

5. BÖLÜM

İŞLETMELERDE KAPASİTE, BÜYÜME VE BİRLEŞME

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan KARAKAŞ

Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi

Bu bölümde işletmelerde kapasite kavramı, türleri işletmeleri büyümeye iten nedenler, büyüme şekilleri, birleşme şekillerinden bahsedilmektedir. İşletmeler küreselleşmenin arttığı ve rekabetin kızıştığı bilgi ekonomisi çağında optimum (en uygun) kapasite ile çalışmak zorundadırlar.

1. Kapasite Kavramı:

Kapasite kavramı, bir işletmenin belli bir dönemde (çoğunlukla bir yıl olarak alınır) mevcut kaynaklarını kullanarak, elde edebileceği maksimum üretim miktarını ifade eder. Kapasite bir işletmenin elinde bulundurduğu üretim faktörlerinin belirli bir ölçü ile ifade edilmesine denir. Kapasite mal ve hizmet üretebilme yeteneği ve imkânları hakkında fikir verir. Bir memur bir günde 8 saat çalışıyorsa o memurun kapasitesi 8 saattir. Yine bir cihaz bir günde 20 adet analiz yapabiliyorsa o cihazın günlük kapasitesi 20 analizdir. Üretim biriminin fiziksel miktarıyla ilgili ölçüler; uzunluk, ağırlık, hacim veya sadece sayı olabilir. Bazen, belirli bir sürede üretilen mal veya hizmetin değeri de kapasite ölçüsü olarak anılır. Örneğin, bir marketin her gün satabildiği malların değerlerinin tutarı, günlük satış kapasitesi hakkında bir fikir verecektir.

1.1. Kapasite Türleri

Kapasite türlerini, teorik (maksimum), normal (pratik), fiili (gerçek) kapasite, artık (boş, aylak) kapasite ve optimum (en uygun) kapasite olarak sınıflandırabiliriz.

1.1.1. Teorik Kapasite

İşletmenin proje aşamasında yer alan ve hesaplamayla bulunan kapasitedir. Bu kapasite, makine ve teçhizatın hiçbir duraklama ve arıza göstermeden, kalifiye personel elinde çalıştırılacağı varsayımıyla hesaplanır. Örneğin bir tekstil fabrikasının yıllık üretim miktarı 1.000.000 metre kumaş ise, bu fabrika arızalanmadan, tamir ve bakım için hiç ara vermeden usta işçi ve personel elinde bir yılda 1.000.000 metre kumaş üretebileceği anlaşılmaktadır. Bir otel için teorik kapasite otelin toplam yatak sayısını ifade etmektedir.

Teorik kapasitenin planlanmasına bir işlem için harcanması gereken makine zamanı ile başlanır. Bunun için önce, proses mühendisliğinden gelen bilgilere dayanarak işlemin çıplak makine süresi bulunur. Buna, hazırlık ve kaçınılmayan gecikmeler için hesaplanan süreler eklendikten sonra normal sürede edilir. Üretilmesi istenen miktar normal süreye bölünürse, makine saat cinsinden gerekli kapasite ve buradan da makine sayısı belirlenir. Bu aşamada alternatifler ortaya çıkar. Çalışma süresi ve üretim akışının özellikleri, normal sürelerle bulunan kapasite ihtiyacını yani makine sayısını etkiler. Eğer bir makine üç vardiya ile günde 24 saat, haftada 7 gün çalıştırılıyorsa; $24 \cdot 7 = 168$ saat/hafta elverişli kapasite var demektir. Aynı makine günde 9 saat, haftada 5 gün çalışıyorsa, aynı süre içindeki elverişli makine kapasitesi 45 saat olur. Bu durumda ikinci çalışma düzeninde aynı işi görebilmek için $168/45 = 3,7$ veya yaklaşık 4 makineye ihtiyaç vardır. Diğer taraftan iş akışının özelliği makinelere her an iş yükleme olanağı vermiyorsa, bu kayıpların da hesaba katılması gerekir.

1.1.2. Pratik Kapasite

Makine ve diğer üretim araçlarının ve işgücünün hiçbir duraklama olmaksızın, tesis kapasitesi olarak maksimum kapasitede çalışması mümkün değildir. Üretimde koruyucu bakım, hazırlık gibi faaliyetler için zaman harcamak gerekir. Çalışanlarla makineler arasında tam bir denge sağlanmayabilir. Bir işletme veya tesisin tahmin edildiği gibi sürekli olarak teorik kapasitede kalması, çok zor, hatta imkansızdır. Çünkü tamir ve bakımlar, beklemler, duraklamalar, montaj ve ayarlamalar, çalışmaya hazır hale getirmeler, çalışma yanlışlarından doğan gecikmeler vb., makinelerin veya işletmelerin belirli çalışma sürelerinin %100'ünü doldurmalarına imkan vermez. Bu kapasite türünde normal düzeyde bir üretim belirtilmekte ve genellikle bu kapasite işletmelerin ulaşmaya çalıştığı normal verimliliği belirten bir ölçü olarak kullanılmaktadır. Örneğin, teorik kapasitesi 20.000 ton/yıl olan bir fabrikanın pratik kapasitesi 17.000 ton/yıl

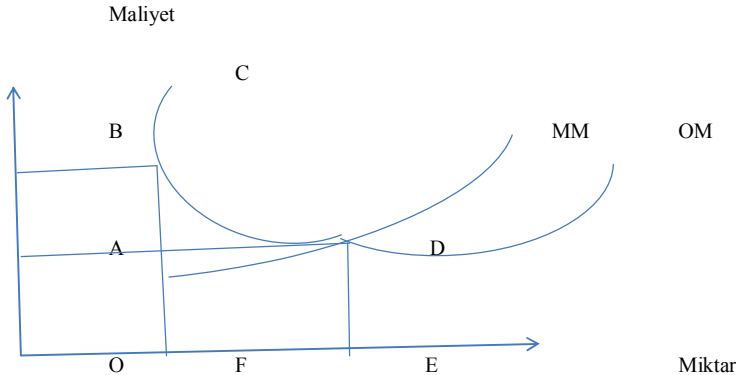
olabilir. Pratik kapasite her zaman ulaşılabilir bir ürün miktarını gösterir. Değişik şartlara ve endüstri kollarına göre farklılık göstermekle beraber pratik kapasitenin, işletmenin teorik kapasitesinin %75-80'i civarında olabileceği öngörülmektedir.

1.1.3. Fiili (gerçek) Kapasite

Fiili kapasite piyasa koşullarının, yani dış etmenlerin etkisi altında varılan üretim gücünü ifade etmektedir. İşletmenin belirli bir sürede elde ettiği üretim miktarının yeterli talep olması durumunda satılan kısma fiili kapasite denir. Yani pratik kapasitenin yeterli talep olması nedeniyle satılan kısmını oluşturmaktadır. Örneğin; aynı mobilya fabrikasının pratik kapasitesi 80.000 adet masa üretimi olup, bu masaların yıllık olarak 72.000 adedi satılmış ise, bu fabrikanın fiili kapasitesi yıllık 72.000 adet masa üretimidir. Mobilya fabrikasının boş kapasitesi ise $80.000 - 72.000 = 8.000$ masadır. Talepteki düşmeler, üretimdeki aksamalar gibi nedenlerle fiili kapasite pratik kapasitenin altında olabilir. Tam tersi, talebin mevsimlik dalgalanmalara bağlı olarak artması sonucu fiili kapasite, pratik kapasitenin üzerine çıkabilir.

1.1.4. Optimum Kapasite

Üretim birimi başına düşen toplam maliyetin en düşük olduğu kapasiteye denir. Optimum kapasite pratik kapasiteye yakın olmaktadır. İşletmenin üretim kapasitesi optimum kapasiteden uzaklaştığı sürece, üretim birimi başına düşen değişken ve sabit maliyetler artmaktadır. Mikro ekonomide işletmelerin ortalama ve marjinal maliyet eğrileri genellikle açık U biçimindedir. Mikro ekonomi açısından toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesi ile ortalama maliyet elde edilir. Marjinal maliyet ise işletmenin üretim miktarındaki bir birimlik artış için gerekli değer kullanımını ifade etmektedir.



Grafikten görüldüğü gibi üretim miktarı arttıkça maliyetler D noktasına kadar düşmektedir. En düşük maliyet (OA) düzeyi olup, bu maliyeti veren üretim miktarı (OE)'dir. (OA) değer kullanımı düzeyine optimum maliyet, buna denk düşen (OE) üretim miktarına da optimum kapasite denir. Bu noktadan sonra maliyetler artar. Grafikten de görüleceği gibi kapasitesini (OF) düzeyinde belirleyen birinci işletme (OB) maliyet düzeyinde üretimde bulunacak, buna karşılık (OE) üretim miktarında ve (OA) maliyeti ile optimum kapasitede faaliyet gösteren ikinci işletme (BA) düzeyinde kapasite büyüklüğünden doğan maliyet tasarrufu sağlayıp ilk işletmeyi pazarı terke zorlayabilecektir.

1.1.5. Boş Kapasite (Aylak, Atıl)

Fiili kapasite ile pratik kapasite arasında yer alan ve yararlanılamayan kısma “atıl” veya “aylak” kapasite denir. Sermaye yoğun teknoloji ile kurulan işletmelerde atıl kapasitenin yüksek oranlarda gerçekleşmemesi istenir. Çünkü, bu tür işletmelerin, karlı hale gelebilmesi için, belirli bir miktarda üretim ve satış düzeyine sahip olması gerekir. Bu üretim ve satış düzeyi ise, genellikle büyük üretim miktarlarına eşittir. Yüksek oranlardaki boş kapasitenin anlamı yüksek oranlarda birim maliyet olacaktır.

