KÜÇÜK İŞLETMELERDE BÜYÜME

Dr. Çiğdem DİKMEN
İ.Ü. İşletme Fakültesi

Ekonomik koşullar, çevre koşulları, gelişen teknoloji, ihtiyaçların artması işletmeleri büyümeye yöneltmekte, bazı işkollarında küçük işletmelerin ayakta kalması zorlaşmaktadır. İşletmeler dinamizm içinde oldukça ve büyüme yolunda aşama kaydettikçe başarıya ulaşır.

Büyüme, hacim artışım veya sayısal artışı ifade eder. Üretim satışlarında görülen sayısal artışlar sayesinde optimal işletme iriliğine ulaşılarak üretim maliyetleri düşürülür. Bunların yanında büyüme, işletmenin yapısında niteliksel değişmelere neden olarak, işletmenin ürün farklılaştırmaya yönelmesine ve çalışanların yeni durumlara uyabilmesine olanak sağlar.(1)

Çalışmamızda küçük işletmelerde büyümenin yarar ve sakıncaları ile büyümedeki stratejiler ve işletme kurucusunun büyüme sürecinde değişen rolü incelenmektedir.

Büyümenin Yarar ve Sakıncaları

İşletmelerin çoğu küçük ölçekli bir işletme olarak faaliyetine başlar. Genellikle bu işletmelerin zamanla belli bir büyüklüğe ulaştıkları görülür.

(1) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama Yönetim, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1987, s. 88.

Ekonomik koşullar işletmeleri büyümeye yöneltmekte ise de, işletmenin büyüyüp büyümemesi yaptığı işin türüne bağlı olmaktadır. Bu ayrıca çok düşük oranda firma yöneticilerinin ve sahiplerinin kar ve büyümeye duydukları isteğe, yüklenilecek risklere bakış açılarına ve tercihlerine bağlıdır. Ancak işletmelerin büyüme kararını verirken; ortalama maliyetleri düşürebilmeye, girişimcinin yönetim yeteneğine, sermaye imkanlarına, sosyal ve ekonomik koşullara[2] dikkat etmeleri gerekmektedir.

Büyümenin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

(1) Genellikle büyüme ve satışların artmasıyla kâr artar.

(2) Büyüyen, gelişen işletme çalışanları için daha çok sorumluluk vermek ve daha iyi ücret gibi olanaklar sağlar. Büyümeyen işletmelerde genç, dinamik, faydalı olacak yöneticileri tutmak, ilgilerini çekmek zor olur.

(3) Yöneticiler için büyüme daha fazla mücadele hırsı, bulundukları iş alanında dünyayı daha çok etkilemek ve kalıcı bir mal ya da hizmet üretmek şansı demektir.

(4) Eğer büyüme başarıyla yönetilirse, bu işletmeyi az sayıda yöneticilere, az sayıdaki müşteri ürününe bağlı kalmasından kurtaracağı için daha çok güvenlik demektir.

(5) Büyüme üstünlük sağlar ve rakip firmaların büyümesini önler. Büyüyen bir pazarda hizmet veren işletmelerin, büyümeyi seçmeleri halinde rakip işletmeleri rekabete davet etmiş olur.

Büyüme bu yararların tümünü beraberinde getirmez. Kimi küçük ancak kârlı işletmeler daha sonra büyük ancak kârsız duruma dönüşebilir. Bunun yanında büyümeye gerekli önemi vermeyen ve yanılmış olan fakat buna rağmen varolan işletmeler bulunmaktadır. Ancak uygun bir boyuta sahip olmak, işletmenin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının, pazarlarda söz sahibi olmasının bir garantisini oluşturmaktadır. Büyüme sağladığı yararların yanında aşağıda sayacağımız sorun ya da sakıncalarıda beraberinde getirmektedir.

(1) İşletmede daha fazla personele ihtiyaç olacağından ödenecek ücret artacaktır.

(2) Personel sorunları kendini müşterilerle ilişkide de belli eder. Zayıf servis müşteriyi kaybetme dolayısıyla satış kaybı olarak ortaya çıkar.

---

(2) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetim, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s. 104.

Bu olaylara karşı alınacak tedbirler yöneticilerin olay yerindeki incelemeleri, müşterilerin tatmin olma derecesinin, alıcıların fikirleri, şikayetleri gibi konuların öğrenilmesi, analiz edilmesi, beklenmedik satış düşüşleri ve sürekliliğiyle bilinen müşterilerin kaybı ile ilgili konuların araştırılmasıyla belirlenir.

