

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ**  
**İŞLETME BÖLÜMÜ**

**LİSANS BİTİRME TEZİ**

**Kobi' lerde yönetim kararlarında muhasebe  
bilgi sisteminin yeri ve önemi**

**Hazırlayan**

**Emil Reşidov**

**1417.01005**

**BAKÜ 2018**

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ**  
**İŞLETME BÖLÜMÜ**

**LİSANS BİTİRME TEZİ**

**KOBİ'LERDE YÖNETİM KARARLARINDA MUHASEBE**  
**BİLGİ SİSTEMİN YERİ VE ÖNEMİ**

**Hazırlayan**

**Emil REŞİDOV**

**1417.01005**

**Danışman**

**Öğr.Gör.Turan AHMEDOV**

**BAKÜ 2018**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

---

**Kafedra “İqtisadiyyat və İşlətmə”**

**TƏSDİQ EDİRƏM**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018

**BURAXILIŞ İŞİ ÜZRƏ VERİLMİŞ TAPŞIRIQ**

**“Türk Dünyası İşlətmə” fakültəsinin** **Biznesin İdarəedilməsi (İşletmə)**  
**ixtisası üzrə**

**Təhsil alan tələbəsi**

Rəşidov Emil Həbillah  
(adı, soyadı, atasının adı)

**Diplom işinin rəhbəri**

Öğr.Gör. Turan Əhmədov Ələkbər  
(adı, soyadı, atasının adı, elmi adı və dərəcəsi)

**1. İşin mövzusu** KOBİ'lerde Yönetim Kararlarında Muhasebe Bilgi Sisteminiin Yeri ve Önemi

**Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti tərəfindən təsdiqlənsin**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 il                      No

**2. Tələbənin sona yetirdiyi işin kafedraya təhvil müddəti:**                      8 ay

**3. İşin məzmunu və həcmi (izahı, hesabı və eksperimental hissəsi, yeni təhlilə ehtiyacı olan müəssisələr) Özet, Giriş, Birinci bölüm, İkinci bölüm, Üçüncü bölüm, Sonuç, Kaynakça**

#### **4. Buraxılış işi üçün lazımi materiallar**

Kaynakça

ÇELİK, Adnan ve Tahir AKGEMCİ, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 1998

ŞİMŞEK, Muhittin (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları.

YAVUZ, Hasan (2014) Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma, T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bartın

YILMAZER, Özge (2010), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetiminde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi (Ankara Tekstil İşletmeleri Örneği), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara

<http://blogs.worldbank.org/allaboutfinance/addressing-sme-financeproblem>, (21.05.2018).

[http://mida.gov.az/documents/Ki%C3%A7ik\\_v%C9%99\\_orta\\_sahibkarl%C4%B1q\\_s%C9%99viyy%C9%99sind%C9%99\\_istehlak\\_mallar%C4%B1n%C4%B1n\\_istehsal%C4%B1na\\_dair.pdf](http://mida.gov.az/documents/Ki%C3%A7ik_v%C9%99_orta_sahibkarl%C4%B1q_s%C9%99viyy%C9%99sind%C9%99_istehlak_mallar%C4%B1n%C4%B1n_istehsal%C4%B1na_dair.pdf), (19.05.2018).

<http://smallbusiness.chron.com/top-5-biggest-decisions-business-owners-make-10131.html>, ( 24.05.2018 ).

<http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>, (21.05.2018 ).

<http://smallbusiness.chron.com/problems-implementing-hr-practices-smes-78181.html>, (21.05.2018 ).

<http://www.aisej.com/doi/pdf/10.3194/1935-8156-9.1.24?code=aisa-site>, (25.05.2018).

<http://www.businessdictionary.com/definition/employee.html>,(25.05.2018).

<https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>, (24.05.2018 ).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_administration](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_administration), (22.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Control\\_\(management\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Control_(management)), (24.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Cost\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Cost_accounting), (24.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Decision\\_support\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system), (04.06.2018)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Financial\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_accounting), (24.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Hardware\\_store](https://en.wikipedia.org/wiki/Hardware_store), (25.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Management_accounting), (25.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing\\_\(management\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing_(management)), (24.05 2018 ).

<https://en.wikipedia.org/wiki/Planning>, (24.05.2018 ).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Thomson\\_Reuters\\_Business\\_Classification](https://en.wikipedia.org/wiki/Thomson_Reuters_Business_Classification),

<https://integriaims.com/en/advantages-and-disadvantages-for-smes/>, (21.05.2018).

<https://library.netapp.com/ecmdocs/ECMP1200031/html/GUID834BB14-63D4-4BB8-87F3-667AC9CD7405.html>, (25.05.2018).

<https://www.managementstudyguide.com/coordination.htm>, (24.05.2018).

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048395000550>, (20.05.2018).

<https://www.bbb.org/council/for-businesses>, (25.05.2018).

<https://www.collaborat.com/5-dimensions-of-execution-orientation/>, (24.05.2018 ).

<https://www.converge.today/stories/five-of-the-biggest-marketing-challenges-faced-by-smes-and-how-to-overcome-them>, (21.05.2018).

<https://www.linkedin.com/pulse/importance-being-flexible-business-debbie-mrazek>, (25.05.2018)

<https://www.slideshare.net/ratnadeepgautam/accounting-information-systems-overview-of-business-processes>, (25.05.2018).

<https://www.slideshare.net/yasirkhan77/accounting-information-system-24398965>, (24.05.2018).

<https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962>, (08.05.2018 ).

<https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-smes-17194.html>, (21.05.2018).

**5. Qrafik materiallarının siyahısı dəqiq göstəricilərlə (vacib cədvəl, çertyojlar, yaxud qrafiklər, nümunələr və s.) 0**

**6. Buraxılış işi üzrə məsləhətçinin soyadı, adı, atasının adı, elmi adı və dərəcəsi (diplom işinin ona aid olan hissəsini göstərməklə)**

m. Turan Əhmədov Ələkbər

**7. Buraxılış işinin təqdimi üzrə təqvim planı:**

---

Sıra No	İşin hissələrinin adı	Qurtarma faizi (yerinə yetirilmə)	İşin yerinə yetirilməsi müddəti	
			plan üzrə	faktiki
1.	Bölüm (Ekim 2017 – Ocak 2018)			
2.	Bölüm (Şubat 2018 – Nisan 2018)			
3.	Bölüm (Mayıs 2018)			

**Buraxılış işinin rəhbəri** \_\_\_\_\_  
**imza**

**Məsləhətçi** \_\_\_\_\_  
**imza**

**Tapşırığı imza üçün qəbul etdim** \_\_\_\_\_  
**(tələbənin imzası)**

**Tapşırığın qaytarılması tarixi “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2018-ci il**

Qeyd 1. Buraxılış işi üzrə verilmiş tapşırıq 2 nüsxədən ibarətdir. Nüsxənin biri tələbəyə verilir, ikincisi kafedrada qalır  
2. Hazırlanmış buraxılış işini tapşırıqla birlikdə tələbə DAK təqdim edir.

