

# ALTINCI BÖLÜM

## İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

# İşletmenin Büyüklük Ölçütleri (Kriterleri)

---

- **Kantitatif (Sayısal-Niceliksel) Kriterler**
- **Kalitatif (Niteliksel) Kriterler**

# Kantitatif Ölçütler

- Yıllık satışlar (gelir-ciro) (satış hasılatı)
- Yıllık karlar
- Varlıklar (Net aktifler)
- Öz sermaye miktarı
- Yatırım toplamı
- Çalışan sayısı

# ABD’de ve Dünyada Kullanılan İşletme Büyüklük Ölçütleri

## Fortune Dergisi Tarafından Kullanılan Kriterler:

- Satışlar
- Kârlar
- Varlıklar
- Öz sermaye
- Çalışanların Sayısı

## Business Week Dergisi Tarafından Kullanılan Kriterler:

- Satışlar
- Kârlar
- Piyasa Değeri

# Türkiye’de İSO Tarafından Kullanılan İşletme Büyüklük Ölçütleri

- Ürettikleri Mallardan Satış Tutarları
- Satış Hasılatları
- Dönem Kârları
- Öz sermaye (Öz kaynak)
- Ücretle Çalışanların Sayısı
- Net Aktif Toplamı,
- Brüt katma Değer
- İhracat Değeri
- Bilanço Kârları

## İSTANBUL SANAYİ ODASI

### TÜRKİYE'NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU 2001

500 Büyük Firma Sıra	Firma ve Müesseseler	Üretimden Satışlar Net (1.000.000 TL)
1	<b>TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.</b>	<b>5.294.740.907</b>
2	<b>TÜRKİYE ELEKTRİK ÜRETİM-İLETİM A.Ş.</b>	<b>3.436.154.085</b>
3	<b>TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.</b>	<b>1.072.832.824</b>
4	<b>TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.</b>	<b>1.015.807.897</b>
5	<b>ARÇELİK A.Ş.</b>	<b>946.195.172</b>
6	<b>EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.</b>	<b>921.489.567</b>
7	<b>OYAK-RENAULT OTOMOBİL FABRİKALARI A.Ş.</b>	<b>917.040.712</b>
8	<b>TEKEL TÜTÜN,TÜTÜN MAMULLERİ,TUZ VE ALKOL İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ</b>	<b>865.061.319</b>
9	<b>VESTEL ELEKTRONİK SAN VE TİC A.Ş.</b>	<b>845.749.052</b>
10	<b>AYGAZ A.Ş.</b>	<b>818.777.662</b>

## 2002 Yılı İtibariyle Dünyanın En Büyük 10 Şirketi

Sıra No	Şirket	Gelirler ( Milyon \$)
1	<u>Wal-Mart Stores</u>	219,812.0
2	<u>Exxon Mobil</u>	191,581.0
3	<u>General Motors</u>	177,260.0
4	<u>Ford Motor</u>	162,412.0
5	<u>Enron</u>	138,718.0
6	<u>General Electric</u>	125,913.0
7	<u>Citigroup</u>	112,022.0
8	<u>ChevronTexaco</u>	99,699.0
9	<u>Intl. Business Machines</u>	85,866.0
10	<u>Philip Morris</u>	72,944.0

# Kalitatif Ölçütler

- Sermaye Koyanların (sermayedarların) Sayısı
- Yönetim Biçimi
- Bölgeye Yönelik Olup Olmama
- Endüstri Dalındaki Nispi (Görelî-Oransal) Durumu
- Hukukî Şekil



# Büyük İşletmelerin Başlıca Üstünlükleri

- Makineleşme ve gelişmiş üretim teknolojileriyle büyük ölçekli üretim yapılabilme ve birim üretim maliyetleri düşürülebilmektedir.
- Makineleşme, standartlaştırma ve uzmanlaşmayla birlikte işgücü ve makineler daha verimli bir şekilde kullanılabilir.
- İleri teknoloji kullanma yanında araştırma ve geliştirmeye daha fazla kaynak ayrılabilme, buluş ve yeniliklerden daha fazla faydalanılabilir.
- Modern işletmecilik uygulamaları görülmekte, daha etkin organizasyon yapıları kurulmakta, uzman personel ile etkin iş bölümü yapılmaktadır.
- Kaliteli personel istihdam edilmekte, onlara iyi eğitim, yetiştirme ve terfi imkanları sunulmaktadır.
- Yüksek finansman gücü sayesinde daha kolay ve ucuz kredi bulabilmektedir.
- Değişik sektörlerde faaliyet gösterebilmeleri nedeniyle riskler daha kolay dağıtılabilir.
- Satın alımlarda, üretimde ve pazarlamada yüksek pazarlık güçleri, iskontolar nedeniyle büyüklüğün sağladığı avantajlara sahiptir.
- Üretimde ortaya çıkan atık maddeler daha iyi değerlendirilebilir.