Kapasite türleri arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde gibi açıklayabiliriz;

KAPASİTE TÜRLERİ:

- Kapasite türleri aşağıdaki gibi gösterilebilir.

	<i>zorlanmış kapasite</i> ZK	
<i>teorik(maksimum) kapasite</i> TK	<i>normal</i> NK <i>kapasite</i>	<i>aylak(atıl) kapasite</i> AK $= NK - GK$
		<i>gerçek(fiili) kapasite</i> GK
$= NK + ZK$	$= GK + AK$	

Örneğin; Takım elbise üretin bir konfeksiyon işletmesinin yıllık teorik kapasitesi 100.000 takım elbise; pratik kapasitesi ise 80.000 takım elbise olsun. Bu işletme 2007 yılında 60.000 takım elbise ürettiğine göre atıl kapasitesini bulmak gerekirse;

$$60.000$$

$$\text{Yeterlik Derecesi} = \frac{\text{Atıl Kapasite}}{\text{Pratik Kapasite}} = \frac{60.000}{80.000} = \%75$$

$$80.000$$

$$\text{Atıl Kapasite} = 80.000 - 60.000 = 20.000 \text{ olur.}$$

İşletmede atıl kapasitenin ortaya çıkmasının birinci nedeni doğrudan doğruya yöneticilerin davranışları ile ilişkilidir. Yöneticilerin, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin satışı ile ilgili olarak geleceğe ait yaptıkları tahminler işletmede atıl kapasitenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Atıl kapasitenin ikinci nedeni ise maliyet giderlerinin ortaya çıkararak üretim faktörlerinin, üretim faaliyeti sırasında sağladıkları hizmetlerin bölünmesiyle ilişkilidir.

1.2. Kapasite Kullanım Oranı (Çalışma Derecesi):

Fiili (kullanış) kapasitesinin, normal (pratik) kapasiteye oranlanmasına çalışma derecesi adı verilir ve aşağıdaki formül ile bulunur.

$$\text{Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{\text{Fiili Kapasite}}{\text{Normal (Pratik) Kapasite}}$$

Örneğin bir çimento fabrikasının fiili kapasitesi 450.000 ton/yıl ve normal kapasitesinin de 600.000 ton/yıl olduğu dikkate alınırsa, anılan yılda söz konusu işletmenin kapasite kullanım oranı %74 , buna karşılık atıl kapasite oranı ise, %25 olarak gerçekleştiği görülebilir.

1.3. Kapasite Belirlenirken Yapılması Gerekenler

Kapasite belirlenirken en önemli unsur taleptir. Talep kişisel talep ve toplam talep olarak ikiye ayrılır. Yani o mal veya hizmete sahip olmayan isteyen ve satın alma gücü olan kişi veya kişilerin toplamını ifade eder. Talebin tahminlerinin yanında, yönetim ve örgütlenmenin, teknoloji, kuruluş yeri, çalışma süresi, makine ve donatım seçimi, insan gücü kapasitesi, iş kolunun özellikleri ve finansman durumu da önemlidir. Kapasite belirlenirken sadece mevcut durum değil, işletmenin vizyonu da dikkate alınmalıdır. Yani ileride işletmeyi ne-

reye taşımak istiyorsak, kapasite planlamasını ona göre yapmalıyız. Örneğin; işletme önümüzdeki 5 yıl içinde ihracat yapmayı planlıyorsa, kapasitesini belirlerken sadece yurt içi talep talebi değil uluslararası talebi de dikkate alarak planlama yapılmalıdır.

1.4. Kapasite Kullanım Sorunları

Kapisete Kullanım Oranının (KKO) düşük olması, birim maliyetleri yükseltecektir. Mevcut koşullara göre işletme yine de kar ediyorsa bile bu durum aldatmamalıdır. Bir an önce KKO iyileştirilmelidir.

KKO'nun düşük olmasının nedenleri şunlar olabilir.

- Ölçeğin gereğinden büyük olması,
- Talebin düşmesi,
- Dönemsel talep dalgalanmaları,
- Tedarikçi ya da araçlardan kaynaklanan duraksamalar ve
- İşletme içi atıl kapasite

Ölçeğin gereğinden büyük belirlenmesi ve ekonomik koşullar nedeniyle talebin düşmesi kapasite kullanımını azaltabilir.

Bunların yanında her dönemin talebinin aynı olmamasından kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi, aracı ve tedarikçilerin zamanında teslimat yapamamalarından kaynaklanan duraksamaların sebep olduğu kapasite kullanım sorunları da olabilir.

Nihayet işletme içi kaynaklardan tam anlamıyla yararlanılamaması anlamındaki işletme içi atıl kapasite de söz konusu olabilir. İşletme içi atıl kapasitenin temel nedenleri şunlar olabilir:

- İnsan faktörü
- Fiziksel faktörler
- Enerji
- Alet ve makinelerde yaşanan sorunlar ve
- Hammadde veya yarı mamul eksikliği,

KKO hesaplanırken bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin; zaman faktörü önem arz eden bir konudur. Yalnız bir cins mamul üreten bir işletmede bu durum fazla göze batmayabilir; ancak çeşitli mamuller üreten işletmelerde malzeme işlem süresinin belirlenmesi oldukça zordur. Bir başka sorun da, kapasite kavramının farklı şekil ve kapsamlarla tanımlanmasıdır. Farklı kapasite kavramlarının olması, konuyla ilgilenenler tarafından farklı şekillerde algılanabilmektedir.

Kapasite konusunda yukarıda ifade edilen kapasite türleri dikkate alınarak değerlendirme yapılırsa bu tür yanlış anlamalar ortadan kalkabilir.

Bir diğer çözüm önerisi de her bir bölüm, personel veya makine grubu, ya da makineye yönelik kapasite belirlenebilir. Yani toplam kapasite yerine kısmi kapasite ölçüsü geliştirilebilir ve kontrol bu şekilde yapılabilir. Elbette sonuçlar toplanarak toplam kapasite ve KKO bulunacaktır. Böylece kapasite kullanımının doğru hesaplanması mümkün olacaktır.

2. İşletmelerde Büyüme

İşletmeler canlı birer organizma veya toplumsal sistemler olarak zaman içinde gelişip büyürler. Aslında, işletmelerin hemen hepsinde bir büyüme tutkusunun varlığından söz edilebilir. Başka bir deyimle, işletme yöneticilerinde genellikle büyümeyi bir amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimi vardır. İşletmelerde çeşitli nedenlere bağlı olarak büyüme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu nedenlerin başında, küresel düzeydeki büyük işletmelerle rekabet edebilecek bir güce ulaşma isteğidir. Hızla gelişen çevre koşullarının neden olduğu belirsizlik ve yarattığı tehditlerin üstesinden gelme, söz konusu değişmelerin sunduğu fırsatlardan daha çok yararlanma arzu ve isteği, tüketici kavramının değişmesi ve rakip işletmelerin yeni teknolojiler ve büyük sermayelerle pazarda faaliyet göstermeleri işletmeleri büyümeye zorlamaktadır.

İşletmeleri büyümeye zorlayan sebeplerden biri de işletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki ekonomik büyümedir. Bir ülkede ekonomik büyüme sonucunda belirli mal ve hizmetlerle ilgili Pazar da büyüyeceğinden, işletmeler Pazar paylarını oransal olarak korumak ve rakiplerine pazardan daha fazla pay kaptırmamak için büyümek zorundadırlar. Ancak işletmelerin başarılı bir büyüme gerçekleştirebilmeleri için, örgüt yapısının büyümeden dolayı artan iş hacmi karşısında geliştirilmesi gereklidir.

İşletmeler için büyüme amaçlarından biri de, büyük ölçekli üretimde bulunmanın sağladığı üstünlük, yani ölçek ekonomisinden yararlanma gelmektedir. Ölçek ekonomisi, herhangi bir ürünün üretilmesinde yeterince büyük kapasitenin oluşturulması ve bu kapasitenin etkin kullanımı ile birim başına sabit maliyetlerin en aza indirilmesi ve maliyet açısından bir rekabet avantajı elde edilmesidir.

İşletmelerin ekonomik bir amaç olarak büyüme hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir. İşletmenin özelliklerine göre;

- Satış miktarı veya tutarı
- Üretim miktarı

- Çalışanların sayısı
- Harcanan enerji miktarı
- Öz kaynaklar
- Yatırım toplamı
- Kullanılan hammadde veya makine miktarı
- Pazar payı veya mamul çeşitliliği

gibi değişik faktörlerde oluşan nicelik artışları, büyüme olarak nitelendirilir.

Ancak her hacim artışı, kesin bir büyüme belirtisi değildir. İşletmelerde büyümeden söz edebilmek için, hacim olarak büyümek şarttır, ancak yeterli değildir. Bunun yanında nitelik itibarıyla da gelişme sağlanmalıdır. Bu ise, işletmelerin maddi ve insan kaynaklarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir.

İşletmelerin nitelik ölçüsü olarak şunlar belirtilebilir;

- Kullanılan teknolojinin gelişmişliği
- Yönetim tarzı
- Örgüt geliştirme kapasitesi
- Çalışanların ve diğer kaynakların yetenek ve kapasitesi
- Hissedarların niteliği

İşletmelerin büyümesi, satış, kar, aktif varlıklar ve özsermaye artışı olarak gerçekleştirilebilir.

2.1. İşletme Büyüklük Ölçüleri, Kriterleri

Dünya Bankası tarafından 1989 yılında Türkiye için hazırlanmış olan raporda küçük ve orta ölçekli sanayinin tanımı yapılmıştır.