# BURAXILIŞ İŞİNİN PLANI

TUTANAK

ÖZET

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN)  
TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. KOBİ TANIMLARI

1.2. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

1.3. KOBİ'LERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ

1.4. KOBİ'LERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ

1.5. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

1.6. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR ALMA SÜRECİ

2.1. İŞLETME YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

2.2. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN NİTELİĞİ VE İÇERİĞİ

3.2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ

3.3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNDE BİLGİ İŞLEM AŞAMALARI

3.4. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ÖĞELERİ

3.5. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ GELİŞTİRME İLKELERİ

3.6. MBS'DEN ELDE EDİLEN BİLGİLERİN NİTELİĞİ VE ÖNEMİ

SONUÇ

KAYNAKÇA

ÖZET

## ÖZET

İçinde bulunduğumuz çağa da adını veren “bilgi” işletmeler için en önemli sermayelerden birisidir. Bilgi çağında bilginin önemini anlayan ve bu bilgileri, bilgi sistemleri aracılığıyla aktif olarak kullanabilen işletmelerin başarılı oldukları görülmektedir. Yönetim bilgi sistemleri içerisinde muhasebe bilgi sistemi, işletme yönetimi için ayrı bir önem arz etmektedir.

Bu çalışmada muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetimi tarafından alınan kararlarda Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmelere (KOBİ) etkileri araştırılmış ve muhasebe bilgi sistemini etkin kullanmanın işletmelere sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde KOBİ’lerin faaliyetleri hakkında anlatılmıştır. İkinci bölümde yönetim ve karar alma süreci hakkında anlatılmış, karar alma sürecinin işletme yönetimi için ne kadar önemli olduğuna değinilmiştir. Üçüncü bölümdeyse, muhasebe bilgi sistemi ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. MBS nin işletmelerde önemli yanları anlatılmıştır.

**Anahtar Kelimeler: İşletme, Yönetim, Bilgi, Muhasebe**

## İÇİNDEKİLER

TUTANAK.....	ii
ÖZET.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
KISALTMALAR.....	xiv
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN) TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. KOBİ TANIMLARI.....	3
1.2. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	6
1.3. KOBİ'LERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ.....	8
1.4. KOBİ'LERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ.....	9
1.5. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	10
1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları.....	11
1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	12
1.6. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR.....	14
1.6.1. Yönetim Ve Organizasyon Sorunları.....	15
1.6.2. Pazarlama Sorunları.....	17

1.6.3. İnsan Kaynakları (İK) Sorunları.....	18
1.6.4. Araştırma Geliştirme (AR-GE) Sorunları.....	20
1.6.5. Finansman Sorunları.....	20

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİM VE KARAR ALMA SÜRECİ**

2.1.İŞLETME YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI.....	22
2.1.1. Planlama.....	23
2.1.2. Örgütlenme (Organize Etme).....	25
2.1.3. Yönelme (Yürütme).....	27
2.1.4. Koordinasyon.....	29
2.1.5. Kontrol (Denetim).....	29
2.2. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA.....	31
2.2.1. İşletmelerde Karar Yapıları.....	32
2.2.2. Karar Destek Sistemleri (KDS).....	35

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ(MBS)**

3.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN NİTELİĞİ VE İÇERİĞİ.....	37
3.2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ.....	38
3.2.1. Finansal Muhasebe.....	38

3.2.2. Maliyet Muhasebesi.....	39
3.2.3. Yönetim Muhasebesi.....	41
3.3. MBS'DE BİLGİ İŞLEM AŞAMALARI.....	42
3.3.1. Kayıt Etme.....	44
3.3.2. Sınıflandırma.....	44
3.3.3. Hesaplama.....	45
3.3.4. Özetleme.....	46
3.3.5. Saklama.....	46
3.3.6. İletme.....	47
3.4. MBS'NİN ÖĞELERİ.....	47
3.4.1. Personel.....	47
3.4.2. Haberleşme Araçları.....	48
3.4.3. Donanım .....	48
3.4.4. Raporlar.....	49
3.5. MBS GELİŞTİRME İLKELERİ.....	49
3.5.1. Uygun Maliyet İlkesi.....	50
3.5.2. Raporlama İlkesi.....	50
3.5.3. İnsan Etkeni İlkesi.....	51
3.5.4. Örgüt Yapısı İlkesi.....	51
3.5.5. Esnek Olma İlkesi.....	52
3.5.6. Açık Ve Anlaşılır Olma İlkesi.....	52

3.5.7. Veri Biriktirme Ve Süreçleme İlkesi.....	53
3.6. MBS'DEN ELDE EDİLEN BİLGİLERİN NİTELİĞİ VE ÖNEMİ....	53
<b>SONUÇ.....</b>	<b>55</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>57</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AR-GE</b>	Araştırma Geliştirme
<b>GSYİH</b>	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>KAESS</b>	Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemleri
<b>KDS</b>	Karar Destek Sistemleri
<b>Kİİ</b>	Küçük İşletmeler İdaresi
<b>KKP</b>	Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
<b>MBS</b>	Muhasebe Bilgi Sistemi
<b>MKOBİ</b>	Mikro Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>UFRS</b>	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
<b>UMSK</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Kurumu
<b>vb.</b>	Ve Başka
<b>YME</b>	Yönetim Muhasebe Enstitüsü

## GİRİŞ

Bilindiği gibi işletmelerin temel amaçları kar elde etmek ve sürekliliktir. İşletmelerin bu temel amaçlarını yerine getire bilmeleri içinde bulunduğu rekabet koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Günümüzdeki rekabet ortamında bilgini önemseyen, bilgi teknolojilerini aynı zamanda bilgi sistemlerini iyi kullanan işletmeler başarılı olmaktadır.

Günümüzde bilginin önemi daha da artmıştır. Doğru, güvenilir ve zamanlı bilgi bulmak zorlaşmıştır. Tüm bu bilgi sistemleri içinde işletme yönetimi için en önemlilerden birisi muhasebe bilgi sistemidir.

Muhasebe bilgi sistemi işletmelerin verimliliğinin ve etkinliğinin artırılmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Sistemin temeli işletmede bölümler arası koordinasyonu sağlamak ve toplanan bilgileri diğer işletme bölümleri ile ortak bir yolla bilgi kullanıcılarına sunmaktır.

Muhasebenin işletmede ortaya çıkan değişimlerden haberdar olabilmesi ve bu değişimleri zamanında yapabilmesi bilgiyi etkin ve verimli kullanması mümkün olacaktır. Bunun sayesinde muhasebe birimleri çevresel değişimlere ayak uydurabilirler.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler genel olarak sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, çabuk karar verme imkanına sahip ve düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ucuz üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüsler olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışma MBS'nin işletme yönetiminde alınan kararlara nasıl ekti edeceği üzerine yapılmıştır. Çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. Her üç kısım da teorik bilgileri içermektedir. İlk olarak veri, bilgi ve sistem kavramları



açıklanmıştır. Daha sonra muhasebe bilgi sistemleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, karar alma süreci ve işletme yönetiminin fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELERİN (KOBİ'LERİN) TANIMI VE ÖZELLİKLERİ**

#### **1.1. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETME TANIMLARI**

KOBİ nedir? KOBİ, Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler anlamına gelir.

Ülkeye bağlı olarak, işletmenin büyüklüğü çalışan sayısına, yıllık satışlara, varlıklara veya bunların herhangi bir kombinasyonuna göre kategorize edilebilir. Ayrıca endüstriden sanayiye değişebilir (ABD'de olduğu gibi).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) çoğu ülkede işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturur.