(3) Nakit akışı ani bir büyümeyle tehlikeye girebilir. Böyle bir tehlike üretici ve finansörlerin durumunu sarsar ve onların kredi almalarına veya teslimatta ödeme sistemine girmelerine neden olur. Bunun sonucu üretim azalmakta, teslimatlar gecikmekte, satış azalmakta ve büyüme sona ermektedir. Ancak önceden iyi tahmin edilmiş ve dikkatle hazırlanmış tahmini bütçe ile bu sorun çözümlenebilmektedir.

(4) İşletme büyüdükçe artan giderler işletme üzerinde devamlı bir baskı teşkil eder.

Yönetim sadece büyüme konusunu değil, en uygun büyüme hızını da gözönüne almalıdır. Bazen büyümeyi sınırlandırmak çok zor olmaktadır. Özellikle işletme kendine hızla büyüyen pazarda yer kazanmak istiyor veya çok önemli bir müşterisinin ihtiyaçlarını karşılıyorsa bu konu daha da zor olmaktadır.

Buna rağmen büyüme genellikle alınan teşviğin miktarı, yeni müşteri ve siparişe rağbet oranı, fiyat politikası ve yeni mamul arzındaki kararlar ile kontrol altında tutulur. Her küçük işletmenin nakit akışına, çalışanların yetenek ve becerilerine, yeni yöntemler geliştirerek yöneticilerine ve çalışma azmine bağlı olarak ideal bir büyüme hızı bulunmalıdır.

Büyümede Strateji

Büyümekte olsun veya olmasın işletme yöneticileri strateji konusunu dikkatli düşünmelidir. Strateji söz konusu işletmenin nasıl ne durumda olduğuna ve ne olmak istediğine bağlıdır. Büyümekte olan işletmeler için strateji özellikle çok önemlidir. Bu tür işletmeler büyüme ve değişmeye yönelik tahminler üzerinde kararlar alan ve sayıları artan yeni yöneticilere sahiptirler. Gelişen, büyüyen işletme değişmeye daha çok yatkındır. Çünkü yeni müşterilere, yeni pazarlara ve yeni rekabet yöntemlerine sahiptir.

İşletmelerin amaçlarından biri uzmanlaşılan pazarda en büyük paya sahip olmaktır. Yapılan araştırmalar bunu başaran işletmelerin parça başma ürettiği mamülü en ucuza malettiklerini ve satıştada en fazla kâr

marjım elde ettiklerini göstermiştir. Büyük kârmarjı ve satış miktarı sayesinde işletme fiyat kırıp pazarda bulunan diğer küçük üreticileri yok ederken, kendi pazar payını arttırarak yoluna devam edebilir. Bu da küçük işletmelerin niçin büyümeleri gerektiğini vurgulayan en önemli noktadır.

Küçük işletmeler seçilen pazarın özelliklerine ve işletmenin işlevine bağlı olarak büyük pazar payına sahip olur. Küçük işletmelerin pay elde edebilmesi için araştırması gereken konulardan bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

(1) Sürat: Tahmin edilemeyen fırsatlar çıktığında küçük işletme yönetimi, uzmanlara danışmadan kaynaklanan gecikmeler olmaksızın yada rakipleri yavaşlatıcı standart usulleri takip ederek bu fırsatlardan istifade etmek için süratli bir şekilde karar verebilir.

(2) Özel kalite: Küçük işletmelerde yöneticiler işletmede çalışanların performansına daha çok dikkat edebilir. Böylece kalite artar.

(3) Coğrafi yakınlık: Küçük işletme yakın çevresindeki müşteriler üzerinde ilgisini yoğunlaştırarak uzaktaki rakiplerinden daha başarılı olabilir, daha hızlı bir hizmet sunabilir ve güven verir.

(4) Müşteriye yönelik uygulama: Küçük işletme daha az sayıdaki müşteri üzerinde ilgisini yoğunlaştırarak mamülleri ve hizmetleri onların ihtiyaçlarına uygun olarak sunar. Böylelikle mal veya hizmeti standart olan rakiplerinden daha başarılı olur.