İşletme Büyüklüğü	İşletmede Çalışan İşçi Sayısı
Küçük Ölçekli İşletme	1-50
Orta Ölçekli İşletme	51-200
Büyük İşletme	201'den çok.

KOSGEB'in küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesine ilişkin olarak genelde esas aldığı sınıflandırma, işletmede çalışan personel sayısına dayanmaktaydı. Buna göre 1-50 personel çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 personel çalıştıran işletmeler orta ve 150'nin üzerinde personel istihdam eden işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir.

İşletme Büyüklüğü	İşletmede Çalışan İşçi Sayısı
Küçük Ölçekli İşletme	1-50
Orta Ölçekli İşletme	51-150
Büyük İşletme	150'den çok.

18 Kasım 2005 tarihindeki Resmi Gazete’de yayınlanan KOBİ tanımı, “Küçük ve orta büyüklükte işletmeler (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon TL’yi aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca KOBİ olarak adlandırılan ekonomik birimlerdir”

Aşağıdaki tabloda mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletmenin ayrımları görülmektedir.

KOBİ sınıflandırması	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı	Mali Bilanço Büyüklüğü
Mikro İşletme (Çok küçük işletme)	10'dan az	1 milyon TL'den az	1 milyon TL'den az
Küçük ölçekli işletme	50'den az	5 milyon TL'den az	5 milyon TL'den az
Orta büyüklükte işletme	250'den az	25 milyon TL'den az	25 milyon TL'den az

Bu işletmelerin üstünde mali imkanlara ve çalışan sayısına sahip olan işletmeler büyük işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

KOBİ’ler aslında adında “küçük” geçse de dev bir ekonomiyi tek başına şekillendiren işletmeler... Çünkü ülkemizdeki tanıma göre; eğer 250 kişiden az çalışan istihdam ediyorsanız ve net satış hasılatınız veya mali bilançonuzdan herhangi biri 40 milyon TL’yi aşmıyor ise KOBİ tanımına giriyorsunuz. TÜİK’in Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2016 verileri; bu KOBİ’lerin 2014 yılında Türkiye’deki toplam işletmelerin **%99,8’ini**, toplam istihdamın **%73,5’ünü**, toplam cironun **% 62’sini**, katma değer **%53,5’ünü** oluşturduğunu söylüyor. Tam da bu sebeple KOBİ’lerin ürettikleri değer ile Türk ekonomisini şekillendiren temel taşlardan biri olduğunu söylemek hiç de yanıltıcı olmayacaktır. KOBİ’ler aynı zamanda maddi mallara ilişkin yatırımların **%55’ini** tek başına oluşturduğu için Türkiye ekonomisine sağladığı katkılar sebebiyle yatırım ve teşvik politikaları geliştirilirken öncelikli olarak destekleniyor (Aydoğan, 2017).

Teknolojik gelişmeler sonucu işletmelerin yapısı, üretimi, sermayesi ve işgören sayısı hızla büyümektedir. Çeşitli sektörlerde faaliyette bulunmak için

zorunlu olarak büyümek gerekmektedir. Çimento, petro-kimya, lastik, entegre tekstil, otomobil, dayanıklı tüketim malları gibi alanlarda genelde büyük işletmeler başarılı olmaktadır.

2.2. Büyük İşletmelerin Avantajları

Büyük işletmelerin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Teknolojinin gerektirdiği işbölümü ve uzmanlaşma sayesinde yığın üretim yapabilmekte ve ölçek ekonomilerinin sağladığı bütün imkânlardan yararlanmaktadır.
- Malların tiplerine göre ayrılması, standartlaştırılması ve makinelerin kullanılması ile büyük miktarda kitle üretimi,
- Dünyadaki ve yurttaki hammadde ürün ve sermaye pazarlarındaki gelişmelerden çok çabuk haberdar olurlar.
- İyi örgüt kurarlar.
- Özellikle Anonim Şirket olarak kurulduklarında sermaye paylarından daha kolaylıkla yararlanırlar.
- Çalışanlarına eğitim, yetiştirme ve yükselme imkanı sağlar ve çok sayıda istihdamı sağladıklarından ülkedeki istihdam problemleri üzerinde olumlu etkileri olur.
- Bu işletmeler, gelişmiş örgüt yapılar, profesyonel yöneticiler ve çağdaş yönetim teknikleri ile yönetilirler.
- Pazarın geniş ve talebin yüksek olduğu dönemlerde büyük çapta üretim ve satış yaparak yüksek karlar sağlayabilirler.
- Büyük işletmeler sermaye ve finansman bakımından güven veren işletmelerdir. Bu nedenle, sermaye bulma imkânları geniştir.
- Hammadde ve malzeme alımlarında büyük hacimler söz konusu olduğu için indirimli fiyatlardan yararlanabilirler.
- Araştırma ve geliştirme, reklam yapabilme olanakları vardır.
- Satın alma bakımından üstündürler.

2.3. Büyük İşletmelerin Dezavantajları

Büyük işletmeler avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Büyük işletmelerde kontrol olanağı güçtür. Emirler ve izlenen politika, üst kademedен alt kademeye kadar gerçek değerini ve amacını kaybedebilir.
- Talepte ciddi bir azalma meydana geldiği zaman, sabit masraflarını karşılamada önemli sıkıntılarla karşılaşılabilir.
- Değişen tüketici talep, zevk ve eğilimlerine karşı çabuk uyum sağlayamazlar.
- Talepte önemli bir azalma meydana geldiği zaman, sabit giderlerini karşılamada önemli sıkıntılarla karşılaşabilirler.
- Ekonomide tekelleşme eğilimlerini artırırlar.
- Uzmanlaşma arttığı için çalışanların rotasyon imkanı imkansızlaşmaktadır.
- Yönetim açısından daha fazla personel ile çalışıldığından bürokrasi oluşmaktadır.
- Büyük sermayelerle kurulduğu için sabit maliyetleri yüksektir.
- Üretim miktarı gerektiğinden fazla arttırılırsa bir kısmının satılmayıp elde kalması tehlikesi belirebilir.
- Ekonomik kriz dönemlerinde sabit giderlerini kolayca kısma imkanı olmadığı için ürünlerinden elde ettikleri karlar azalır veya ortadan kalkar.
- Kolayca siyasal güç haline gelebilirler.
- Örgütlenme maliyetleri yüksektir. Örgütlerini yeniden düzenlemeleri de yüksek maliyetlere neden olur.

2.4. Küçük İşletmelerin Avantajları

Küçük işletmelerin avantajları şöyle sıralanabilir:

- Uygulanan üretim teknolojisi genellikle mekanik değil, nitelikli emeğe dayanmaktadır.
- Düşük sermaye ile kurulabilme ve işletilebilme,
- Düşük istihdam ile çalışabilme,
- Devamlı müşterilere sahip olma,
- Daha verimli çalışma,
- Talepte meydana gelen değişikliklere karşı esnek bir yapı içindedir.

- Daha önce bilinmeyen bir malın veya hizmetin Pazar yönünden uygun olup olmadığını anlama ve böyle bir işi yapmak için sahip olunan yetenekleri ölçmede küçük işletmeler dinamik rol oynar.

- Bazı durumlarda, el işçiliği veya bir işle bizzat meşgul olma (berber, radyo ve buzdolabı tamircileri gibi) gereklidir.

- Kullanılan hammaddelerin veya ürünün çabuk bozulur cinsten olması halinde (süt mamulleri, bazı yiyecek maddeleri gibi) bölgesel küçük işletmeler önem kazanır.

- Belirli bir malı sipariş olarak yapma üretimde ve ürünlerinde miktardan çok vasa önem vermesi ancak küçük işletmeler yoluyla olabilir.

- Kuruluş yeri seçimi de daha basittir.

- İşletmede çalışanlar birbirlerini kolayca tanır ve ilişkiye geçerler.

- Savaş ekonomisinde büyük endüstrilerin zedelenmesi durumunda, küçük işletmeler, az da olsa, üretime devam ederek belirli bir gereksinmeyi karşılayabilir.

2.5. Küçük İşletmelerin Dezavantajları

Küçük işletmelerin avantajları yanında dezavantajları da vardır. Bunlar maddeler halinde şöyle sıralanabilir:

- Gelişme ve birleşerek büyüme imkânları sınırlıdır.

- Uzman personel istihdam etme imkânları zayıftır. İşgücü, eğitim faaliyetleri bilimsel olmaktan çok görgüye dayanır.

- Gelişmeleri yakından takip edememe,

- Büyük işletmelerle rekabet edememe,

- Fon bulma imkanları sınırlıdır.

- Ürettikleri mallara karşı talebin hızla yükseldiği dönemlerde, tüketicilerin isteklerini zamanında karşılayamadıkları için, müşterilerini kaybetme tehlikesi ile karşılaşabilirler.

- İşletme fonksiyonlarını yerine getirmede eksiklik,

- Ürün geliştirme ve ürün çeşitlendirme oto finansman imkanları sınırlı oldukları için yeni ürün bulma, üretim teknolojilerini değiştirme imkanları azdır.

Büyüme Türleri:

İşletmelerde büyüme şekilleri iç büyüme ve dış büyüme olarak sınıflandırılabilir.

2.5.1. İç Büyüme

Mevcut faaliyetlerin genişletilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Genellikle işletmeler kendi kaynaklarına dayanarak iç büyüme sürecine girerler. İç büyüme sürecinde ihtiyaç duyulan finansman kaynakları arasında; oto finansman, borçlanma veya yeni sermaye bulma yöntemlerinden biri veya birkaçı sayılabilir. İşletme finansmanı sağladığında üretim kapasitesini artırarak Pazar faaliyetlerini genişletebilir veya yeni Pazar arayışına girebilir.