ABD sayım bürosu verilerine göre, 2014 yılında, 20'den az çalışanı olan KOBİ işletmeleri, ABD'deki tüm firmaların yüzde 97,9'unu oluşturuyordu. 2008'de özel tarım dışı Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH)'nın yüzde 46'sına katkıda bulundu ekonomik büyüme, yenilikçilik ve çeşitlilik için onları büyük ölçüde önemli kılıyor.

Ekonomiye katkısı ve genel olarak finansman elde etmede daha büyük zorlukları ve daha yüksek sabit vergi ve düzenleyici uyum maliyetleri nedeniyle, KOBİ'lere genellikle teşvikler ve daha uygun vergi muamelesi verilir. Ülkeye bağlı olarak, hükümetler KOBİ'lerin büyümesini teşvik etmek için bir dizi politika kullanabilir.

KOBİ'lerin tanımına geldikteyse, bu tanımlar ülkelere göre bazı farklılıklar göstermektedir. Bunun için bir kaç farklı ülke örneğine bakalım.

ABD için KOBİ tanımı.

ABD’de, bir KOBİ tanımı, Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemine (KAESS) dayalı olarak endüstriye göre değişir. KAESS, ABD, Kanada ve Meksika tarafından iş istatistiklerinin toplanması ve analizini standartlaştırmak ve kolaylaştırmak için geliştirilmiş bir sistemdir. ABD Küçük İşletmeler İdaresi (Kİİ) KAESS kodlarına eşleştirilmiş küçük işletme boyutu standartlarının bir listesini sunmaktadır. Küçük bir işletme olarak kabul edilmek ve devlet sözleşmelerine ve hedefli finansmana başvurmak için uygun olabilmek için, bir işletme, belirli sayıda çalışan veya gelir açısından tanımlanmış sınırlar içinde olmalıdır. Örneğin, imalatta, bir KOBİ, 500 çalışanı veya daha azı olarak tanımlanırken, toptan ticaretlerde, genellikle 100 çalışan ya da daha azdır. Sektörler içindeki aralıklar biraz değişebilir. Örneğin, Maden, Madencilik, Taşocakçılığı ve petrol ve gaz ekstraksiyonunda, bakır cevheri ve nikel cevheri madenciliğinde yer alan bir iş, 1.500'e kadar çalışana sahip olabilir ve yine de 250 çalışanı olan gümüş cevheri madenciliği ile ilgili bir iş sadece bir KOBİ olarak kabul edilebilir.

Kanada için KOBİ tanımı.

Kanada sanayisi, 500’den fazla çalışanı olan işletmelere atıfta bulunurken, 500’den fazla çalışanı olan firmaları “büyük” işletmeler olarak sınıflandırmak için KOBİ kavramını kullanmaktadır.

KOBİ tanımını yıkarak, 100'den az çalışanı olan ya da 50’den az çalışanı olan bir işletmeyi (eğer bir hizmet tabanlı bir işletmeyse) tanımlamaktadır. Bu kesintilerden daha fazla çalışanı olan ancak 500’den az çalışanı olan bir firma, orta ölçekli bir işletme olarak sınıflandırılmaktadır.

Bir mikro işletme beşten az çalışanı olan bir işletme olarak tanımlanmaktadır.

Kanada'daki KOBİ'lere ilişkin verileri toplayan devam eden araştırma programında, İstatistik Kanada, bir KOBİ'yi 0 ila 499 çalışanı ve brüt gelirleri 50 milyon doların altında olan herhangi bir işletme kuruluşu olarak tanımlamaktadır.

Avrupa Birliği (AB) için KOBİ tanımı.

AB'de, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri tanımlamak için benzer bir sistem kullanılmaktadır. 250'den az bir kişi sayısı olan bir işletme orta ölçekli olarak sınıflandırılmıştır; 50'den az bir kişi sayısı olan bir işletme küçük olarak sınıflandırılmıştır ve 10'dan az bir kişi sayısı olan bir işletme mikro iş olarak kabul edilir. Avrupa sistemi ayrıca bir işletmenin ciro oranını ve bilançosunu da hesaba katar (<https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962>, erişim: 08 Mayıs 2018 ).

Şimdi de Azerbaycanda KOBİ'ler ile ilgili birşeyler soyleyelim. Geçmişte Azerbaycan'da girişimciliğin gelişimini desteklemek için bazı önlemler dizisi uygulandı. Böylece, 24 Haziran 1997 tarihli 610 sayılı Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı 17 Ağustos 2002 tarihli ve 753 sayılı Kararname uyarınca Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Küçük ve Orta Büyüklükte Girişimcilik Devlet Programı (1997-2000) ve Azerbaycan Cumhuriyeti'nde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Gelişimi Devlet Programı (2002-2005) kabul edilmiş ve uygulanmıştır. Aynı zamanda 2014-2018 yıllarında Azerbaycan Cumhuriyeti'nin bölgelerinin sosyo-ekonomik kalkınma durumu, 26 Aralık 2014 tarihli ve 964 sayılı kararnamede Azerbaycan Cumhuriyeti'nde 2015-2020 için Sanayi

Geliştirme Devlet Programı Girişimciliğin geliştirilmesi, iş ortamının daha da geliştirilmesi, Girişimcilerin haklarının korunması ve meşru çıkar mekanizmaları ve onu iyileştirmek için önlemler alınmıştır. Ülkede istihdam sağlamak, petrol dışı ihracatı artırmak, iç girişimcilerin çevrenin gelişimi gibi stratejik konularda rolünün artırılması, toplumda girişimcilik desteğini teşvik etmek için Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın 21 Nisan 2016 tarihli emri ve 25 Nisan Azerbaycan'da "Girişimci Günü" olarak kuruldu. Girişimcilerin haklarının korunması için Temyiz Kurulları ülke çapında malların geçişi için "tek duraklı alışveriş" ilkesi yaratıldı. Ülkede yatırım teşvik etmek amacıyla 7 yıldır ithalat-ihracat işlemleri sırasında vergi ve gümrük ayrıcalıkları, gümrük prosedürlerini basitleştirmek için daha fazla e-gümrük hizmetlerinin genişlendirilmesi, gerekli belge ve prosedürlerin sayısını en aza indirerek, gümrük sınırında malların ve ulaşım araçlarının taşınması için "yeşil koridor" uluslararası uygulamada mevcut olan diğer derecelendirme sistemlerinin oluşturulması, devlet kamu kurumlarında satın alma, girişimcilerdeki iyileştirmeler isteklere, bilgilere doğrudan cevap vermek çağrı merkezlerinin oluşturulması ve bunun gibi diğer işlemler hayata geçirilmiştir ([http://mida.gov.az/documents/Ki%C3%A7ik\\_v%C9%99\\_orta\\_sahibkarl%C4%B1q\\_s%C9%99viyy%C9%99sind%C9%99\\_istehlak\\_mallar%C4%B1n%C4%B1n\\_istehsal%C4%B1na\\_dair.pdf](http://mida.gov.az/documents/Ki%C3%A7ik_v%C9%99_orta_sahibkarl%C4%B1q_s%C9%99viyy%C9%99sind%C9%99_istehlak_mallar%C4%B1n%C4%B1n_istehsal%C4%B1na_dair.pdf) , erişim 19.05.2018).

