

## **ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE YÖNETİM PLANININ GELİŞTİRİLMESİ**

Girişimciler iş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırırken öncelikle yönetim aktivitelerinin kapsam olarak neler gerektirdiğini belirlemelidirler. Daha sonra işletmelerinde kapsamı belirlenen bu yönetim aktivitelerinin nasıl bir örgütlenme ile sağlanacağını incelemelidirler.

Üretim sürecinin analizi aşamasında ürün ya da hizmet üretiminde gerekli işgücünün özellikleri belirlenmiştir. Ancak, işletmelerde üretim grubu dışında yer alan yönetsel süreçlerde hangi özelliklerde kaç adet eleman gerektiği de girişimcinin yapılabilirlik araştırması sürecinde incelemesi gereken bir konudur.

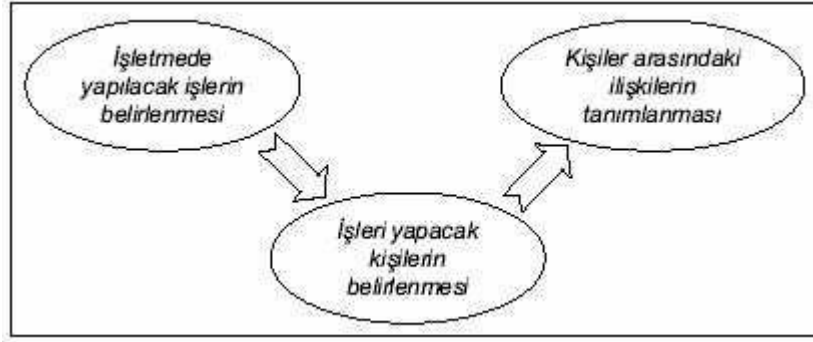
Özellikle teknik becerilerini iş fikrine dönüştüren girişimciler yönetim aktivitelerine gereken önemi vermemektedirler. Oysa işletmelerin başarılı olması için girişimcilerin işletmelerinde yeterli düzeyde bir yönetim sistemi kurmaları, ayrıca kendilerinin de teknik becerileri ve girişimci özellikleri yanında yöneticilik becerilerini geliştirmeleri gerekir. Bu amaçla girişimciler öncelikle temel hizmet ve ürün üretimi süreci dışında kalan yönetim aktivitelerinin neler olduğunu ve nasıl yerine getirileceğini belirlemelidirler.

İşletme yönetimi kavramı işletmelerin genel olarak "*satın alma, üretim ve satış aşamalarından oluşan temel aktiviteler*

*ile iş yönetimi, kontrol ve idari işlerden oluşan destek aktivitelerin " tümünü kapsar.*



Girişimci, yönetim aktivitelerinin kapsamını araştırırken öncelikle üretim grubu dışında kalan satın alma, satış ve pazarlama gibi diğer temel aktivitelerin ne şekilde yürütüleceğini gösteren iş akış şemalarını hazırlamalıdır. Temel aktiviteler yanında ayrıca işletme yönetimi, izleme ve kontrol aktiviteleri ile personel yönetimi, muhasebe ve resmi işlemler gruplarında neler yapılması gerektiğini belirleyen girişimci bu görevlerin kimler tarafından gerçekleştirileceğini de belirleyerek işletmesinin örgüt şemasını hazırlamalıdır. İşletmelerde örgütlenmenin amacı "düzenli ve sürekli işleyen bir sistem" kurmaktır.



Küçük işletme kuran girişimciler yukarıda sıraladığımız adımlar içinde işyerlerinde yer alan iş gruplarını belirlemeye, bunlara dayalı bir örgüt yapısı kurmaya çok fazla sıcak davranmamaktadırlar. Bunun nedeni olarak da kurdukları işlerde teknik olsun idari olsun tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesinde bizzat kendilerinin ya da az sayıda kişinin görev alacak olmasını düşünmektedirler. Ancak bu durumda dahi girişimci işletmesini başarılı bir şekilde yürütmek için bu farklı başlıklar altında neler yapılması gerektiğini bilmeli ve az sayıda eleman ile bunların hepsini eksiksiz yerine getirmelidir. Ayrıca hiçbir işletme hep aynı düzeyde kalmak için kurulmaz. Tüm işletmelerin hedefi büyümek ve gelişmektir. Bu aşamalara baştan hazırlıklı olan girişimciler için başarı daha kolaydır.

