabileceği ortamlara uyarlayacak nitelikli eleman istihdamından mahrum olan KOBİ'lerde AR-GE de beklenemez. Hülasa finans yönetimi, bilgi temelli üretim teknolojisi, Findeks, yazılımlar desteğiyle, banka verilerini otomasyonel bir şekilde kayıtlarına alan muhasebe ve denetim sistemlerini de bekleyemeyiz. Bu durumlara uyum sağlayabilmek için stratejik planlama, insan kaynakları, finansman ve genel yönetim organizasyonları alanlarda ciddi bir şekilde eğitilmiş personel ve mevcut personellerin eğitimler alma imkanları arttırılmalıdır. Mevcut haline ısrar etmeye devam eden geleneksel işletmelerin birçoğu önüne çıkan fırsatları kaçırdığının farkına bile varamazlar. Mükemmel bir finansal yönetim uygulaması kayıt dışı ekonomi ile mücadele açısından bakıldığında bile devlet yöneticilerinin bu eğitimleri ücretsiz bir şekilde sağlamaları beklenir. KOSGEB, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Esnaf Odaları Birliği ve Kalkınma Ajansları ve bu amaca yönelik STK'ların her şeyden önce nitelikli insan yetişmesini sağlayacak eğitimleri desteklemeleri gerekir. KOBİ işletmeleri nitelikli

eğitimlerle buluşturacak teşviklerin kalkınma planlarının öncül gerekliliği olarak devletin bizzatı sağlama gerekmektedir. Bu şekilde işletmeler, profesyonel yöneticilere kavuşurlar, ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman açığını kapatabildiği oranda kurumsallaşmaya daha da yaklaşacaklardır.

Fizibilite Koordinasyon Merkezleri (FKM); Ülkemizde bu konuların gündeme getirilmesinde çok geç kalınmıştır. İşletmelerin verimliliğini artırmada önemli bir rol oynayabilir. Bu merkezler, her il ve ilçede STK niteliğinde kurulabilir ve devlet, özel sektör ve üniversiteleri temsil eden yetenekli ekipler tarafından yönetilebilir. FKM'ler, işletmelerin genel performansına yönelik faaliyetlerinin her aşamasında verimliliği artırmaya yönelik stratejiler planlayabilir, bu stratejiler, işletmelerin operasyonel süreçlerini iyileştirirken maliyetleri azaltabilir. FKM'ler, işletmelerin girişimsel yatırım ve faaliyetlerini takip edebilir ve bu faaliyetlerin verimliliğini artırmak için stratejiler geliştirebilir. Bu stratejiler, işletmelerin mevcut pazar trendlerini anlamalarına ve bu trendlere uygun stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, FKM'ler işletmelerin yeni pazar fırsatlarını belirlemesine ve bu fırsatları değerlendirmesine yardımcı olabilir.

FKM'lerin kurulması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin verimliliğini artırma, maliyetleri azaltma ve genel performansı iyileştirme potansiyeline sahip olabilir Alpay, M. (2011-2011-2012). Bu tür bir yapılanmanın hayata geçirilmesi, ülkemizdeki işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve başarıya ulaşmasında önemli bir adım olabilir.

Kalkınma Ajansları gibi yapılanmalar zaman zaman sanayi ve üniversiteleri konferans ve bazı eğitimlere davet etse de bu tür etkinlikler genellikle amaca uygun sonuçlar vermemektedir. FKM'ler belirli bir verime ulaştığında Kalkınma Ajanslarının

laşvedilmesi gerekebilir. FKM'lerin amaç ve hedefleri, işletmelerin her aşamadaki faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya yönelik stratejiler planlamalı ve bu girişimsel yatırım ve faaliyetleri takip etmelidir. Bu tür bir yapılanma hayata geçirilmediği takdirde sorunların çözümü düşünülemez.