## **1.2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETMELERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Mikro, küçük ve orta büyüklükte işletmeler (MKOBİ) Avrupa ekonomisinde merkezi bir rol oynamaktadır. Girişimcilik becerileri, inovasyon ve

istihdamın başlıca kaynağıdır. Avrupa Birliği'nde yaklaşık 23 milyon MKOBİ yaklaşık 75 milyon iş sağlıyor ve tüm işletmelerin% 99'unu temsil ediyor. Bununla birlikte, genellikle piyasa kusurları ile karşı karşıya kalmaktadırlar.KOBİ'ler, özellikle erken başlangıç aşamasında, sermaye veya kredi elde etmekte sık sık zorluk çekmektedir. Kısıtlı kaynakları, yeni teknolojilere veya yeniliğe erişimi de azaltabilir. Bu nedenle, KOBİ'ler için destek Avrupa Komisyonunun ekonomik büyüme, iş yaratma ve ekonomik ve sosyal uyum için önceliklerinden biridir.

AB tarafından KOBİ'ler tarafından kabul edilen yeni tanım, üç farklı işletme kategorisini tanıtmaktadır. Her biri, bir teşebbüsün bir diğeriyle sahip olabileceği bir ilişki türüne karşılık gelir. Bu ayırım, bir işletmenin ekonomik durumunun net bir resmini oluşturmak ve orijinal KOBİ'ler olmayanları hariç tutmak için gereklidir. Genel olarak, çoğu KOBİ, tamamen bağımsız olduklarından veya diğer işletmelerle bir veya daha fazla azınlık ortaklığına (her biri% 25'ten az) sahip oldukları için özerktir. Eğer bu holding% 50'den fazla değilse, ilişki ortak girişimler arasında sayılır. Bu tavanın üstünde, işletmeler bağlantılıdır. Bir KOBİ olarak nitelendirmenin ilk adımı bir girişim olarak düşünülmalıdır. Yeni tanıma göre, bir işletme legal yasal formu ne olursa olsun, ekonomik faaliyette bulunan herhangi bir kuruluştur. İfadeler yeni değil. Avrupa Adalet Divanı'nın kararlarında kullandığı terminolojiyi yansıtır. Böylelikle, düzenli olarak bir ekonomik faaliyette bulunan serbest meslek sahipleri, aile şirketleri, ortaklıklar ve dernekler, işletmeler olarak düşünülebilir. Yasal olan değil belirleyici olan ekonomik faaliyettir.

### 1.3. KOBİ'LERİN NİTEL ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler modern ekonomilerin yaşam kanıdır. Rekabetçi kalmaları ve yüksek kaliteli çıktılar üretmeleri sadece makro düzeyde değil, aynı zamanda daha büyük kuruluşlar için de önemlidir, çünkü KOBİ'ler çoğunlukla daha büyük kuruluşlara mal ve hizmet tedarikçileridir ve ürün kalitesinin olmaması rekabet gücünün rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), önemli bir kalite iyileştirme aracı olarak kabul edilir. Büyük kuruluşlarla karşılaştırıldığında KOBİ'ler TKY'yi benimseme konusunda yavaş olmuştur. Bu çalışma, başlangıçta KOBİ'lerin ve büyük kuruluşların özellikleri arasındaki farklılıkları inceler. Aynı zamanda organizasyon büyüklüğü ile TKY'nin doğası arasındaki ilişki ve kurum büyüklüğünün tımdengelim araştırması kullanarak TKY'nin uygulanmasına etkisini incelemektedir. Bu konular, tümevarım araştırması ile incelenmiştir. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048395000550>, erişim 20.05.2018)

KOBİ'lerin nitel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralaya biliriz:

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması
- Riskin girişimciye ait olması
- Girişimcinin işletmeyle özdeşleşmesi
- Girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde toplanması
- Uzlaşma ve işbölümü derecesi
- Sermayenin sınırlı olması ve ya finansal yetersizlik
- Yönetim tekniklerin uygulanamaması ve ya yetersizliği
- Pazar payı, işletmenin satış ve satınalmadaki pazarlık gücü

- Mülkiyetin bağımlılık derecesi ve yönetimin bağımlılık derecesi
  - İşletmenin ve ya sahiplerinin pazardaki gücü
  - Sermaye piyasalarında bulunabilmek
  - Aile bireylerin işletmede potansiyel katkılarının değerlendirilmesi.
- (Ö.Yılmaz, 2010:13)

#### **1.4. KOBİ'LERİN NİCEL ÖZELLİKLERİ**

KOBİ lerin nicel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İstihdam edilen kişi sayısı
- Öz sermayesi
- Çalışma sermayesi
- Aktifler toplamı
- Sabit sermayesi
- Enerji kullanımı
- Katma değer, ödenen vergi miktarı, net servet, piyasa payı
- İhracatın satış miktarındaki payı
- Makine parkı değeri, kapasite, kullanılan alan, sipariş sayısı ve değeri, vardiya sayısı
- Kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü
- Belirli bir süre içinde ödenen ücretler, kullanılan toplam çeviri güc miktarı, hammadde
- Yapılan satış değeri tutarı ve karı
- Yönetimin bağımlı ya da bağımsız olması
- Sermayenin tek ve ya bir kaç kişiye ait olması



- İşletmenin sahipliği ve yöneticilik sıfatlarının aynı kişi ve ya kişilerde olması

KOBİ'lerde işletme sahibini girişimci ve yöneticilik niteliklerini kişiliğinde bütünleştirmiş olması, bu işletmelerin ekonomik faaliyetleri için büyük önem taşımaktadır.KOBİ'lerin çoğundaki gözlenen bu türdeki yönetim yapısı karar alma sürecinde dinamik ve esnek bir yapı oluşturmaktadır (Ö.Yılmaz, 2010: 14).

### **1.5. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI**

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır.KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik farklarını gidermede, mülkiyeti geniş bir alana yaymada, istihdam olanağı meydana getirip,bunu sürdürümde ve demokratik hayatı canlı tutmada önemli bir güçtür. KOBİ girişimcilerininin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır( Çelik ve Akgemci, 1998:93-94).Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler, büyük işletmeleri de olumlu yönde ve etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır. KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemede önemli bir rol oynar. Gelip geçici, dönemsel ve ya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilir (Ö.Yılmaz, 2010: 15).

### **1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları**

Şimdi KOBİ'lerin avantajları hakkında birşeyler söyleyelim. Bir çok avantajları vardır. Bazılarını aşağıda sıralayarak açıklayalım:

**Esneklik.** Küçük ve orta ölçekli şirketler, pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verme kabiliyetine sahiptir. Karar verme sürecini yavaşlatan hiyerarşi yoktur. İşletme sahibi bir rakibe meydan okuma fırsatı bulduğunu görürse, bir yönetim kurulu onayı almadan bunu yapabilir. Çalışanların iş tanımları da esnek olabilir, bir çalışanın görevlerini yerine getirmesine ve işine olan değerini artırmasına izin verir. Büyük şirketler genellikle bir çalışanın büyüme potansiyelini engelleyen taş iş tanımlarına sahiptir.