# Küçük İşletmelerin Başlıca Üstünlükleri

- Sabit varlıklarının sınırlı olması nedeniyle talep değişmelerine daha hızlı uyum sağlamakta ve esneklikleri yüksektir.
- Dar bir çevreye hitap ettiklerinden müşterileriyle yakın bir temas ve kişisel ilişkiler kurmakta ve geliştirmektedir. İşçi-işveren ilişkilerinde yakınlık hakimdir.
- Müşterilere mal ve hizmetlerle daha iyi hizmet sunmaktadır. Ürünlerde özel değişiklikler yapma yeteneğine sahiptir ve standart mallar yerine özel ihtiyaçları karşılamaya yönelmektedir.
- Küçük sermaye gerektirdiğinden kurulmaları kolaydır.
- Makineden çok emeğe dayalı faaliyet göstermekte; sınırlı sayıda eleman çalıştırmakta ve bunlar etkin bir şekilde kontrol edilmektedir.
- Hizmet sektörü gibi insan ilişkilerinin önemli olduğu alanlarda daha etkili olmaktadır.
- Büyük işletmeler için cazip olmayan küçük pazar bölümlerini hedef seçebilmekte ve buralarda karlı çalışabilmektedir.
- Genellikle yönetimde sahip-yönetici yer aldığından daha hızlı karar vererek pazar fırsatlarını yakalamaktadır.
- Müşterilere yakın olmaları nedeniyle yeniliklere daha yatkındırlar.

# İşletme Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler

- **Bugünkü ve Gelecekteki Pazar Şartları ve Talep Durumu**
- **Kurucuların Finansman (Para veya Kredi) Sağlama İmkanları**
- **Kurucuların Yönetim Becerileri veya Yetenekleri**
- **Anti-Tröst Kanunlar**

# Optimum (En Uygun) İşletme Büyüklüğü

Ortalama maliyet masraflarının ve giderlerinin en düşük olduğu işletme büyüklüğüdür.



# İşletme Büyüklüğünün Maliyet Tasarrufu Sağlamasına Yol Açan Faktörler

- İşbölümü ve uzmanlaşma
- İleri teknoloji kullanımı
- Yüksek oranda makineleşme

# Belirli Bir Noktadan Sonra Maliyetlerin Artış Nedenleri

- Tedarik Güçlükleri,
- Yönetim, Haberleşme ve Denetimde Etkinsizlik,
- Karar Mekanizmalarının Yavaşlaması,
- Kırtasiyeciliğin Artması

# İşletmelerin Büyüme Nedenleri

- Çevre Etkisi
- Finansal Nedenler
- Üretime İlişkin Nedenler
- Pazarlamaya İlişkin Nedenler

## Büyümede Çevre Etkisi

### İç Paydaşlar

Çalışanlar

Yöneticiler

Ortaklar

Hissedarlar

### Dış Paydaşlar

Rakipler

Devlet

Tüketiciler

Sendikalar

Tedarikçiler

Finansal Kuruluşlar

İşletmenin Büyüme  
Nedeninin Çevre  
Açısından İncelenmesi

Büyüme, işletmenin dış çevre baskılarına karşı koyması kadar çevreye uyma yeteneği sağlamaktadır.



# Büyümede Finansal Nedenler

Fonların Kullanılmasında  
Etkinlik

Büyüme İle Kârı Arttırma  
İmkânı Sağlamak

Rekabette Finansal  
Üstünlük Sağlamak

Kredi Kurumlarında  
ve Borsada Prim  
Sağlama

İşletmenin Büyüme  
Nedeninin Finansal  
Açıdan İncelenmesi

İşletmelerin büyümesiyle finansal olanakların arttırılması ve işletme çevresinde güç kazanması mümkün olmaktadır.