İşletme içi büyüme dört başlıkta incelenmektedir

Fiziksel büyüme. Bina ve tesislerin büyümesidir.

Ekonomik büyüme: üretim kapasitesinin ve sermayenin artırılması, yeni ürün üretimine girilmesi, yeni kaynakların elde edilmesidir.

Örgütsel büyüme: İşletmede örgüt yapısının geliştirilmesi, yeni ilke ve prensiplerin belirlenmesi, kademe veya sorumluluk birimlerinin oluşturulması biçimindeki büyümedir.

Sosyal büyüme: İşletmenin sosyal çevresi ile ilişkilerini geliştirmesidir.

İç büyüme de kendi içinde yatay ve dikey büyüme olmak üzere ikiye ayrılabilir.

2.5.1.1. Yatay Büyüme

İşletmelerin aynı üretim alanında kalarak faaliyet boyutlarını genişletmeleri veya yaygınlaştırmaları yoluyla sağlanan büyümeye yatay büyüme denir. Örneğin aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının artırılması, işletmenin bir çimento fabrikasına bir tane daha eklemesi yatay büyümeye örnek verilebilir. Yatay büyüme; işletmelerde değişik şekillerde uygulanabilir.

Pazara nüfuz etme: Mevcut üründe (mamülde) herhangi bir değişikliğe gitmeden var olan pazarda eskisine oranla daha çok satış yapmaya (mevcut üretim kapasitesini artırma yoluyla) yönelik bir büyüme stratejisidir. Bu strateji; müşterilerin mevcut üründen eskisine oranla daha çok satın almalarını özendirerek, ürünün eskime oranını artırarak, ürünün diğer kullanım alanlarını müşterilere tanıtarak ve nihayet üründen belirli bir miktarı aşan satın almaları için müşterilere fiyat indirimleri sağlanarak gerçekleştirilebilir. Pazara nüfuz etme stratejisi mevcut Pazar doymamışsa, sanayi dalı büyürken rakiplerin Pazar payları düşme gösteriyorsa ve işletmenin üretim kapasitesi talebi karşılamak için yeterli ise kullanılabilir.

Ürün farklılaştırması: Aynı ürünün değişik özelliklerle pazara sürülmesini ifade eder. Başka bir deyimle, ürün farklılaştırması, mevcut ürünler üzerinde birtakım değişiklikler yaparak rakip mallardan ayrıcalıklı hale getirmeye ve dolayısıyla pazardaki etkililiği arttırmaya yönelik bir büyüme stratejisidir. Kalitesi, tadı, kokusu, ambalajı, rengi, dayanma süresi vb. özellikleri değiştirilerek ürün daha cazip hale getirilebilir. İşletmeler, ürün farklılaştırma stratejisiyle güçlü bir marka imajını hakim kılmayı amaçlarlar.

Pazar farklılaştırması: İşletmenin belirli bir ürününü veya ürünlerini farklı pazarlarda yaygınlaştırmasını ifade eder. Pazar farklılaştırmasında temel amaç, ürün için yeni bir kullanım alanı bulmak ve o güne kadar ürünü hiç kullanmayanlara onu tanıtıp onları çekmektir. İşletme bu şekilde yeni pazarlara yönelmekle, ürünlere olan talepte ve satışlarda artış sağlamayı hedeflemektedir. Böylece, değişik pazarlarda değişik tüketici gruplarına ulaşarak yatay büyüme gerçekleştirilmiş olur.

2.5.1.2. Dikey Büyüme

İşletmenin üretim (veya hizmet) sektörü dışına çıkarak, başka sektörlerde üretim (veya hizmet) yapmasıdır. Örneğin; buzdolabı üreten bir işletmenin çamaşır makinası, fırın, seramik gibi diğer ürünleri de üretmesi. Dikey büyüme; geriye doğru dikey büyüme ve ileriye doğru dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyüme olarak ikiye ayrılmaktadır. **Geriye doğru dikey büyümede** işletme kullandığı, hammadde, yardımcı malzeme ve işletme malzemesi gibi girdileri kendisi üretir. Örneğin; çamaşır makinesi üreten bir işletmenin motor, civata, vida, boya, elektrik kablosu üretimi gibi.

İşletmeler aşağıdaki durumlarla karşı karşıya kaldıklarında geriye doğru dikey büyüme tercih edilebilir.

- Piyasadaki mevcut satıcıların fiyatları yüksekse ve/veya işletmenin girdi ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalıyorlarsa
- Satıcılar, işletmeyi alana çekecek kadar yüksek kar oranları ile çalışıyorlarsa,
- İşletmenin dışarıdan satın aldığı girdileri üretmek için yeterli kaynak ayırma olanağı varsa,
- Girdilerin zamanında ve uygun kalitede tedarik edilmeleri olanağı yoksa ve bu konuda işletmenin satıcılara karşı güveni yoksa,
- Satıcı işletme sayısı azsa.

İleriye doğru dikey büyümede işletme, ürettiği mallarla birlikte hizmetlerde (pazarlama, servis) vermektedir. Örneğin, bardak, sürahi, vazo gibi

cam ürünleri üreten bir işletmenin, cam ürünleri pazarlama işletmesi (fabrika satış mağazası) açması, otomobil fabrikalarının otomobil galerisi ve servis açması, seramik fabrikasının seramik satış işletmesi açması gibi.

Eğer bir işletme aşağıdaki durumlarla karşı karşıya ise ileriye doğru dikey büyüme süreci izlenebilir.

- Ürettiği malların dağıtım kanallarında sıkışıklık varsa ve bunun sonucunda malların müşterilere ulaştırılmasında gecikmeler gözülüyorsa,
- Pazarlama kanalları çok uzun ve malların satış fiyatlarında yüksek artışlara yol açmak suretiyle sürümü düşürüyorsa,
- İşletme, dağıtım özel bilgi ve uzmanlığı gerektiren çok teknik bir ürün üretiyorsa,
- İşletme büyüyen bir sanayi dalında faaliyette bulunuyorsa,
- Dağıtıcıların hâlihazırdaki kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamada sınırlı veya yetersiz kalıyorsa,
- İşletmenin ürettiği malların dağıtımını yapabilecek beşeri ve mali kaynakları varsa.

Çapraz Büyüme (Karma Büyüme): Bu büyüme şeklinde işletme kendi alanında olmayan başka bir işletme ile birleşerek veya bu işletmeyi bünyesine katarak büyümektedir. Örneğin, çimento fabrikası olan bir işletmenin, çikolata fabrikasını satın alması gibi. Bazı holdingler ya da yatırım holding şirketleri, riski yaymak, dağıtmak isteyen işletmeler daha çok çapraz büyüme stratejisi izlemektedir.

2.5.2. Dış Büyüme

İşletmenin başka bir işletme veya işletmeleri satın alması veya birleşmesidir. Dış büyüme, birleşme şeklinde olmaktadır. Örneğin; bir buzdolabı işletmesinin başka bir buzdolabı işletmesini satın alması veya birleşmesiyle olur. Dış büyüme, hukuki varlığını kaybederek veya hukuki varlığını devam ettirerek olabilir. Bu tür büyüme modeli, ekonomik yapının gelişmesi, pazarların büyümesi, üretim teknolojisinin değişmesi yeni üretim ve pazarlama yöntemlerinin uygulamaya konulmasıyla özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren önem kazanmış, Batı ülkelerinde zaman zaman boyutu değişen birleşme dalgaları yaşanmaya başlanmıştır.

2.5.2.1. İşletmeleri Dış Büyümeye İten Sebepler

İşletmelerin birleşmesi öz itibariyle bir büyüme şeklidir. İşletmelerin büyütülmesinde daha önce birbirinden bağımsız olarak faaliyette bulunan iki veya daha çok sayıda işletme, bağımsızlıklarını kısmen veya tamamen kaybetmek suretiyle bir araya gelmektedirler. Böylece yeni bir ürün (veya yeni bir işletme) oluşmaktadır. Sonuçta mevcut işletme sayısı azalmakta; buna karşılık birleşme olayını gerçekleştiren işletmenin (veya işletmelerin) ölçek büyüklüğü artmaktadır. Bir işletmenin bağımsızlığını kaybetmek pahasına başka bir işletme ile birleşmesi, esas itibariyle ilgili işletmeler tarafından istenmeyen bir büyüme şeklidir. Hakikaten genel olarak işletmeler başlangıçta içsel büyüme şeklini tercih ederler. Zira birleşme bağımsızlığı az veya çok kaybetme anlamına gelir. Fakat belirli bir ölçek büyüklüğünden itibaren içsel büyüme bir büyüme alternatifi olmaktan çıkar. İşletme için kendi olanaklarıyla büyüme alternatifi ya tamamen ortadan kalkar veya çok pahalı olmaya başlar. Bu aşamadan itibaren işletmeler dışsal büyümeyi tercih ederek dışsal büyümenin avantajlarını değerlendirme yoluna giderler. İşletmeleri büyümeye iten sebepler şöyle sıralanabilir;

- Bir işletmenin mevcut kaynak ve kabiliyetleriyle (yeterli olmayan finansman gücü, yenilik yapma kapasitesinin zayıflığı, büyük organizasyonlar kurma ve yönetme yeteneğinin yetersizliği vb.) yapılması mümkün olmayan işlerin dış büyüme sayesinde gerçekleştirebilmesi,
- Dış büyüme sayesinde, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum gösterme ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı yeni teknolojileri alıp kullanmasının daha kolay hale gelmesi,
- İşletmenin ortaklarına ve çalışanlarına daha önce veremediği hizmetleri verebilme olanağına kavuşması,
- Büyüme sonucunda ekonomik yönden güçlü hale gelen işletme için ek kredi ve finansman bulma fırsatlarının ortaya çıkması,
- İşletmenin pazarda rekabeti kendi koşullarına göre ayarlaması ve oyunun kurallarını belirleme konumuna gelmesi.