**Takım ruhu.** İki kişinin aynı büyük şirkette yıllarca çalışıp hiç tanışmadığı nadir değildir. Bölümler farklı katlarda ve binalarda ayrılmıştır. Ek personel ve kaynaklar için bölümler arasındaki rekabet, "onlara karşı" bir zihniyet teşvik eder. Daha küçük bir şirket ekip kamaramanı teşvik eder. Sahibi, her çalışanın işletmenin başarısı için kritik olduğunu kabul eder. Çapraz eğitim, bir çalışanın tatiller, hastalıklar ve aile izni sırasında bir başkasını kapsadığı gibi doğal olarak gerçekleşir.

**Toplum katılımı.** KOBİ'ler sıklıkla topluluğa aktif olarak dahil olurlar, çünkü kendilerini topluluğun üyeleri olarak görürler ve orada yaşayan insanlarla ilgilenirler. Büyük şirketler, özellikle de ev ofisinden ziyade büyük şirketin bir şubesi veya bölünmesi durumunda, topluluktan daha bağımsızdırlar. Büyük şirketlerin, finansal olarak anlamlı hale gelirse, başka bir şehre taşınmakla ilgili pek az derleme var.

Müşteri etkileşimi. Her müşteri bir KOBİ için önemlidir. Büyük şirketler, herhangi bir bireysel müşteriden tekrarlı işlere bel bağlamak zorunda kalmazlar ve müşterilerini mutlaka birey olarak tanımamışlardır. KOBİ için rekabet avantajı, müşteri ile yönetim ekibinin etkileşimlerinin düzenli olarak gerçekleşmesidir. İşletme sahibi, müşterilerinin özellikle e-postaları, telefon çağrıları, şirketin bloguna ve sosyal medya platformlarına verdiği tepkiyle ne istediklerini biliyor. Daha sonra müşterilerinin ihtiyaçlarını ek ürünler, fiyatlandırmada değişiklik veya müşteri hizmetlerinde yapılan iyileştirmelerle doldurma fırsatına sahiptir.

Raporlama Gereksinimleri. Büyük kamu şirketleri, KOBİ'lerin sahip olmadığı gereklilikleri rapor etmektedir. Mali tablolar da denetlenmelidir. Örneğin, ABD menkul kıymetler ve borsa komisyonu, kamu şirketlerinin yıllık raporların yanı sıra üç aylık raporlar göndermesini gerektirir. Bunlar kamuya açık belgeler. Özel KOBİ'ler, gelirlerini, harcamalarını, gelirlerini ve borçlarını sundukları vergi formları dışında, iş dışındaki herhangi bir kişiye bildirmek zorunda değildir. Bu, rakiplerine strateji bilgisi vermeden yeni bir pazar nişlerine saldırılmak istiyorsa KOBİ'ye bir avantaj sağlar (<https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-smes-17194.html>, erişim:21 Mayıs 2018).

### **1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları**

KOBİ'lerin avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bu yüzden işletme kurarken her iki yönden araştırma yapılmalıdır ki, sonra bazı beklenmedik sorunlarla karşılaşılmasın. KOBİ'lerin aşağıdaki dezavantajları vardır:

Finansman bulmada yaşanan zorluklar. Normalde, KOBİ'ler büyük şirketlerin sahip olduğu finansal güce sahip değildir. Bu nedenle, genellikle, daha sınırlı ve daha kötü koşullarda, borsalarda listeleme, sermaye artışları, vb. gibi büyük şirketlere sağlanan finansal araçlara erişim imkanı olmaksızın dış finansmana ihtiyaç duyacaklardır.

Çok sayıda müşteriye ulaşmak ve onların güvenini kazanmak zor olabilir.

Müşterilerine ulaşma görevi bir KOBİ için çok zor olabilir. Büyük şirketlerin finansal gücü, reklam yoluyla kitle iletişim araçları aracılığıyla kendilerini tanımalarını sağlar, ancak küçük ve orta ölçekli şirketler için, önemli sayıda müşteriye ulaşmak, yıllar boyu çaba gerektiren bir görev olabilir. Ek olarak, daha büyük rakiplerinden daha az tanınan KOBİ'ler, büyük bir şirketin onlara sunabileceği güvenliği müşterilerine iletmeyi daha zor bulabilir.

Maliyetler daha yüksektir. KOBİ'lerin ölçek ekonomisinden faydalanmaları için muazzam engeller olacaktır, bu da belirli iş türlerinde maliyetlerin daha yüksek olmasına neden olacak, ayrıca kullanıcılara sunulan fiyatları ayarlama zorlukları yaratacaktır.

Uzun süren kriz dönemlerine dayanmak kolay değildir. Değişimlerle başa çıkmada daha esnek olmasına rağmen, finansal yeterlilik eksikliği, KOBİ'lerin uzun süre krizlere katlanmak zorunda kalması durumunda büyük sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, ekonomik çöküntüler sırasında, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler çoğu kez hayatta kalabilmek için büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır.

Tedarikçiler ve müşterilerle pazarlık gücü düşüktür. Büyük bir şirket olmak ve dolayısıyla büyük miktarda iş üretmek, tedarikçiler ve müşterilerle görüştüğünüzde bir güç pozisyonu sağlar. Bir KOBİ için, faydalı koşullara ulaşmak çok daha zordur ve çoğu zaman istediklerinden daha fazlasını vermeye zorlanırlar.

Daha az vasıflı personele erişim. Bir KOBİ'nin genellikle bir kariyer geliştirmek için sunduğu daha büyük sınırlamalar göz önüne alındığında (daha az ilerleme olasılığı olacaktır), genellikle büyük bir kurumda becerilerini geliştirmek için daha cazip olacak yetenekli ve iyi hazırlanmış işçileri çekmek daha zor olacaktır. Bununla birlikte, bu bir KOBİ'nin yetenek çekemeyeceği anlamına gelmez, ancak çoğu zaman başka teşvikler sunacaktır.

Teknolojiye erişimde daha fazla zorluk çekecekler. Ne yazık ki, finansal nedenlerden ötürü, bir KOBİ, teknolojik değişimlere uyum sağlamak için daha fazla sıkıntıya sahip olacak ve bu da eskimeye neden olabilir. Ancak, KOBİ'lerin erişebileceği çok ilginç teknolojik çözümler var (<https://integriaims.com/en/advantages-and-disadvantages-for-smes/> erişim: 21 Mayıs 2018).

## **1.6. KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR**

İşletme kurmak için gerekli kaynaklara sahip olmanın başarılı bir girişimci olabilmek için yeterli olmadığını söylemek yanlış olmaz. Diğer taraftan işletme sahibinin yönetimi profesyonel yöneticilere devretmemesi ya da mali imkanlarının buna imkan vermemesi de sayılabilir. KOBİ sahipleri

yöresel bazda çalıştıkları için iyi bir fizibilite çalışması yapmamakta ve bireysel değerlendirmelerine göre bir iş kolunda faaliyet göstermeye karar vermektedirler.

Diğer bir genel sorun da işletme sahip ve ya yöneticisinin büyümüş hırsı ve isteğidir. Çoğu kez KOBİ sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememekte bu nedenle de büyümenin getireceği riskleri göze almadıkları için büyümek istememekte ve belirli kapasite ile faaliyetlerine devam etmekte ya da belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra yönetimin profesyonel yöneticilere devredilesi konusunda sıkıntılar olmaktadır.