## Büyümede Üretime İlişkin Nedenler

Üretim Hacminin  
Arttırılması

Ar-Ge Faaliyetlerine Önem  
Verilmesi

Girdilerle büyük miktarda  
alışlar arasında maliyet  
tasarrufu sağlamak

Yan Ürünlerin  
geliştirilmesi

İşletmenin Büyüme  
Nedeninin Üretim  
Açısından İncelenmesi

Büyüme ile üretimde miktar ve kalite artarken, maliyetlerde düşmeler sağlanabilir  
ve Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık verilebilir.

## Büyümede Pazarlamaya İlişkin Nedenler

Pazarlama Teknikleri Daha  
Verimli Kullanılabilir

Pazar stratejileri  
geliştirilebilir.

Ulusal ve Uluslar arası  
Pazarlara Giriş Kolaylaşabilir.

Satış giderlerinden  
tasarruf sağlanabilir.

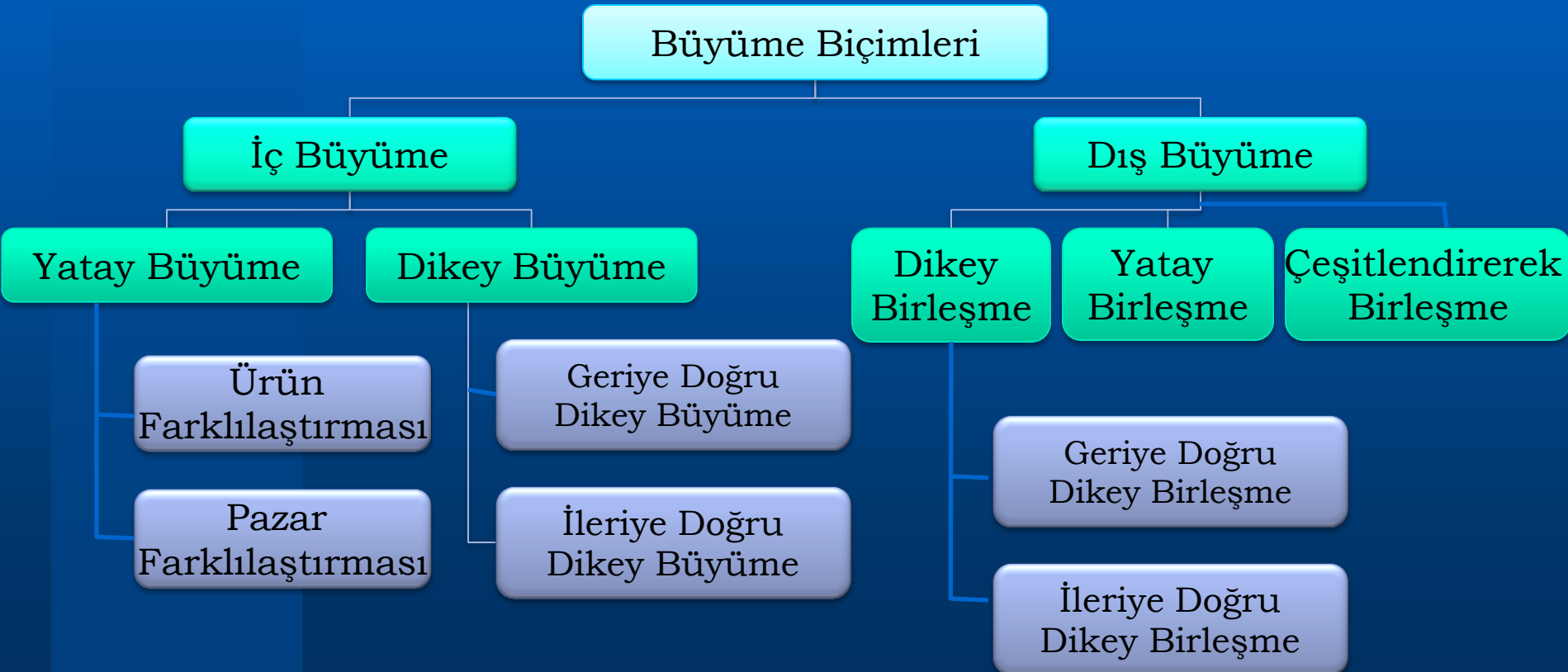
İşletmenin Büyüme  
Nedeninin Pazarlama  
Açısından İncelenmesi

Büyüme ile işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlar nitelik ve nicelik yönünden  
değişmektedir.