İşletmelerde ölçek büyümesine paralel olarak ortaya çıkan organizasyon değişiklikleri iki yönde olur: Birincisi belirli konulardaki yetkilerin iş sahibine bağlı yeni yöneticilere aktarılması (yatay genişleme). İkincisi ise iş bölümünde detaylandırma ve uzmanlaşma (dikey genişleme).

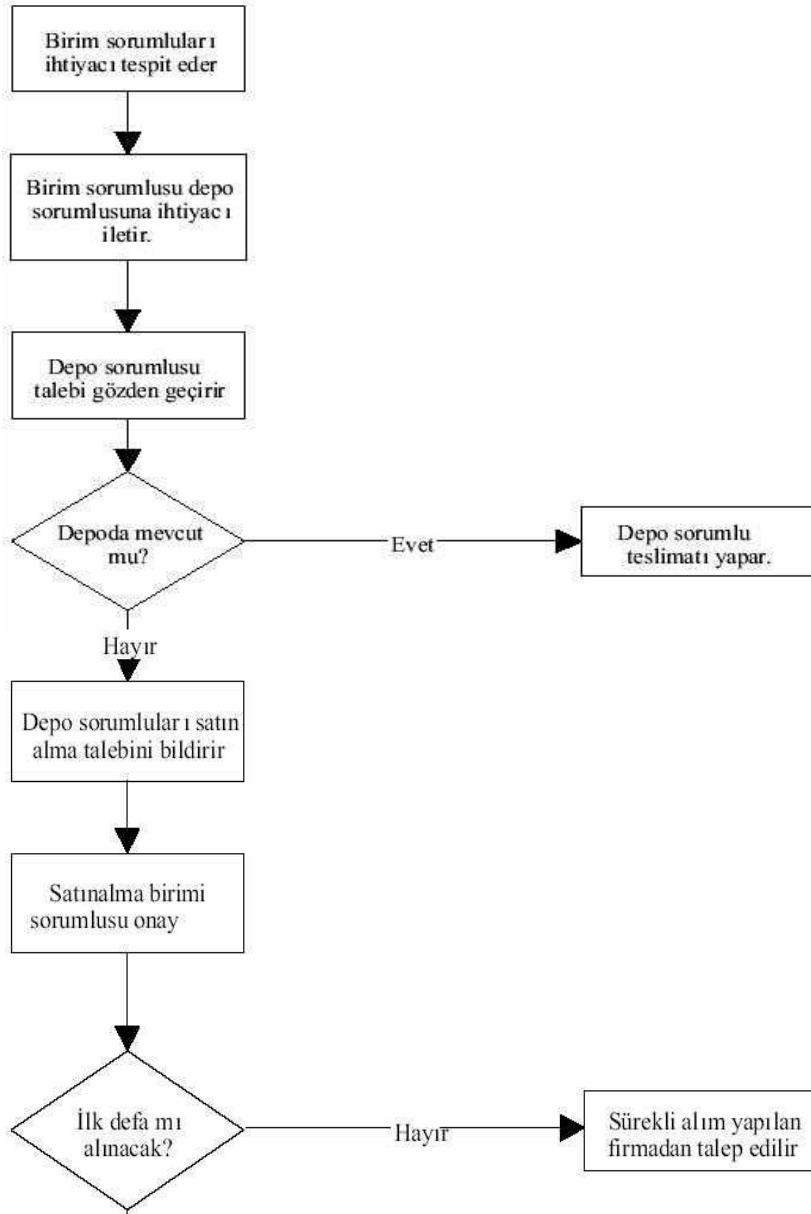
İşletme ölçeğinin zaman içinde gelişmesi ile birlikte girişimci işletmenin finansman, muhasebe, tanıtım, pazarlama gibi farklı uzmanlık gerektiren faaliyetlerini başkalarına devretme aşamasına gelir. Bu durumda organizasyon modeli yatay genişleme yaşayarak önce basit örgütlenme modeline ulaşır. Yataydaki bu tür gelişmeler yanında, iş yoğunluğu artan fonksiyon grupları kendi içlerinde daha fazla sayıda alt uzmanlık alanlarına bölünmeye başlar.