### **1.6.1. Yönetim ve Organizasyon Sorunları**

Organizasyonlar çeşitlenmeye devam ettikçe, işyeri sorunları için fırsatlar yoğunlaşmaktadır. Küçük işletme sahipleri ve yöneticiler genellikle üç potansiyel çatışma seviyesiyle karşı karşıya kalırlar - çalışan, ekip veya organizasyon ve geniş konular çapında sorunlar. Genellikle bu sorunların altında yatan nedenler açık, akıcı iletişim eksikliği ve ya yanlış organizasyon yapısını kullanmaktır. Birçok işletme, açık bir komut yolu zincirini iletmeden kaçınarak sorunları bir araya getirir.

Çalışan Sorunları. Bireysel çalışan problemleri kişilik çatışmaları, süpervizör sorunları, kişisel travma veya şirket yapısı odaklı olabilir. Yönetim, sorunun nedenini ve “ateşi körükleyen” kim ya da ne olduğunu öğrenmelidir. Net bir tetikleme yoksa, cevap yetersiz veya kafa karıştırıcı iletişimlere geri dönebilir. Örneğin, merkezi olmayan bir kuruluştaki bir

çalışan, komuta zincirinin açık bir şekilde iletilmemesi halinde birden fazla denetçiye cevap vermesi gerektiğini düşünebilir.

**Takım Sorunları.** Yüksek performans göstermek için, takımlar üzerinde anlaşılabilir bir hedefe doğru çalışmaya başlamış olmalıdırlar. Ekip, diğer takım üyeleriyle kişisel bağlantıyı koparsa, takım işlevsel olmayabilir. Bu sorunlar genellikle, takımı ve kişisel ortak hedefleri karıştıran organizasyonel veya yönetsel iletişim aksaklıklarından kaynaklanır. Takım liderleri sürekli geri bildirimde bulunmalı ve birleştirmeyi desteklemelidir. Ekip ile ilgili sorunlar yaşandığında, yöneticiler problemi teşhis etmeli ve daha ciddi performans arızalarından kaçınmak için derhal düzeltici önlem almalıdır.

**Organizasyon çapında sorunlar.** Hemen düzeltici işlem yapmazsanız, basit çalışan veya ekip sorunları toplam kuruluşunuza hızlı bir şekilde genişleyebilir. Bu durumu her ne pahasına olursa olsun kaçınmalısınız, çünkü bu genellikle personelinizin birbiriyle çelişen iki grup oluşturmasına neden olur. Kaçınma eylemlerinizi başarısız olursa, daha dramatik düzeltici önlemler almaya hazır olun. Bu sorunları şirketinizi ve işyerinizi yüksek performanslı bir varlık haline getirmek için özenle geliştirdiğiniz kurum kültürünü olumsuz yönde değiştirmekten alıkoymalısınız.

**Örgütsel problem çözme adımları.** Birçok yol işyerinde örgütsel sorunlara yol açabilir. Bununla birlikte, bu sorunları başarılı bir şekilde çözme, genellikle aynı planı takip eder. Öncelikle mevcut problemi hemen yönetin ve çözün. Örneğin, iki veya üç çalışanın kişilerarası çatışmaları olabilir. Eğer sorunun bir parçası değilseniz, çözüm olmalısınız. İkincisi, sorunun kök nedenlerini öğrenir. Sorunun tekrarlanmasını önlemek için bu sorunları

giderin ve düzeltin. Bu durum basittir, ancak genellikle başarılması daha zordur.

Ancak, yüksek performanslı bir kadroyu sürdürmek için bu iki adımı atmanız zorunludur (<http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>, erişim 21 Mayıs 2018 ).

### **1.6.2. Pazarlama Sorunları**

KOBİ'ler genellikle pazarlamayı bir sorun olarak görmektedir. Birçok pazarlama için satış yöneticisinin veya işin diğerlerinin görevlerine bir "ekleni" olur. Bir pazarlama departmanına sahip olanların bile çoğu zaman kısıtlı kaynakları var ve yapmaları gerektiğini düşündükleri herşeyi başarmak için kendileri mücadele ediyorlar. KOBİ'lerin pazarlamaya geldiğinde bize bildirdikleri en yaygın zorlukları ele alalım:

Para. Çok az sayıda şirket milyonlarca müşteriyi pazarlamalarına harcayabilir ancak KOBİ'ler genellikle ürün ve hizmetlerini tanıtmak için son derece sınırlı bütçelerle karşı karşıyadır. Basılı reklam ve doğrudan posta gibi geleneksel reklam tekniklerinin geri dönüş açısından ölçülmesi maliyetli ve çok zor olabilir. Dijital pazarlama bu problemlerin üstesinden gelir, ancak kendi yeni bazılarını sunar.

Zaman. Gün içinde asla yeterli zaman yoktur. Modern pazarlamacıları, bir sonraki planı etkilemek için bu bulguları planlamalı, yapmalı, incelemeli ve kullanmalıdır. Bu aşamalardan herhangi birini yapmadıysanız, potansiyel müşterileri ve satışları kazanmaktan kaçıracaksınız. Bununla birlikte, reklam ve iletişim için tüm geleneksel kanallara ek olarak, artık e-postadan sosyal



medyaya ve her şeyden öte her şeye kadar neredeyse sınırsız sayıda çevrimiçi kanalı ele almak zorundayız. Tüm bunları pazarlamak için yeterince zaman bulmak ve iyi yapmak neredeyse imkansız bir görevdir.

Bilgi. Pazarlama çok dinamik bir dünyadır. Yeni teknolojiler ve yöntemler günlük olarak duyurulmakta ve teoriler artık “eski güzel günlerde” 4P’lerden çok daha karmaşıktır. Mevcut tüm çevrimiçi araçları kullanma bilgisine ve güvene sahip olmak, büyük bir zorluk olabilir.

Daha fazla potansiyel müşteri oluşturuluyor. Pazarlamacıların çoğu için nihai amaç, onları (genellikle satış ekiplerinin yardımıyla) gerçek müşterilere dönüştürmek için potansiyel müşterileri hedeflemektir. Sadece sayılarla ilgili değil, pazarlama ve satış için en yüksek potansiyeli olan bir satış potansiyelinin en yüksek olduğu zamanlar ve paranın ölü bir atı boşa harcamasına gerek yok. Tüm müşteriler bir satın alma döngüsü keşif, araştırma, karşılaştırma ve satın alma yoluyla hareket ederler ve pazarlamacılar tüm bu noktalarda potansiyel müşterileriyle karşılaşır ve tedarik zinciri boyunca hareket ettirebilirler (<https://www.converge.today/stories/five-of-the-biggest-marketingchallenges-faced-by-smes-and-how-to-overcome-them> erişim: 21 Mayıs 2018).

### **1.6.3. İnsan Kaynakları (İK) Sorunları**

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı genellikle ekonomik sağlığın göstergesidir ve 250’den az çalışanı olan şirketler çokuluslu şirketlerden daha az karmaşık olabilirken, ölçek meseleleri farklı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bir KOBİ’de insan kaynakları sistemlerini ve politikalarını uygulamakla görevli olanlar, daha geniş İK departmanlarında görülmeyen zorluklarla karşılaşabilir. Bu zorlukların bazılarına değinelim.