2.5.2.2. Dış Büyüme Türleri:

Tam Birleşme (Merger): Merger yaklaşık aynı büyüklükteki işletmeler arası birleşmeleri ifade eder.

Satın Alma Yöntemi: (Akuisyon): Genellikle farklı büyüklükteki işletmeler arasında gerçekleştirilen birleşmelerdir. Buna devralma da denilir. Bu birleşme şeklinde işletmelerden biri diğer işletmenin veya işletmelerin aktifleri-

nin tamamını veya bir kısmını satın alır. Burada satın alınan işletme satın alan işletme içinde eritilmekte veya onun tarafından tutulmaktadır.

2.6. Ortak Yatırım (Joint Venture):

İki yada daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin kar etmek amacıyla, bir araya gelerek belirli bir yatırım projesi için oluşturdukları ve sözleşmeye bağlı işletme yapısına, iş ortaklığı (joint venture) denir. Genellikle inşaat sektöründe görülen iş ortaklıkları pazara girmenin kolay, hatta bazen tek yoldur. İş ortaklıkları, işletmelere bazı pazarlara ve faaliyet alanlarına daha rahat giriş imkanı ve finansal kaynaklar ortak bir havuzda toplandığı için rekabet avantajı sağlar (Alkan, 2015). Örneğin, Türkiye'nin hedeflerinden biri olan yerli otomobil beş şirket tarafından ortak bir yatırımla yapılması planlanmaktadır. Bu şirketler,

- 1- Anadolu Grubu
- 2- Bmc
- 3- Kıraca
- 4- Turkcell
- 5- Zorlu Holding'tir.

Stratejik İttifaklar: İki veya daha fazla işletmenin ortaklaşa yeni ürün geliştirmek; üretim, dağıtım ve ortak yatırım yapmak üzere oluşturdukları birliklerdir. Stratejik işbirlikleri; çeşitli birleşmeler, şirket evliliği ve diğer ortak girişimler şeklinde olabilmektedir. Bu yönüyle işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır. Stratejik işbirlikleri, geleceğe yönelik uzun vadeli belirli bir amaç doğrultusunda işletmelerin bir araya gelmesidir. Stratejik ittifaklar örgütlerin yaşamlarını sürdürbilmeleri için alternatif çözüm önerilerinden birisidir. Günümüzde pek çok örgüt stratejik ittifakları maliyetlerini düşürmek veya eksik yönlerini karşılamak amacıyla oluşturmaktadır. Kaynak yaklaşımına göre; stratejik ittifaklarla birlikte İşletmeler kendilerine özgü kaynakları ve dışarıdan elde ettikleri tamamlayıcı kaynaklar sayesinde uzun dönemde rekabet sağlayıcı pozisyonu gerçekleştirebileceklerdir. İşletmelerin tek başlarına ulaşmalarının mümkün olmadığı avantajları veya yararları başka bir işletme ile işbirliği yaparak elde etmeye çalışmalarını temel amaçtır. Kısacası, kurulan stratejik ittifaklar eksiklikleri giderme, öğrenen örgüt olma ve kaynak kullanımı açısından önemlidir. Stratejik ittifaklar, işletmelerin sahip oldukları kaynaklar ile onların gelecekteki ihtiyaçları, beklentileri arasındaki boşlukta köprü vazifesi görmektedir.

İşletmeler mevcut fırsatlardan yararlanmak amacıyla ortaklıklar oluşturmaktadırlar. E-işletme, stratejik işbirliğinde tamamen yeni bir tür yaratmıştır.

Amazon veya Overstock.com gibi işlerinin tümünü çevrimiçi olarak yürüten bir işletme, doğru miktarda ve doğru malı alma ve dağıtım konusundaki uzmanlık tecrübelerinden faydalanmak üzere geleneksel perakendecilerle bile birtakım oluşturabilirler. Utah, Salt Lake City merkezli Overstock.com, indirimli fiyatlarla giyim, beyaz eşya, elektronik ve spor malzemeleri dahil olmak üzere markalı tüketim mallarını arayan, indirim peşinde olanlar için tasarlanmış çevrimiçi perakendecilerdir.

Stratejik ittifaklar için en iyi örnek Japon firmalarıdır. Otomobil sanayi-sinde motor ve vites kutusu geliştirme üzerine endüstriyel işbirlikleri üzerine İtalya'da Honda-Rover ortaklığı kurulmuştur. Bir başka işbirliği örneği Fujitsu ve ICL arasında gerçekleşmiştir. Bu ortaklık pazarlama, teknoloji ve yarı iletken maddeler satın alımı için oluşturulmuş işbirliğidir. ICL, Fujitsu bilgisayarlarını pazarlamaya karşılık Japon gruplarının bilgisayar teknolojilerine öncelikli giriş sağlamaktadır. Bu anlaşma altında ICL de önemli miktarda mikroçip satın almaktadır. Anlaşma, ICL için var olan cılız kaynaklarını ürün sahasını aşmaksızın tamamlama ve yeniden inşa etme fırsatı sunmuştur.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; işletmeler stratejik ittifak anlaşmalarını çevresel riskleri ve belirsizlikleri azaltmak amacıyla yaparlar. Örneğin yeni pazarlara girmeyi amaçlayan bir firma, politik çevrede risk algısını çok yüksek olarak algılıyorsa, bu noktada tek başına faaliyete girmek yerine o ülkedeki yerel firmalar ile ittifak anlaşmaları yaparak riskleri azaltma, paylaşma yoluna gidecektir.. Stratejik ittifak kavramı, işletmelerin milli ve idari sınırlarla artık kısıtlanamayacağı entegre bir küresel pazara yönelmesi zorunluluğu karşısında; uluslararası ve yerli işletmelerin benzer şekilde dünyanın her tarafındaki işletmelerle ortak hareket etmelerinin rekabette yalnız daha hesaplı değil, daha gerekli olduğunu fark etmeleriyle ortaya çıkmıştır. Yani, küresel rekabet ortamında bulunan işletmeler başarılı olmak için, kendi önceliklerini dikkate alarak yeniden yapılanmalı ve bu şekilde küresel planlarını gerçekleştirmelidir.

İttifaklar yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli konular göz ardı edilmemelidir. İttifak oluşturulacak örgütler analiz edilmeli ve çok iyi tanınmalıdır. Her iki örgütün de kültürlerinin, amaçlarının, yetenek farklılık veya benzerliklerinin farkında olmaları gerekmektedir. Bu durumda yapılacak ittifakın türünün de önemi büyüktür. İttifak yapılacak örgütün seçiminde, amaçlara en uygun olanını karşılayacak şekilde ittifak türünün seçilmesine dikkat edilmelidir.

Lisans Anlaşmaları: Stratejik ittifakların bir türü olan lisans anlaşmaları ile sahibi tarafından tescil edilmiş bir patent hakkı nedeniyle korunan bir mamülün üretilmesi ve/veya pazarlanmasına izin veren bir işbirliği şeklinde

ifade edilebilir. Bu yolla, patent sahibi veya işletme, gayri maddi belirli bir hakkı (teknoloji, süreç, bilgi veya yöntemi kullanma hakları), belirli bir ödeme karşılığı (royalty) belirli bir coğrafi bölgede ve belirli bir süre için bir başka işletmeye satmış olmaktadır.

Lisans anlaşmaları ürün transferinde de kullanılmaktadır. Özel teknoloji özellikleri içeren bir mal, nihai ya da yarı nihai bir mal olarak diğer bir ülkeye transfer edildiğinde ortaya çıkar. Burada da transfer edilen şey yine bir malın nasıl üretildiği üretken bilgisi değil, gizlenmiş şekilde özel bir teknolojinin içsel özelliklerinin şekillendirdiği bir maldır. Ayrıca sanayileşmiş ülkelere mal ihracatında öğrenme yoluyla transfer de bu yöntem içerisinde yer almaktadır. Yine lisans anlaşmaları üretim metodunun transferi ile de olabilir. Bir ürünün üretimi, bir sürecin uygulanması ya da bir hizmetin yapılması üretim metodunun transferi olarak ifade edilmektedir. Bu tür transferin araçları arasında alıcı ülkede tam mülkiyetli bir ÇUŞ (Çok Uluslu Şirket) şubesinin kurulması yanında patent/lisans anlaşmaları, ortak girişimler, anahtar teslim anlaşmaları ve kar paylaşım anlaşmaları da yer almaktadır. Bunlara ilave olarak zamanla teknoloji transferinde önemli bir çeşitlilik ortaya çıkmıştır. Yönetim sözleşmeleri, üretim imtiyazı (franchising), uluslararası taşeronluk, finansal kiralama, bağlı ticaret düzenlemeleri bu konudaki uygulamalara örnek olarak gösterilebilir. İşletmelerin ilk kez uluslararası arenalarda faaliyette bulunmak için alternatifler arasından genellikle ihracat veya lisans anlaşması yolunu seçerler.