(5) Yenilikçilik: Büyük şirketler daha çok araştırmayı destekleyebilmelerine, yatırımlara daha çok yönelebilmelerine ve piyasaya yeni fikirler getirmeye zaman ayırabilmelerine rağmen küçük işletmeler mevcut durumlarmdaki yatırımları az olduğu için değişikliklere daha kolayca ilave bir yatırımla teşebbüs edebilir.

Küçüklüğün bir avantaj olduğu bu özelliklerden biri yada birkaçı küçük işletmenin hakim paya ulaşabileceği bir piyasayı seçmesine olanak sağlar. Böylece işletme ya o piyasanın daha büyük payına sahip olması ile, ulusal ve belkide uluslararası benzer piyasalara coğrafi genişleme ile daha büyümesine olanak verecek bir taban oluşturabilir. Çeşitlilik de daha geniş alanlara yayılmaya olanak sağlayabilir. Yine de işletmelerin piyasa payının daha fazla büyüme şansının olmadığı ya da rekabet avantajlarına sahip olmadığı yeni yönlere gitmemek için tedbirli olmaları gerekmektedir. Küçük işletmelerde büyüme sürecinde herhangi bir kriz noktasına gelindiğinde doğabilecek sorunların nasıl önlenebileceği ve

kriz atlatıldıktan sonraki dönemde neler yapılacağı konusu önemlidir. Küçük işletme büyüme sürecinde özellikle yönetim kademesinde sürekli bir değişme içerisindedir. Unutulmamalıdır ki, başardı bir "Değişme Yönetimi" genellikle zor ve zaman isteyen bir iştir. Buna hazırlıklı olmayan küçük işletmeler bu zor dönemi daha da zor atlatmaktadırlar. Büyüme süreçlerini ve doğabilecek krizleri başarılı bir biçimde aşabilmek, planlı davranışlara bağlıdır. Böylece küçük işletme yöneticisi, sorun ortaya çıktıktan sonra çözüm üretmek yerine sorunları önceden sezinleyerek alternatif tepki stratejileri ve davranış biçimleri üreterek kriz dönemini kolaylıkla aşabilecektir. Bu konulara dikkat ederek küçük işletmeleri bazı farklı alanlarda başarılı bir şekilde geliştiren bir çok girişimci ortaya çıkmıştır. Strateji formülü, işletme için en iyi yön olarak görülen konuları seçerek ilerideki adımlar arasında dönüşüm yapan zorunlu bir süreçtir.

Girişimcinin Büyüme Sürecindeki Rolü

İşletme kurucusunun yeteneği ilk aşamada önemli olmamaktadır. İşletmenin gücünü sonradan işe alman elemanların kalitesi belirleyecektir. Ancak kurucunun çabaları örgütlemede etkili olabilir. Organizasyon çok küçükse sorunların arasında girişimciyi ilgilendirenlerde az olacaktır. Fakat gelişmeyle birlikte yapılanma ve örgüt kontrolüne dikkat edilmesi gerekmektedir. Birçok açıdan sorunlar büyük işletmelerde daha karmaşıktır. Çünkü büyük işletmelerde örgüt kademeleri daha geniş, ürün hattı ve coğrafi dağılım yaygındır. Küçük işletme büyürken kurucunun önceden göremeyeceği kimi sorunlarla sık sık karşılaşabilir.

İşletmeler büyürken genellikle bilinen belirli aşamalardan geçerler. Satış ve kârlarında değişmeyle karşılaşırlar. Aşamalar kendiliğinden belirli ölçülerde olmamakta fakat işin karmaşıklığına, çalışanların niteliğine, girişimcinin yönetim biçimine bağlı olmaktadır. Bazı tipik gelişme aşamalarının özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

(1) Doğrudan girişimci uygulaması: Başlangıçta sahip ve diğer kurucu üyeler üretim, satın alma, kayıt tutma, işe alma ve eğitme, personeli denetleme ve satışlarla kişisel olarak ilgilenirler.