Özel Kaynaklar. Birçok KOBİ'nin özel İK personeli için bir bütçesi yoktur. Bordro ve kayıt tutma, bu işlevleri diğer finansal görevlere dahil eden muhasebeci veya muhasebeci tarafından yapılabilir. Böyle bir durumda, yöneticiler ve denetim otoriteleri İK politikasını tanımlamak ve iletmekle birlikte, denetleyici düzeylerin tipik değerlendirmelerini ve disiplin prosedürlerini tamamlama konusunda daha büyük bir sorumluluğa sahiptir. İK departmanının iş unsurları şirket içinde paylaşılarak dağıtıldı ve stratejik İK odaklarının sürdürülmesi zor olabilir.

İşe Alma ve Kiralama. Küçük işletmelerin kamu bilinci yüksek profilli, saygın uluslararası şirketlerle karşılaştırıldığında sınırlı olabilir. Bu, KOBİ'lerin işe alım fonksiyonlarına adanmış İK personeli olsa bile, işe alım sırasında bir KOBİ'yi dezavantaja sokabilir. İş ilanlarına verilen cevaplar, bir "isim markası" şirketinin, sadece isim tanıma eksikliğinden kaynaklanan bir düzeyde yanıt alamayabilir. İşe alım kararları farklı değerlere sahip yöneticiler arasında yayılırsa, resmi İK departmanları olmayan KOBİ'ler başarı elde etme konusunda tutarsızlık yaşayabilir.

Eğitim. Yeni işe alımlar eğitildiğinde, ölçek ekonomisi yine KOBİ'ler için bir meydan okumadır. Bir işletme eğitim vermek için kilit personele baktığında, ancak eğiticilerin verimliliğini hala gerektiriyorsa, yeni bir işe alım, işe başlamadan önce öğrenmesi beklenen, üretime atılmadan önce daha az eğitim alabilir. Eğitim materyalleri ve yönlendirme kılavuzları oluşturmak, aynı zamanda, personelini yönlendirmek için iş kültürüne dayanan bir KOBİ'nin kaynaklarını da zorlayabilir (<http://smallbusiness.chron.com/problems-implementing-hr-practices-smes-78181.html>, erişim: 21 Mayıs 2018 ).

#### **1.6.4. Araştırma Geliştirme (AR-GE) Sorunları**

KOBİ'ler aslında küresel ekonomik büyümenin motorlarıdır. Onların sürekli büyümesi, herhangi bir ülkenin ekonomisi ve istihdamı için önemli bir konudur. Buna doğru son olarak, sanal araştırma ve geliştirme sürdürebilmek ve kolaylaştırmak için uygun bir seçenek olabilir. Ancak, literatür, bu alanda çok fazla araştırma yapılmadığını göstermektedir. KOBİ'lerde sanal Ar-Ge ekiplerinin farklı özellikleri vardır. Literatür taraması, Ar-Ge işbirliğinin yapısı ve dinamikleri hakkında bir ana hat sunmaktır.

#### **1.6.5. Finansman Sorunları**

KOBİ'lere sınırlı finansman, doğasından kaynaklanmaktadır. KOBİ'ler gayri resmi, genç, daha az kamuya açık bilgilere sahip olma eğilimindedirler ve bilmedikleri sektörlerde faaliyet gösterirler. Bunların hepsi daha yüksek bilgi asimetrileri ve risk ile sonuçlanır ve banka kredilerini teşvik etmez. Çoğu zaman, bu firmalar da teminat olarak kullanılacak yeterli varlığa sahip değildir. Ayrıca, bu firmalar sermaye piyasalarında listelemek için çok pahalıya mal olabilir. Bu pazarlardaki yatırımcılar daha az riskli ve daha likit olan büyük şirketleri tercih ettikleri için, yeterli bir sermaye piyasası finansmanı çekmeyi başaramayabilirler. Politika yapımcılar ve piyasa katılımcıları, erişimi genişletmeye çalışmak için farklı girişimler başlattı. Bunlardan biri, KOBİ'lere banka kredilerini teşvik etmek için kredi bilgi paylaşım mekanizmalarının kurulmasını içermektedir. Taşınır varlıkların teminat olarak kullanılmasını teşvik eden reformlar

(teminat yasalarının iyileştirilmesi ve taşınır teminat kayıtlarının getirilmesi gibi) da iyi değerlendirilmektedir. Kamu kredi garantileri, KOBİ'lere yönelik krediyi yönlendirmek için kullanılan diğer popüler bir araçtır. Diğer girişimler, banka kredilerinin ötesinde alternatif finansman mekanizmalarını teşvik etmeyi, örneğin tedarik zinciri finansmanını yürütmek için çevrimiçi platformlar kurmayı denediler. Buna ek olarak, hükümetler KOBİ'leri hedef alan ikincil değişimler oluşturarak bankalardan ayrılmaya çalışmışlardır (<http://blogs.worldbank.org/allaboutfinance/addressing-sme-financeproblem> erişim: 21 Mayıs 2018).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİM VE KARAR ALMA SÜRECİ**

#### **2.1. İŞLETME YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI**

Bir işletmenin idaresi, ticari faaliyetlerin ve karar vermenin performansının veya yönetiminin yanı sıra, insanların ve diğer kaynakların etkin bir şekilde organize edilmesini, faaliyetleri ortak amaç ve hedeflere doğru yönlendirmeyi içerir. Genel olarak idare, ilgili finans, personel hizmetleri de dahil olmak üzere daha geniş yönetim fonksiyonuna atıfta bulunmaktadır.

Bazı analizler yönetimi, özellikle bir örgütün teknik ve operasyonel yönleriyle ilişkili olan ve yürütme veya stratejik işlevlerden farklı olan bir yönetim alt kümesi olarak görmektedir. Alternatif olarak, idare, genellikle proaktif olmaktan ziyade iç yönelimli ve reaktif olan rutin ofis görevlerinin bürokratik veya operasyonel performansına atıfta bulunabilir. Genel olarak yöneticiler, örgütün hedeflerini karşılamak için ortak bir işlevler kümesine katılırlar. Henri Fayol, yöneticinin bu “işlevlerini” “yönetimin beş unsuru” olarak tanımlamıştır.

Bir işletme yöneticisi bir işletmeyi ve faaliyetlerini denetler. Yapılan iş, işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve düzgün bir şekilde organize edilmesini ve yönetilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu pozisyondaki bir kişinin görevleri hem geniş hem de çeşitlidir ve çoğu zaman doğru personel üyelerinin işe alınmasını ve düzgün şekilde eğitilmesini sağlamayı, işletmenin başarısı için plan yapmalarını ve günlük operasyonları izlemeyi

içerir. Organizasyonel değişiklikler gerekli olduğunda, bu pozisyondaki bir kişi genellikle yol açar. Bazı durumlarda, işi başlatan veya sahibi olan kişi kendi yöneticisi olarak hizmet eder, ancak bu durum her zaman böyle değildir, çünkü bazen bir şirket işi için bir kişiyi işe alır.

"İşletme yöneticisi" ünvanına sahip bir kişi aslında şirketin yöneticisi ve diğer yöneticileri olarak işlev görür. Böyle bir kişi, şirket politikalarını takip etmelerini ve şirketin hedeflerine doğru en verimli şekilde çalışmasını sağlamak için yönetim pozisyonlarındaki kişileri denetler.