Satış Yetkisi Verme veya Acentecilik: Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, ekonomik ve ticari hayatın gelişmesi, artan rekabet işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri daha geniş bir coğrafi alana daha hızlı ve daha az maliyetle ulaştırmalarını zorunlu hale getirmiştir. Mal ve hizmetlerin farklı bölgelere ulaştırılmasında bazı işletmeler, şube açmak gibi kendi dağıtım kanallarını oluştururken, bazı işletmeler de distribütör, acente, toptancı veya perakendeci gibi araçlardan bir ya da birkaçını kullanmaktadır. Dağıtım kanallarını oluşturan işletmeler, tamamen kendilerine bağımlı olmakla birlikte tüm dağıtım maliyetlerine de katlanmak zorunda kalmaktadır. Dağıtım kanalı oluşturmayı maliyetli bulan işletmeler ise acente gibi araçlardan yararlanarak, dağıtım kanalı maliyetlerini araçlara yüklemektedir.

TTK m. 102/f.1 e göre “ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya işletmenin çalışanı gibi işletmeye bağlı bir hukuki konuma sahip olmaksızın, bir sözleşmeye dayanarak, belirli bir yer veya bölge içinde sürekli olarak ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o tacir adına yapmayı meslek edinen kimseye” acente denir. Buna göre, acentelik ilişkisi, acente ile ticari işletme sahibi arasında ile yapılan bir sözleşmeden kaynaklanır.

Acente gerçek kişi olabileceği gibi, tüzel kişi de olabilir. Acentenin TTK md. 102' deki tanımına baktığımızda belirli unsurları öne çıkmaktadır. Bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde acentenin tacir' den bağımsız olması; acentelik ilişkisinin bir sözleşmeye dayanması; acentenin belirli bir yer veya bölge içinde faaliyette bulunması; acentelik faaliyetinde süreklilik olması; acentelik faaliyetinin meslek edinilmesi ve acentenin ticari işletmeyi ilgilendiren sözleşmelere aracılık etmesi veya işletme adına sözleşme yapması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Üretim İmtiyazı Hakkı (Franchising): Ulusal Franchising Derneği (UFRAD)'ne göre franchising, "bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre koşul ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak sureti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli iş ilişkilerinin bütünüdür." (UFRAD Rehberi 2001-2002: 76)

Franchising sisteminin amacı, karşılıklı güven ve sürekli iş ilişkisi içerisinde her iki tarafın birbirlerinden yararlanmalarını sağlamaktır. Franchise-alan girişimci, denenmiş ve geniş kabul görmüş bir franchising zincirinin parçası olarak başarısızlık riskini azaltır. Aynı zamanda küçük girişimcilere kendi işinin patronu olma imkanı ile beraber, iş ve gelecek güvencesi sağlaması bu sistemin cazibesini arttırmaktadır. Franchising sisteminde taraflar ve değişime konu olan unsurları Şekil 1'de görüldüğü gibi özetlemek mümkündür.

Franchising bir işletme sahibi olmanın en çabuk yolu olabilir. Bazı insanlar franchisingin aynı zamanda en az riske sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Franchiseeler marka bilinirliğinin sağladığı yararları da sahiptirler. McDonald's, SUBWAY; Pizza Hut, ve Super 8 gibi markalar genellikle markayı takip eden sadık müşteriler sahiptir. Franchisor halihazırda bir yönetim sistemine sahiptir ve bir performans kaydı hazırdır. Buna ek olarak, franchisorlar, franchiseelerine finansman, yer edinme, iş eğitimi, ikmal maddeleri ve pazarlama araçlarını da kapsayan geniş bir yelpazede destek sağlamaktadırlar.

2.7. Dış Kaynakları Kullanma

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleri ile ilgili işleri, kendilerinin yapması öz yetenekleri kendilerinden üstün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri ve bu faaliyetlerini; bir anlaşmayla kısmen veya tamamen bir hizmet sağlayıcıya veya tedarikçiye devretmesi olarak tanımlanabilir.

1960'lı yıllara gelindiğinde, güvenlik, temizlik yemek gibi hizmetlerde dış kaynak kullanımı uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan sonra teknoloji-deki hızlı gelişmeler ve artan global rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri geleneksel yönetim tarzlarını terk etmeye zorlamıştır. Bu bağlamda, işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınır-lamaya başlamışlardır.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili iş-lerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma imkanı bulmaktadırlar. Yurdumuzda da özellikle inşaat sektöründe kullanılan “taşeron kullanma” veya imalat konularında “fason üretim” olarak bilinen işletmecilik uygulamaları, “personel taşıma servisi” ve yemek temiz hizmetleri” de birer dış kaynak kullanımı örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7.1. Fason Üretim

Fason üretim de taşeronluğun bir biçimidir. Bir işletmede üretilen malların bazı parçaları veya tümü, diğer işletmelerde üretilir.

Fason üretimin en ünlü isimlerinden biri Benetton oldu. Bu şirket 1965 yılında kuruldu. 1978 yılında yalnızca Benetton ürünleri satan 1000 dükkan vardı. Bu sayı 1985 yılında 3 bini aşmıştı. Ancak günümüzde binlercesi olan Benetton mağazalarında satılan ürünlerin yalnızca yüzde 20'si şirketin kendi üretim birimlerinde üretilmektedir. Geriye kalan yüzde 80'lik bölüm ise çeşitli şirketlere fason olarak üretilmektedir. 1990'lı yılların başlarında Benetton'un kendi sahip olduğu üretim tesislerinde toplam 1700 işçi çalışırken, çeşitli ülkelerde Benetton için fason üretimde bulunan küçük işletmelerde çalışan işçilerin sayısı 8 - 10 bin dolaylarındaydı.

“Fason üretimin öncelikli dezavantajı kayıt dışı ekonominin büyümesine neden olmasıdır. Emek yoğun sektörlerde birim maliyeti artıran en önemli unsur işgücü olduğundan, fason üretimin püf noktası burada başlamaktadır. Yani bu işçiler, talep dalgalanmalarına karşı istihdam edilmektedir. Söz konusu işçiler, kayıtsız, dağınık ve örgütsüzdür. Talebin kısıldığı zamanlarda işten çıkarılmaktadırlar. İşyerlerindeki çalışma şartları da oldukça kötüdür. Bu işçilerden ucuz emek olarak yararlanılmaktadır. Tabii bunların aldığı ücret de büyük işletmelerdekine göre hayli geridir. Japonya'da yüzde 40'a varan ücret farkının, Türkiye'de yüzde 60'ları bulduğu tahmin edilmektedir. “Mesela makine

sanayiinde bazı üretim aşamaları fason üretime devredilmiş bulunuyor. Özellikle bu sektörde fason üretimle büyük bir işgücü ucuzluğu sağlanıyor. Büyük işletmelerde işçiler genellikle sendikalı ve sözleşmeli çalıştığından, işveren gelir vergisi, sigorta primi, yemek, izin ücreti, kreş v.b. yığınla giderden kurtuluyor. Fason üretime bıraktığı zaman, tamamen kayıtdışı ekonomiye açık bir aşamaya geçiliyor. İşçi burada yevmiye ile çalışıyor ve ücretli izinden yararlanamıyor. Sigorta, kreş, gelir vergisi gibi işveren giderleri ya hiç ödenmiyor, ya da büyük üreticinin sırtından kalkmış oluyor. Büyük işletmeler açısından maliyeti düşürücü bir başka boyut da, kadın işçiye büyük işletmeler farklı ücret uygulayamazken, fason üretim birimleri, farklı ücret uyguladığı gibi, çocuk işçi, yabancı ucuz işgücü de kullanarak, işgücü maliyetini iyice düşürebiliyor. Bu da üretilen malzemenin birim maliyetini yüzde 25-40 etkiliyor.”

“Türkiye’de küçük konfeksiyon atölyeleri, ihraç edilen konfeksiyon ürünlerinin yaklaşık yüzde 78’ini üretiyor. Küçük konfeksiyon atölyelerinin sayısı, yaklaşık 7 bine ulaşıyor. Tekstil ve hazır giyim fason üretiminde çalışan işçi sayısının 230 bin olduğu tahmin ediliyor. Metal sektöründe fason üretime katılan 2 bin civarında küçük işletme bulunuyor. Bu işletmeler metal sanayiinde kullanılan ara ve nihai malların yaklaşık yüzde 70’ini üretiyor. Gıda, kimya, ağaç işleri gibi alanlarda fason üretim yapan işyeri sayısı ise yaklaşık 3 bin 250. Genel olarak imalat sanayiinde üretimin ve yaratılan katma değerın yüzde 25’i fason üretimden çıkıyor. Buna karşılık fason üretim yapan firmalar, aynı sektörde istihdamın yüzde 48’ini sağlıyor.”