(2) İlk gelişme: Çalışan sayısındaki artışla birlikte girişimcinin her işi kendi başına yapması olanaksız hale gelir. Örneğin, vergi, sigorta beyannamelerinin hazırlanması, sipariş ve müşterilerle bağlantı kurulması konularında yardımcılara ihtiyaç duyulacaktır. Bu aşamada işletmenin ne zaman daha fazla kişiye ihtiyaç duyulacağı belirlenir, yani hangi ek

görevlerin işletme sahibince hangilerinin diğer elemanlarca gerçekleştirileceği ortaya konulur.[3] İşletmenin büyüklüğü hangi pozisyonda kaç kişi gerektiğiyle doğru orantılıdır.[4]

(3) Tek kademeli yönetim: Bir noktadan itibaren yalnız çalışanlara görev vermek değil aynı zamanda görev verilen personelinde başkalarına iş vermeleri gerekli olabilir. Böylece orta büyüklükte bir yapı kurulmuş olur. Bu durum çalışanları artan oranda alman kararlara katılmaya yöneltmektedir. Bu kademenin tanımı içine ürün oluşturma, satış, mühendislik gibi bölümlerin çalışmaları girmektedir ve işletme sahibiyle doğrudan bağlantı halindedirler. Böylece bu aşamada farklı bir yönetim anlayışı gerekmektedir. Orta kademe yöneticisinin kendisini ilgilendirmeyen işlerden elini çekmesi için işletme sahibi bazı önlemler almalı, bu kişilerin yalnızca kendi çalışma konuları doğrultusunda faaliyet göstermesi sağlanmalıdır. Böylece işletme organizasyonu daha biçimsel hale gelecektir.

(4) Çok kademeli yönetim: Orta kademe yöneticilerinin sayısı arttığında, bir üst kademe yöneticisi tüm faaliyetlerle ilgilenemez olur ve genel müdür, yardımcısı gibi yöneticilere gereksinim duyulur. Muhasebe müdürü, pazarlama müdürü ve benzeri işlerle görevli kişiler bu ikinci yönetim kademesini oluşturur. Üst kademe yöneticisi bu kişilerle çalışır. Bu çözümün uzun dönemli planlara daha fazla zaman ayırabilmek, çok önemli olabilecek dış bağlantıların yürütülebilmesi gibi yararları vardır. Sakıncalarını ise ikinci derecedeki yöneticinin önemli olaylar hakkında bilgisi olmaması, genel işletme faaliyetlerine uyumlu olmayan fonksiyonel politikaların uygulanması, üst yönetimce alınan bir kararın uygulanmasından orta yönetim kademelerinin habersiz olması şeklinde sayabiliriz.

İşletmenin büyümesi kuşkusuz planmaya duyulan gereksinmeyi arttıracaktır. Küçük boyuttaki bir işletme de planlama ihtiyacı duyabilir. Ancak bu gereksinmeyi fazla ayrıntıya yer vermeyen basit ve maliyeti çok düşük bir plan karşılayabilecektir. Oysa işletmenin boyutu büyüdükçe sorunların ve karmaşıklığın artmasına paralel olarak ayrıntılı, geniş ve kapsamlı planlamaya gidilmesi söz konusudur. Öte yandan işletmenin büyümesi, yönetimin dikey ve yatay ilişkilerini arttırarak karmaşık hale gelmesine sebep olur. Bu durumda sınırlı denetleme olanağı bulunan yö-

(3) Bernard Greisman, How to Run a Small Business, Mc Graw Hill Book Company, NY. 1974, s. 27.
(4) Dan Steinhof, John F. Burgers, Small Business Management Fundamentals, Mc Graw Hill Inc , NY. 1988, s. 258

netim başka bir yönetim aracı arayacak ve planlamaya başvuracaktır. Ayrıca piyasada önemli bir yeri olan işletmenin öteki işletmeler arasındaki yerini koruması, büyümesini etkin bir biçimde sürdürebilmesi işletme planlarım zorunlu bir yönetim aracı haline getirir.(5)

Büyümenin sürmesi sonucu işletme, küçükten orta ölçekli işletmeye oradan da büyük bir işletmeye dönüşür. Böylece gelişme birden çok tesise, daha fazla ürün hattına, daha çok departmana, yurt içi satışlardan yurt dışı satışların başlamasına yol açabilir.

KAYNAKÇA

EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1987.

GREISMAN Bernard, How to Run a Small Business, Mc Graw Hill Book Company, NY. 1974.

GÜVENLİ Oktay, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güryay Matbaası, İstanbul, 1981.

OLUÇ Mehmet, İşletme Organizasyonu ve Yönetim, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.

STEINHOF Dan, John F. BURGERS, Small Business Management Fundamentals, Mc Graw Hill Inc., NY. 1986.

(5) Oktay Güvemli, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güryay Matbaası, İstanbul, 1981, s. 45.