# Büyüme Biçimlerinin Karşılaştırılmasında Dikkate Alınması Gerekten Kriterler

- İşletmenin mevcut durumu
- İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalı
- Üretilen mallara olan talebin trendi,
- Rakip işletmelerin büyüme modelleri
- Ekonominin konjonktürel seyri

# Büyüme Biçimleri



# İç Büyümenin Tanımı ve Türleri

- **Tanım1** : Kendi kaynaklarını kullanarak,kapasite artırımı yoluna giderek kendi faaliyetleri sonucu büyüme olarak tanımlanabilir.

- **Türleri**

- Yatay Büyüme
- Dikey Büyüme

# Yatay Büyümenin Tanımı ve Türleri

## ● Tanımı

İşletmelerin aynı üretim dalında faaliyet boyutlarını genişletmesidir. Örnek: İşletmenin aynı konuda üretim gerçekleştiren fabrikaların sayısını arttırması.

## ● Türleri

- Ürün Farklılaştırması
- Pazar Farklılaştırması

# Ürün Farklılaştırması

## ● **Tanımı:**

Aynı ürünün değişik özelliklerle piyasaya sunulmasıdır.

## ● **Uygulama Şekilleri**

- Ürün kalitesinin değiştirilmesi,
- Ambalajın renk veya malzeme olarak değiştirilmesi,
- Dayanıklı tüketim mallarının dayanma sürelerinin arttırılması,
- Gıda ürünlerinin farklılaştırılması



# Pazar Farklılaştırması

## ● Tanımı

İşletmenin ürünlerini farklı pazarlarda yaygınlaştırmasıdır.

## ● Uygulama Şekilleri

- Yeni pazarlara yönelmek
- Değişik bölgelerde değişik tüketici gruplarına ulaşmak

# Geriye Doğru Dikey Büyüme

## ● Tanımı

İşletmenin daha önce satın aldığı girdileri kendisinin üretmeye başlaması durumudur.

## ● Uygulanması Gerekli Olan Şartlar

- İşletmenin girdileri üretmek için yeterli kaynak ayırma imkanlarının olması,
- Satıcıların yüksek kar oranlarıyla çalışması,
- Girdilerin zamanında ve uygun kalitede tedarik edilmemesi,
- Satıcı işletmelerin az sayıda olması.

# İleriye Doğru Dikey Büyüme

## ● Tanım1

İşletmenin ürettiği ürünleri satmak için satış organizasyonu kurmasıdır.

## ● Uygulanması Gerekli Olan Şartlar

- Dağıtım sistemi kuracak kaynağın bulunması,
- Dağıtım kanallarında sıkışıklığın ve gecikmelerin olması,
- Pazarlama kanalının çok uzun ve yüksek fiyat artışını gerektirmesi,
- İşletmenin çok teknik bir ürünü üretmesi,
- Dağıtım kanallarındaki işletmelerin uzmanlaşmaması,
- İşletmenin büyüyen bir endüstride çalışması.

# Dış Büyüme

İşletmenin kendi iç kaynaklarının yeterli olmadığıda genellikle birleşme şeklinde ortaya çıkan büyüme şeklidir.

# Dış Büyümenin Tercih Edilme Nedenleri

- İşletmelerin tek başına yapamayacağı işlerin gerçekleştirilmesine imkan tanınması,
- Hızla değişen teknolojiye uyumu ve yeni teknolojilerinin kazanılmasını kolaylaştırılması,
- Daha önce hizmet veremediği ortaklarına hizmet verme fırsatı sunması,
- Kredi ve ilave finansman kaynakları bulmayı kolaylaştırması,
- Piyasaya hakim olmayı ve rekabeti kendi şartlarına uygun hale getirmeyi kolaylaştırması,

# Dikey Birleşme Türleri

- Geriye Doğru Dikey Birleşme
- İleriye Doğru Dikey Birleşme

# Geriye Doğru Dikey Birleşme

## ●**Tanımı:**

Satın alınan işletmenin çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturduğu birleşme türüdür. Örnek; dokuma fabrikasının bir iplik işletmesiyle birleşmesi.