Az gelişmiş ülkelerde yerli ve ulusal kaynakla, emekle ve girişimcinin katıldığı riskle yaratılan katma değer kapitalist sistemin merkezindeki sermaye güçlerine ve gelişmiş ülkelerdeki hisse sahiplerine doğru çeşitli sermaye ve mal hareketleri yoluyla hızla kaymaktadır. Bunun en açık ve bilinen şekli az gelişmiş ülke işletmelerinden gelişmiş ülke işletmelerine yapılan fason üretim bağıyla yaşanmaktadır. Az gelişmiş ülke işletmelerinin küresel üretime katılımı çoğunlukla, yabancıların ünlü markalarının içeride üretilmesini ifade eden fason üretim veya taşeronluk şeklinde olmaktadır. Başka bir ifadeyle üretimine katıldıkları ürün bütün ürün olarak pazarda son tüketiciye sunulduğunda kendilerine ait bir ürün olarak sunulmamakta veya görülmemektedir. İşin işgücü, makine, hammadde gerektiren ve üretimi sırasında da atıklarla uğraşılma mecburiyetinde kalındığı kısmı, başka bir ifadeyle işin ağır yükünün sırtlanıldığı kısmı, az gelişmiş ülke işletmeleri tarafından taşınırken; gelişmiş ülke işletmelerinin markalarıyla, gelişmiş ülke işletmesinin malı olarak çok daha yüksek fiyatlarla satılmaktadır. Hatta bu mallar satılırken çoğu zaman pazar bizzat malın üretimini yapan az gelişmiş ülkelerin kendileri olmaktadır (Pierre Cardin örneği). Aynı

zamanda, az gelişmiş ülkelerden katma değeri düşük malları oldukça ucuz fiyatlarla alan gelişmiş ülkeler az gelişmiş ülkelere katma değeri yüksek ileri teknolojiyi ve bilgiyi satmaktadırlar. Meselâ, bir tekstil makinesini almak için az gelişmiş ülke işletmesi yüzlerce tekstil ürünü satmak mecburiyetinde kalmaktadır. Aynı zamanda diğer az gelişmiş ülkelere göre biraz daha fazla gelişmiş olan ülke işletmeleri, dâhil oldukları küresel üretim şebekesi içerisinde hem kendi ülkelerindeki işletmeleri hem de kendilerine göre daha az gelişmiş ülke işletmelerini gelişmiş batılı ülkelere fason üretmek üzere koordine etmektedirler. Meselâ, Avrupa'daki her hangi bir ülke işletmesi pazarda kendisinin markalandırıldığı tekstil ürünü Türkiye'deki tekstil konusunda uzmanlaşmış herhangi bir işletmeye veya işletmelere yaptırmakta, Türkiye'deki bu işletme de mamulün bir kısmını veya dokuma veya nakış gibi herhangi bir üretim aşamasını, yine Türkiye'deki daha küçük bir işletmeye sipariş vermekte ve bu firma da dokuma için gerekli olan ipliği kendi ülkesine göre çok daha ucuza üretiminin yapıldığı daha az gelişmiş bir ülkeye sipariş vermektedir (İrmiş & Gök, 2008).

2.7.2. Taşeron Kullanma

“Taşeron” sözcüğünün anlamı, “alt-işveren”dir. Taşeronlaştırma uzmanı olduğu alandaki temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, temel uğraşı konusunun dışındaki işlevleri (temizlik, personele yemek verme, personelin taşınması gibi) taşeronları devredebilir veya bu hizmetleri uzman firmalardan satın alabilir. U yolla işletme hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem de uzmanlık alanına girmeyen hizmetleri kendisinin üretebileceğinden daha ucuz bir fiyatla satın alarak taşeronun maliyet avantajından yararlanıp pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Ülkemizde son yıllarda personel taşımacılığı, yemek temini, temizlik ve güvenlik hizmetleri sıklıkla kullandıkları dış kaynaklardan yararlanma yollarıdır. Fakat bu sistem kamu kurumlarından 2018 yılı itibariyle kaldırılmıştır..

“Taşeronluk” ve “müteahhitlik” kavramları bazen iç içe geçmektedir. Sendikacılık açısından her ikisi de sorun yaratmaktadır. Borçlar Yasasına göre (Madde 355), müteahhit, asıl işin sahibine bir ödeme karşılığında bir iş yapmayı üstlenir. Aynı Yasanın diğer bir maddesine göre (Madde 356), işin niteliği açısından bir sakınca yoksa, müteahhit, üstlendiği işi bir başkasına devredebilir. İşin devredildiği kişiye veya şirkete “taşeron” (alt-işveren) denir. Müteahhit, iş sahibine karşı işin tümünden sorumludur. Taşeronun ise asıl işverene, ihaleyi yapan kuruluşa karşı bir sorumluluğu yoktur. Onun sorumluluğu, müteahhite karşıdır. Ancak uygulamada birçok durumda hangi işin “asıl”, hangisinin onun

“parçası” olduğu belirsizdir. Buna bağlı olarak da “müteahhit” ve “taşeron” kavramları iç içe geçer.

2.7.3. Anahtar Teslimi ve Yap-İşlet-Devret (Build-Operate-Transfer):

Özelleştirme yöntemleri arasında önemli bir yer işgal eden Yap-İşlet-Devret (YİD) yaklaşımı, kamusal projelerin özel sektörce finanse edilmesine fırsat veren bir seçenektir. Model, merkezi ya da yerel yönetimlerin sorumluluğunda bulunan kamu hizmeti niteliği taşıyan altyapı tesislerinin, masrafları özel sektör kuruluşunca karşılanmak üzere kurulmasını, kâr sağlamaya dönük bir süre işletilmesini ve belirli sürenin sonunda idareye bedelsiz olarak devir ve teslimini öngörmektedir. Sistem, genel olarak devredilen hizmetlerin üretim, dağıtım ve sunum imtiyazının özel sektör kuruluşuna verilmesi üzerinde durmaktadır. YİD yaklaşımında, imtiyaz sahipleri veya sözleşme makamı, kamu kesiminden aldıkları hizmet ruhsatlarını, hizmetin geliştirilmesi ve işletilmesi için belirli süreliğine ellerinde bulundurmaktadır. İmtiyaz sahibi, hizmetleri belirli bir süre işlettikten sonra idareye geriye vermekle birlikte, hizmetleri işletirken gerçek sahibi gibi davranmaktadır.¹⁰ Kent yönetimine getirdiği açılım ve farklı bakış açıları nedeniyle altyapı projelerinin, özel girişim ve fonlarla yapılmasını sağlayan alternatif finansman modeli olarak değerlendirilmesi de mümkündür.

Kartel: Gayri resmi bir birleşme (işbirliği veya anlaşma) şekli olan kartel, yasal ve ekonomik yönden bağımsız olan, aynı üretim veya ticari faaliyet aşamasında, yani aynı iş kolunda faaliyette bulunan işletmelerin aralarında yaptıkları sözleşmeye dayanarak kurdukları bir işbirliği türüdür. Yapılan sözleşme metninde yer alan hükümlere göre farklı kartel çeşitleri gerçekleştirilebilir. Kartelleşmede, piyasalardaki rekabeti ortadan kaldırarak tekelleşmeye gitme amacı güdülebileceği gibi; tamamen ekonomik düşüncelerle, tek tek işletmelerin etkinliğini artırmaya yönelik bir işbirliği de amaçlanabilir. Fakat kamuoyunda kartellerin tekelleşme amacı güttükleri konusunda yaygın bir inanç vardır. Kartellerin aynı üretim ve ticaret aşamasında faaliyet gösteren işletmeler arasında gerçekleştirilen yatay (horizontal) bir işbirliği türü olması, bu inancı kuvvetlendirmektedir.

Karteller miktar kartelleri, fiyat kartelleri, satış (pazarlama) kartelleri, maliyet karteli, satın alma karteli, pazarlama bölgesi karteli ve uluslararası karteller olarak sınıflandırılabilir (Alkan, 2015).

Miktar Kartelleri: Kartele katılan işletmelerin üretim kapasitelerini belirleyen ya da sınırlayan anlaşma türüdür. Böylece, piyasanın gereksiniminden

fazla üretim yapılmamasını sağlamak üzere üretim miktarını belirli bir düzeyde tutan kartel, fiyatın yüksek düzeyde olmasını da sağlamaktadır.

Fiyat kartelleri: bu kartel çeşidinde kartele katılan üyeler, ürünlerini kartelin belirlediği fiyatın altına indirmeyerek fiyat rekabetini ortadan kaldırmış olurlar.

Satış (pazarlama) kartelleri: Üyeler kendi aralarında bir satış örgütü kurmak suretiyle, tüm satışlarını bu kuruluş aracılığıyla yapmaktadırlar.

Maliyet karteli: kartele katılan işletmeler fiyatları ve üretim miktarlarını sınırlandırmak yerine bazı maliyet giderlerini sınırlandırmaktadırlar.

Satın alma karteli: Bu karteller aynı hammaddeyi kullanan işletmeler arasında kurulurlar. Burada amaç, işletmeler arasında satın alma sırasında oluşan rekabeti önlemek ve üretim girdilerini tek elden satın almaktır.

Pazarlama bölgesi kartelleri: Üye işletmelerin mallarının satıldığı pazarları kendi aralarında paylaştıkları kartel türüdür. Her işletme ancak anlaşma gereği kendisi için belirlenmiş olan bölgede satış yapar. Böylece kendi bölgesinde tek başına satıcı durumuna gelen işletme, mallarını daha yüksek fiyata satabilir.

Uluslararası karteller: Özellikle gelişmiş ülke işletmeleri kendi aralarında anlaşarak az gelişmiş ülkelerin ürünlerini (hammadde gibi) ucuz fiyata satın alırlar ya da gelişmiş ülkelere sattıkları ürünlerin (endüstriyel ürünler gibi) fiyatlarını yüksek düzeyde tutarlar.

Centilmenlik Anlaşmaları: Centilmenlik anlaşmaları, Pazar payını bölüşme, hammadde kaynaklarını paylaşma, fiyat beraberliği sağlama gibi amaçlarla iki veya daha fazla işletme tarafından yapılan anlaşmalardır. Bu anlaşma türü, tarafların karşılıklı sözlerine dayanmaktadır ve taraflardan birinin sözünde durmaması durumunda herhangi bir yaptırım uygulanmamaktadır.

Tröst: Tröst iki ya da daha çok işletmenin yönetimini yasal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybedecek anlaşmalar sonucunda belli bir grup altında toplamaktır. Tröste dâhil olan işletmelerin pay senetleri tröstün senetleriyle değiştirilmekte ve böylece tröst kendine katılan işletmenin yönetimini ele geçirmektedir. Tröst türü birleşmeler tekelleşmeye yol açtığı için çeşitli ülkelerde yasalarla engellenmiştir.