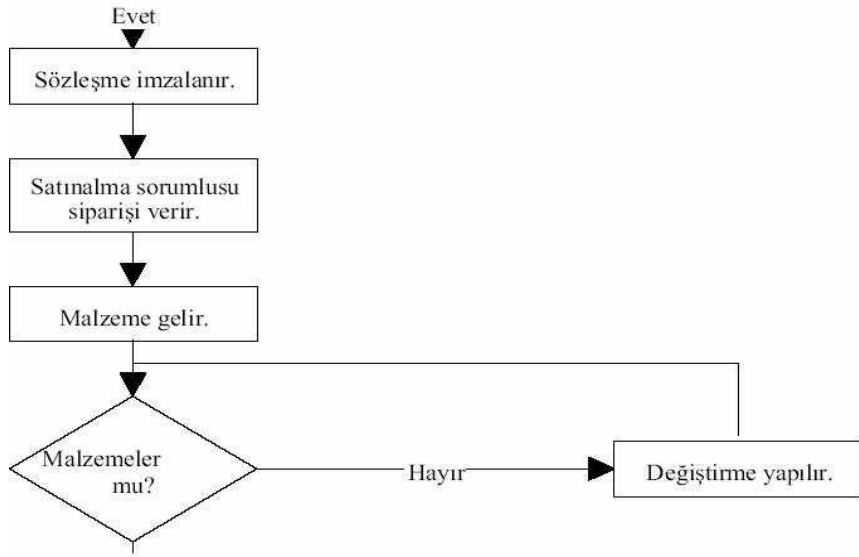
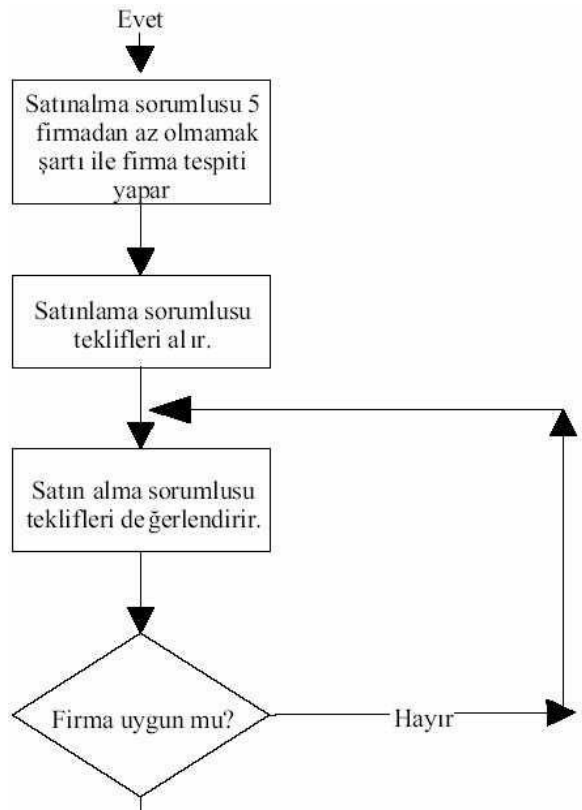
Örneğin deneyimli usta atölyede işler yoğunlaşınca makine başında çalışma işini daha az deneyimli olana bırakır, kendisi atölyede işlerin koordinasyonu amacıyla ustabaşı olarak görev yapmaya başlar. Bu tür dikey genişlemeler örgütsel fonksiyonlarda derinliğin dolayısıyla hiyerarşik adımların artmasına neden olur.

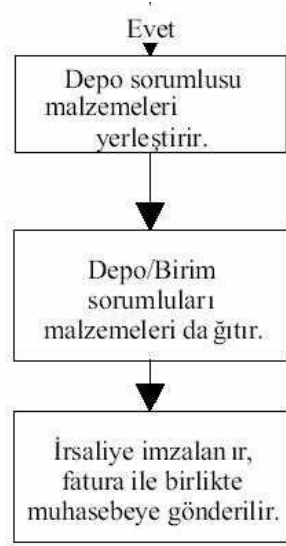
Organizasyon yapıları oluşturulurken ilk aşamadaki bölümlerin oluşumunu ve şemanın gelişme şeklini etkileyen çeşitli kriterler vardır. Bunlar arasında "işletme fonksiyonları (süreçler), ürün türleri, müşteri grupları ve hedef bölgeler" en çok karşılaşılanlarıdır.