## ●**Temel Amaç**

Tedarikçi işletmenin sahipliğini veya denetimini elde etmektir.

## **Uygulanma Nedeni**

Genellikle tedarikçilerinin yüksek maliyet getirmesi veya işletmenin girdi ihtiyacını zamanında karşılayamaması. Örneğin gazete çıkaran bir işletmenin kağıt fabrikası kurması.

# İleriye Doğru Dikey Birleşme

## ●Tanımı

Dikey birleşme yapan işletmenin çıktısı, birleşme yapılan işletmenin girdisini teşkil eden birleşme türüdür. Örnek: Coca Cola'nın yerel ve dış şişe üreticileriyle birleşmesi.

## ●Amacı

İşletmenin mallarını satan veya dağıtan işletmenin satın alınması ve denetim sağlanmasıdır.



# Yatay Birleşme

- **Tanımı:**

Birbirinin aynısı olan malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir.

- **Yatay Birleşmenin Yaygınlaşma Nedenleri:**

- Büyüklüğün sağladığı ölçek ekonomilerinden yararlanma
- Kaynak ve becerilerin tasarrufu

# Çeşitlendirerek Birleşme

- Yatay ve dikey birleşmenin bir (bileşimi) sentezidir.
- İşletmenin kendi teknolojisi, pazarı ve üretmiş olduğu ürünleri ile hiç alakası olmayan alandaki işletmeler ile birleşmesidir. Otomotiv ve gıda sektörlerindeki firmaların birleşmesi gibi.

Örnek;

Turkcell'in bir çok tüketim firmayla birleşerek reklamını üretmesi. Ayakkabı alana kontur tedariki sağlaması gibi.

# Kapasite

- İşletmelerin mal ve hizmetleri üretebilme yetenek ve imkanlarının belli bir ölçüyle ifade edilmesidir.
- İşletmelerin belirli bir dönemdeki üretim miktarı olarak tanımlanabilir.

# Çeşitli Kapasite Kavramları

- Maksimum (Teorik) Kapasite
- Normal (Pratik) Kapasite
- Optimum (En Uygun) Kapasite
- Fiili kapasite
- Atıl (Boş-Kullanılmayan) Kapasite
- Kapasite Kullanım Oranı

# Maksimum (Teorik Kapasite)

## ● Tanımı:

Teknik açıdan gerçekleştirilebilir nitelikte olan maksimum kapasite bir işletme, makine ve teçhizatın hiçbir bekleme, gecikme, arıza, aksama veya duraklama olmaksızın ulaşabileceği en yüksek üretim miktarıdır. Maksimum kapasite %100 olarak ifade edilmektedir.

## ● Eleştirilen Yönleri:

- İnsan gücü, hammadde ve diğer maliyetleri dikkate almaması,
- Üretim araçlarının hiç arıza göstermeyeceği ve bakım gerektirmeyeceği varsayımına dayandırılması

# Normal (Pratik) Kapasite

## ● Tanımı:

Maksimum kapasiteden faaliyet kesintileri çıkarıldığında ortaya çıkan kapasitedir. Değişik şartlara ve endüstri dallarına göre farklılık göstermekle beraber, normal kapasitenin maksimum kapasitenin % 75-80'i dolayında olduğu ileri sürülmektedir.

## ● Faaliyet Kesintileri;

- Bakım-tamirler,
- Beklemeler ve duraklamalar,
- Montaj ve ayarlamalar,
- Çalışmaya hazır hale getirmeler
- Çalışma yanılıgılarından doğan gecikmeler.

# Optimum (En Uygun)Kapasite

## ●Tanımı:

- Birim başına sabit ve değişken giderler toplamının minimum olduğu kapasiteye optimum kapasite denilmektedir.
- Üretim tekniği değişmediğinde bir işletmenin minimum maliyetle üretebileceği mamul miktarını veren kapasitedir.

Optimum kapasite normal kapasite dolayındadır.

## ●Optimum işletme Büyüklüğü ve Optimum Kapasite Arasındaki Fark

Optimum işletme büyüklüğü ortalama maliyet masraflarının ve giderlerinin en düşük olduğu işletme büyüklüğünü ifade ederken; optimum kapasite birim başına sabit ve değişken giderlerin minimum olduğu kapasite düzeyidir.