Tröstler oy ve hisse tröstleri olarak sınıflandırılır. Oy tröstleri hisse senetlerini satın alarak yönetime hâkim olmayı amaçlar. Hisse tröstlerinde tröste katılanlar satın aldıkları hisse senetlerini düzenleyerek, "unit" denilen küçük hisseler şekline getirirler. Bu hisseler tasarruf sahipleri tarafından satın alındı-

ğında, tasarruf sahipleri ancak bunların gelirlerinden yararlanabilir, hissedar olamazlar (Alkan, 2015).

Füzyon, Merger ve Akuisyon (Şirket evliliği): Yaklaşık aynı büyüklükteki işletmeler arası birleşmelere merger veya füzyon denir. Burada işletmelerden biri hukuki ve ekonomik kişiliğini devam ettirirken, diğeri veya diğeleri niteliklerini kaybederler. Aktifleri ve borçları birleştikleri işletmeye geçer ve genellikle o şirketin adının kullanılmasına devam edilir. Akuisyon ise genellikle farklı büyüklükteki işletmeler arasında gerçekleştirilen birleşmelerdir. Burada devralma terimini kullanmak daha doğru olur. Bu birleşme şeklinde (devralma) işletmelerden biri diğ işletmenin veya işletmelerin aktiflerinin tamamını veya bir kısmını satın alır. Burada satın alınan işletme satın alan işletme içinde eritilmekte veya onun tarafından yutulmaktadır.

Amalgamasyon: İki veya daha fazla sayıdaki firmanın tek bir firma halinde birleşmelerini ifade eder. Söz konusu birleşme konsolidasyon şeklinde olabilir. Konsolidasyonda birleşen işletmelerin tüzel kişilikleri de ortadan kalmakta ve yeni bir firma ortaya çıkmaktadır.

Konsorsiyum: Belirli bir işi gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla işletmenin geçici olarak birleşmeleri konsorsiyum olarak adlandırılır. Genellikle baraj, köprü, otoyol gibi büyük finansman gerektiren işlerde işletmeler konsorsiyum oluştururlar. Belli bir işi gerçekleştirmek amacıyla oluşan bu tür birleşmeler, işin tamamlanmasıyla sona ererler.

Holding: Bir veya daha çok işletmenin bir araya geldiği şirketler topluluğuna denir. Holding, ana işletme ve ona bağlı yavru işletmelerden meydana gelir. Holdingde ana işletme, yavru işletmeleri yöneterek denetler. Holdinge bağlı yavru işletmelerin işletme stratejileri ve politikaları ana işletme tarafından belirlenir. Holding şeklinde birleşen işletmeler tek bir yönetim kademesi tarafından mali ve finansal yönetim, yönetim, denetim, pazarlama ve üretim kararlarının verilmesinin faydasını sağlarlar. Holdinge bağlı işletmeler bir araya gelerek büyümenin avantajından yararlanırlar. Örneğin; Koç Holding, Yıldız Holding, Sabancı Holding, Eczacıbaşı Holding gibi.

Holdingler pür (saf) ve karma holdingler olarak ikiye ayrılabilir.

Pür holdingler, faaliyet konusu tamamen başka şirketlere katılma olan holding şirketlerdir. Varlıklarının tamamı başka şirket veya şirketlerin hisse senetlerinden oluşan ve bu şirketlerin yönetimini sahip olduğu hisse senetleri ve diğ yollarla denetleyen işletmelerdir. Tamamen katılımcı olma üzerine kurulu bir işletme politikaları vardır. Karma holdingler ise, holding işletmeciliğini yanında her türlü işletmecilik faaliyetlerinde bulunan holdinglerdir.

Holdingleerde ana şirket bir veya birden fazla şirketin hisse senetlerinin çoğunluğunu ya da şirketi yönetebilecek büyüklükteki kısmını ele geçirdikten sonra yavru şirketlerin başka şirketlerin hisselerini alarak benzer şekilde o şirketler üzerinde de hâkimiyet kurmak istemektedir. Yani bir denetim gücüne sahip olmaktadır. Bu piramit şeklinde büyüme, işletmenin satışlarındaki veya kazançlarındaki risk derecesinin artmasına neden olmakta, diğer taraftan da holdinglerin rekabeti önleyici davranışlar gösterebilmelerine neden olmaktadır. Bu durumda holding yönetiminin yönetimi ele geçirmesi azınlık hisse sahiplerinin haklarının aleyhine sonuçlar doğuracak uygulamaların hayata geçirilebilmesi riskini de beraberinde getirebilmektedir.

2.7.4. İşveren Birlikleri

Girişimciler, kar imkânlarını garantiye almak ve mesleki çıkarlarını korumak için aralarında bazı birlikler kurarlar. Günümüzde, bu birliklerin en belirgin örneği işveren sendikalarıdır. Bir iş kolunda işverenlerin aynı maksatlarla kendi aralarında kurabilecekleri dernekler işveren sendikalarıdır. Bu sendikaların kuruluş amacı, üyelerinin çıkarlarını korumak, sorunları çözmek, kazanç ve saygınlık sağlamaktır. Ticaret ve Sanayi Odaları, Odalar Birliği ve Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Türkiye’de bazı işveren birliklerinin örneklerini oluştururlar.

Kaynakça

- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Akıncı, Z. (2016). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktepe, E. (2006). *Genel İşletme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Alkan, G. İ. (2015). İşletmelerin Sınıflandırılması. M. Babacan içinde, *İlkeler ve İşlevlerle İşletme* (s. 87-125). Ankara: Detay Yayıncılık.
- ASO. (1995). *Geleceğin Üretim Modeli: Fason*. Ankara: ASO Medya.
- Aydoğan, E. (2017, 1 20). *Ekonominin Küçük Devleri*. 4 6, 2018 tarihinde halkbankkobigelisim.com.tr:
<https://www.halkbankkobigelisim.com.tr/Makaleler/ekonomininkucukdevleri-2562.html> adresinden alındı
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme-Contemporary Business*. (A. Yalçın, Dü., & G. Gümüştekin, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme-Contemporary Business*. (A. Yalçın, Dü., & İ. E. Efeoğlu, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. Ç. (2015). İşletmelerin Kuruluşu. M. Babacan içinde, *İlkeler ve İşlevlerle İşletme* (s. 127-176). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakınberk, A. (2010). Stratejik İttifaklarda Risk Faktörleri ve Risk Yönetimi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 353-366.
- Çeştepe, H., & Tüylüoğlu, Ş. (2006). Yabancı Doğrudan Yatırımlar Yoluyla Teknoloji Transferi: İrlanda Örneğinden Türkiye İçin Dersler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(2), 45-62.
- Çetin, C., & Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çoban, O., & Tutkun, O. (2004). Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcingin Rolü. *Outsourcing Dergisi*.
- Çobanı, Y. (2014). *İşletme İktisadı*. İstanbul: 12 Levha Yayıncılık.
- Demir, C., & Oktay, S. (2010). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Demirci, M. K., & Gümüştekin, G. E. (2009). Başlıca İşletme Amaçları. M. K. Demirci içinde, *İşletmecilik Kuram ve Uygulama* (s. 65-72). Ankara : Detay Yayıncılık.
- Demirci, M. K., & Gümüştekin, G. E. (2009). İşletmelerin Büyüklüğü ve Kapasite Kullanımı. M. K. Demirci içinde, *İşletmecilik Kuram ve Uygulama* (s. 109-132). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirci, M. K., & Gümüştekin, G. E. (2009). İşletmelerin Sınıflandırılması. M. K. Demirci içinde, *İşletmecilik* (s. 74-104). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Erdoğan, H. (2010). Belediye Yatırımlarının Finansmanında Yap-İşlet-Devret Alternatifi: Antalya Sarısu Mesire Alanı Örneği. *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 471-486.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Haftacı, V. (2013). *İşletme Ekonomisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Harrison, S. J., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource Complementarity in Business Combinations: Extending to Logic to Organizational Alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Hatipoğlu, A. G. (2012). Acentelerin Denkleştirme İsteminin Belirlenmesinde Gelirin Tespiti ve Muhasebeleştirme Sorunu: Çözüm Önerisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 177-187.
- İrmiş, A., & Gök, E. E. (2008). Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 193-219.
- Kobu, B. (2008). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koç, Y. (2001). *Taşeronluk ve Fason Üretim: Sorunlar ve Çözümler*. Ankara: Türk-İş Eğitim Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolaş, D. A. (2004). Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 29-43.
- Köker, N. (2015). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'na Göre Acentelik Sözleşmesinin Sona Ermesi ve Sona Ermenin Sonuçları. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, O. (2015). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Müftüoğlu, T. (2013). *İşletme İktisadi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Nart, S. (2005). Türkiye'de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 123-149.
- Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Paliwoda, J. S., & Thomas, M. J. (1998). *International Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann Inc.
- Pent, G. F. (1992). Product Differentiation and Process Innovation in the Italian Clothing Industry. G. V. Liemt içinde, *Industry on the Move, Causes and Consequences of International Relocation in the Manufacturing Industry* (s. 223-224). Cenevre: ILO.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Süer, İ. (2013). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2014). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Tekin, M. (2011). *İşletme Bilimi*. Konya.

Tuzcu, A. (2013). İşletmelerin Sınıflandırılması. İ. Süer içinde, *Genel İşletmecilik Bilgileri* (s. 34-71). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Üner, M. (1994). Ankara Sanayi Odası'na Kayıtlı İşletmeleri İhracattan Alıkoyan Nedenler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 460-479.

Yalçın, İ., Akın, M., & Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 83-92.