## GENEL SATINALMA SÜRECİS AKİS SEMASI

(Örnek)







Girişimci kurmayı planladığı işletmenin yönetim ve örgütlenme yapısını araştırırken diğer yandan işletmenin yasal modelini de belirlemek zorundadır. İşletmelerin kuruluşunda girişimcilerin önündeki yasal işletme modeli seçenekleri şunlardır:

**Kişi İřletmeleri:**

- *Tek Kişi İřletmesi*
- *Adi şirket*
- *Kollektif şirket*
- *Komandit şirket*

**Sermaye řirketleri:**

- *Anonim şirket*
- *Limited şirket*
- *Sermaye Payları Bölünmüş Komandit şirket*

## ***Kooperatif İşletmeler***

Kişi işletmelerinin temel özelliği işletme sahiplerinin tüm mal varlıkları ile sorumlu olmalarıdır. Sermaye şirketlerinde ise ortaklar sermaye payları kadar sorumludurlar. Kooperatifler ise temel amacı kar olmayan, karşılıklı yardım ve dayanışma amacıyla oluşturulan işletmelerdir.

Günümüzde üretim ve hizmet alanlarında kurulan işletmeler açısından özellikle ortaklıkların söz konusu olması durumunda en yaygın olan modeller limitet ve anonim şirket modelleridir. Bu şirketlerde önemli olan kişiler değil şirketin tüzel kişiliğidir. Limitet şirketler en az iki ortakla, anonim şirketler ise en az beş ortakla kurulmaktadır. Anonim şirketler kuruluş ve işletme dönemlerinde daha fazla işlem ve bürokratik uygulamaya sahiptir. Her iki şirket türünde de ortaklık şartlarını ve şirketin amaçlarını belirleyen birana sözleşme hazırlanır ve onaylanır. Ortaklar bu tür işletmelerde sermaye payları ile sınırlı bir sorumluluğa sahiptirler.

***Yönetim aktivitelerinin iş akışlarının belirlenmesi, örgütsel modelin geliştirilmesi amacıyla girişimci aşağıdaki soruların yanıtlarını araştırmalıdır:***

- *İşletmede temel üretim çalışmaları dışında kalan süreçler nelerdir?*
- *Bu süreçlerin iş akış şemaları nasıldır?*
- *İşletmede hizmet ya da üretim maliyetleri nasıl izlenecektir?*



- *İşletmede insankaynakları yönetimi ve bu kapsamda gerçekleştirilecek personel seçimi, işe alma, ücretlendirme, görevlendirme ve değerlendirme çalışmaları n asıl ve kimler tarafından gerçekleştirilecektir?*
- *İşletmenin yürütmesi gereken resmi işlemler nelerdir? Kimler tarafından gerçekleştirilecektir?*
- *İşletmede iş planının güncelleştirilmesi çalışmaları nasıl yapılacaktır?*
- *İşletme içinde bilgi akışı ve koordinasyon hangi sistemlerle sağlanacaktır?*
- *İşletmenin temel ve destek aktivitelerini yerine getiren görev gruplarını gösteren organizasyon şeması nedir?*
- *İşletmede yer alacak kişiler kimlerdir?*
- *İşletmede yer alacak kişilerin kısa özgeçmişleri ve işletmenin başarı sı açısından sahip oldukları özellikler nelerdir?*
- *Organizasyon şemasına göre işletme içindeki görev yetki ve sorumlulukları nelerdir?*
- *İşletmenin yasal modeli ne olacaktır? Modeli belirleyen faktörler nelerdir?*
- *İşletmenin muhasebe işlemleri ne şekilde gerçekleştirilecektir?*
- *İşletmenin finansmanyönetimi ne şekilde gerçekleştirilecektir?*
- *Finansman yönetimi ve muhasebe hizmetleri konusunda piyasadan netür hizmetler alınabilir? Koşulları nelerdir?*

Kaynak: KOSGEB, Genç girişimci geliştirme projesi, Girişimciler için iş planı rehberi, Ankara, 2003.