# Fiili (Gerçekleşen) Kapasite

Bir işletmenin herhangi bir dönemdeki fiili veya gerçekleşen üretim kapasitesini vermektedir.

Fiili kapasite talep düzeyinin düşüklüğü veya yüksekliği gibi nedenlerden normal kapasite düzeyinde veya altında gerçekleşebilir.



# Atıl (Boş) Kapasite ve Kapasite Kullanım Oranı

## Atıl Kapasite:

Boş kapasite ve aylak kapasite gibi adlarla da anılan atıl normal kapasite ile fiil kapasite arasındaki farkı göstermektedir. Diğer bir ifadeyle;

Atıl Kapasite: Normal Kapasite – Fiili Kapasite

şeklinde formüle edilmektedir.

## **Örnek:**

Atıl Kapasite= 80.000-60.000= 20.000

## Kapasite Kullanım Oranı (KKO):

Kapasite kullanım oranı fiili kapasitenin normal kapasiteye oranıdır. Formülü;

$$KKO = \frac{\text{Fiili Kapasite}}{\text{Normal Kapasite}} \times 100$$

Örnek:

$$KKO = \frac{60.000}{80.000} = \%75$$

# Maksimum, Normal, Fiili ve Atıl Kapasite Kavramları

Üretim Miktarı  
(Takım Elbise)

Maksimum (Teorik)  
Kapasite

100.000

80.000

60.000

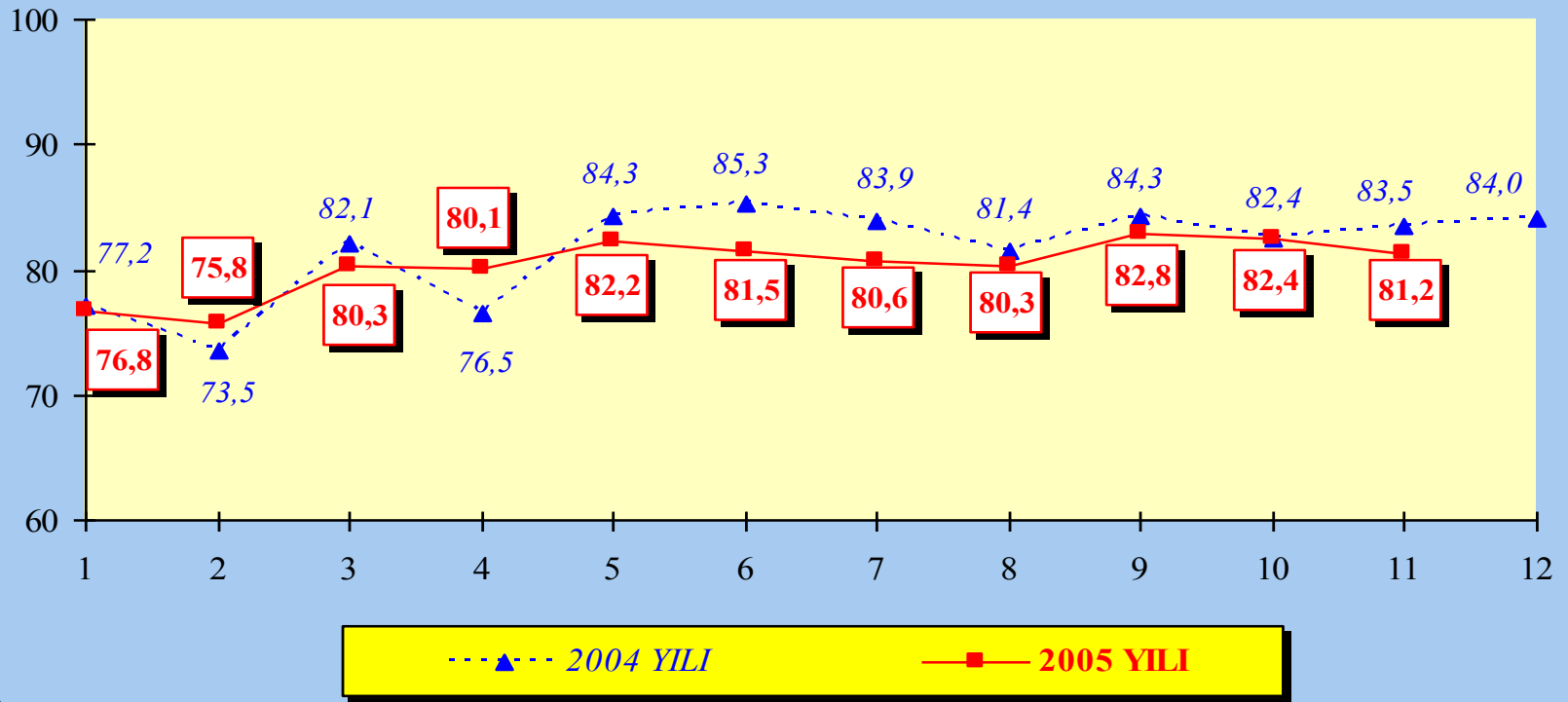
Normal (Pratik)  
Kapasite

20.000  
Atıl (Boş) Kapasite

Fiili Kapasite

## İmalat sanayi kapasite kullanım oranları

(%)



Kaynak: <http://www.die.gov.tr/>

# Türkiye’de Tam Kapasite İle Çalışamama Nedenleri

	Kasım ayı		Ocak-Kasım ortalaması	
	2005	2004	2005	2004
İç pazarda talep yetersizliği	45,4	59,2	50,6	57,8
Dış pazarda talep yetersizliği	21,4	20,5	19,3	18,7
Mali imkansızlık	11,7	2,0	4,2	2,2
Yerli mallarda hammadde yetersizliği	3,4	3,4	3,9	3,6
İşçilerle ilgili meseleler	1,4	2,9	1,8	3,3
İthal mallarda hammadde yetersizliği	2,5	1,1	2,3	1,4

# KOBİ'lerin Ülke Ekonomisi Açısından Önemi

- KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
- Ekonomide rekabeti koruma aracı olarak işlev görmektedir.
- İş ve istihdam fırsatı oluşturmaktadır.
- Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarılı olma motifi ile yönlendirilen ve yönetilen KOBİ'ler ekonomiye canlılık ve dinamizm kazandırmaktadır.
- Pazar ve talep koşullarına kolaylıkla uyum sağlamakta ve krizlere daha fazla dayanma gücü göstermektedir.
- Üretim sürecinde, satış arttırmada yönetim yapılarında yeniliğe açıktır.

# KOBİ'lerle İlgili Ekonomik Göstergeler

KOBİ'lerin	Almanya	İngiltere	Fransa	Türkiye
İşletme İçindeki Payı	99.8	99.8	97.0	99.5
İstihdamdaki Payı	64.0	36.0	49.4	56.3
Yatırımlardaki Payı	44.0	29.5	45.0	26.5
Üretimdeki Payı	49.0	25.1	54.0	37.7
İhracattaki Payı	31.1	22.2	23.0	8,0
Kredilerdeki Payı	35.0	27.2	48.0	3,0

# TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMLARI

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat Sanayii	İşçi sayısı	-	1-50 işçi	51-150 işçi
HALKBANK	İmalat Sanayii, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı Sabit Yatırım Tutarı (TL)	- 400 milyar TL	- 400 milyar TL	1-250 işçi 400 milyar TL
HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayii, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı, Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesine Konu Yatırım Tutarı (TL)	1-9 işçi 600 milyar TL	10-49 işçi 600 milyar TL	50-250 işçi 600 milyar TL
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayii	İşçi Sayısı, Sabit Yatırım Tutarı (ABD Doları)	- -	- -	1-200 işçi 2 milyon \$
EXİMBANK	İmalat San.	İşçi Sayısı			1-200 işçi

Kaynak: <http://www.iesob.org/kobi.asp>

# Ülkemizde KOBİ'lerin Başlıca Sorunları

- Kredi temininde güçlük çekmektedirler. Bankaların kredilerinden aldıkları pay % 4 civarındadır.
- Teşviklerden hemen hemen hiç yararlanamamaktadırlar.
- Diğer finansman araçlarından yeterince yararlanamamaktadır.
- Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür.
- Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememektedirler.
- Kalifiye eleman sıkıntısı çekmektedirler.
- Gümrük Birliği şartlarında rekabet güçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.