Örneğin, işletme yöneticileri, insan kaynakları, üretim, finans, muhasebe ve pazarlama departmanlarının yöneticileri ile birlikte çalışarak, şirketin hedeflerine ve hedeflerine uygun şekilde çalışıp çalıştıklarından emin olabilirler. Ayrıca, şirket dışı kişilerle, örneğin işi ortakları ve satıcılar ile etkileşimde bulunabilir ([https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_administration](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_administration), erişim: 22 Mayıs 2018).

İşletme yönetiminin beş fonksiyonu vardır:planlama, örgütleme (organize etme), yöneltme (yürütme), koordinasyon, kontrol (denetim). şimdi bu fonksiyonlarla ilgili daha ayrıca bilgi verelim.

### **2.1.1. Planlama**

Planlama, istenen bir hedefe ulaşmak için gerekli olan faaliyetler hakkında düşünme sürecidir. Kavramsal beceriler gerektiren psikolojik yönler gibi bir planın yaratılmasını ve sürdürülmesini içerir. Birisinin iyi planlama yeteneğini ölçmek için birkaç test bile vardır. Bu nedenle planlama, akıllı

davranışın temel bir özelliğidir. Genellikle "planlama" olarak adlandırılan önemli bir başka anlam, izin verilen bina gelişmelerinin yasal bağlamıdır.

Ayrıca, planlamanın belirli bir süreci vardır ve birden fazla meslek için (özellikle yönetim, iş vb. alanlarda) gereklidir. Her alanda şirketlerin verimlilik ve etkinlik elde etmesine yardımcı olan farklı planlar vardır. Planlamada sıklıkla göz ardı edilen bir husus olmakla birlikte önemli olan, tahmin etmeyi sürdürdüğü ilişkidir. Öngörü, geleceğin nasıl görüneceğini tahmin etmek olarak tanımlanabilirken planlama, geleceğin birden fazla senaryo için nasıl görünmesi gerektiğini tahmin eder. Planlama, tahminlerin senaryoların hazırlanması ve bunlara nasıl tepki verileceğini birleştirir. Planlama en önemli proje yönetimi ve zaman yönetimi tekniklerinden biridir. Planlama, belirli bir hedefe ulaşmak için bir dizi eylem adımı hazırlıyor. Bir kişi bunu etkili bir şekilde yaparsa, hedefe ulaşmak için gereken zamanı ve çabayı azaltabilir. Bir plan harita gibidir. Bir planı izleyen bir kişi, proje hedeflerine ne kadar ilerlediklerini ve hedeflerinden ne kadar uzakta olduklarını görebilir.

Planlama süreci. Planlama süreci çerçevesi örneği, Patrick Montana ve Bruce Charnov planlamak için üç adımlı sonuç odaklı bir süreci özetliyor:

1. Bir hedef seçmek
2. Alternatif rotaları değerlendirme
3. Planınızın spesifik seyrine karar vermek.

Organizasyonlarda planlama, şirketin geleceğe yönelik hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için misyon ve kaynakları belirleme ile ilgili bir yönetim sürecidir. Hedefleri karşılamak için, yöneticiler iş planı

veya pazarlama planı gibi planlar geliştirebilirler. Planlama her zaman bir amacı vardır. Amaç belli hedeflerin veya hedeflerin başarısı olabilir.

Organizasyonlarda planlamanın temel özellikleri şunlardır: Planlama bir organizasyonun verimliliğini artırır. Modern iş faaliyetlerinde yer alan riskleri azaltır. Kullanılabilir zaman ve kaynakları maksimum verimlilik ile kullanır. Planlama kavramı, kurumun ne yapmak istediğini, “bugün işimiz ya da strateji planladığımız yer neresidir?” Sorusu ile neyin yapmak istediğini belirlemek. Nereye gidiyoruz, nereye gitmek istiyoruz? nasıl gidiyoruz? gibi soruların cevabını önceden belirleyen bir süreçtir (<https://en.wikipedia.org/wiki/Planning>, erişim: 24 Mayıs 2018 ).

### **2.1.2. Örgütlenme ( Organize Etme)**

Tarihde insanların yazmaya başlamasından bu yana bilgi organizasyonu görülebilir. Bundan önce, tarih sadece şarkı ve kelime ile aktarıldı. Din, kitaplar ve konuşulan kelime ile görüldüğü gibi, bilim (dergiler ve çalışmalar yoluyla) organize etmek sadece tarih değil, aynı zamanda tarihin iletişimini de destekler. Yazılı bir metinde, biriyle sözlü iletişim kurmanın aksine ve daha özel olarak fikirleri ve düşünceleri kataloglamak yerine, fikirleri kaydetme, aynı zamanda bilgiyi organize etme çabasıdır.

Bilim kitapları, belirli bir konunun organizasyonu ile dikkat çekicidir. Ansiklopediler genellikle daha hızlı indeksleme ve anlam arayışları için özneleri tek bir yere yerleştirirler.

Aşağıdakiler organizasyonun önemli özellikleridir:

Uzmanlaşma ve iş bölümü. Bütün örgüt felsefesi, uzmanlaşma ve iş bölümleri kavramlarına odaklanmıştır. İş bölümü, her örgütsel bileşen için



belirli bir bireye veya gruba sorumluluk atar. Belirli bir görevin sorumluluğu, bu alanda özel bir uzman ile birlikte olduğunda uzmanlaşır. Operatörlerin çabaları, eldeki işlemin doğru bir şekilde işleyebilmesi için koordine edilmektedir. Bazı operatörler, koordinasyonu sağlamak için süreçteki çeşitli noktalarda yönetim pozisyonlarını işgal ederler.

Hedeflere yönelik oryantasyon. Her organizasyonun kendi amaçları ve hedefleri vardır. Organizasyon, kuruluşun genel hedeflerine ulaşmak için kullanılan işlevdir. Organizasyon, çalışanların bireysel hedeflerini firmanın genel amaçları ile uyumlu hale getirir.

Bireylerin ve grupların bileşimi. Bireyler bir grup oluşturur ve gruplar bir organizasyon oluşturur. Böylece örgüt bireysel ve grupların bileşimidir. Bireyler bölümlere ayrılır ve çalışmalarını örgütsel amaçlara yönelik koordine edilir ve yönlendirilir.

Süreklilik. Bir kuruluş, bu örgütün amaçlarına ulaşmak için birlikte çalıştıkları tanımlanmış bir ilişkiye sahip bir grup insandır. Bu ilişki, her bir görevi tamamladıktan sonra bitmez. Organizasyon hiç bitmeyen bir süreçtir.

Esneklik. Örgütlenme süreci esnek olmalı, böylece herhangi bir değişiklik yapılabilir. Dış ortamda meydana gelen değişime cevap olarak aktivitelere uyum sağlama ve ayarlama kabiliyetini sağlar. Programlama, politikalar ve stratejiler, organizasyon sürecinde esneklik sağlanması için gerekli olduğunda ve gerektiğinde değiştirilebilir. Amaç organizasyonel hedefe ulaşmaya yardımcı olur. Organizasyon, işletmelerin genel hedeflerine ulaşmak için kullanılır. Organizasyon, bireylerin genel hedeflere yönelik hedeflerine dikkat çekmektedir.

Kaynakların optimum kullanımı.Kişi, malzeme, para, makine ve yöntem gibi kaynakları en iyi şekilde kullanmak için, bir kuruluşu doğru bir şekilde tasarlamak gereklidir. İş bölünmeli ve bir kurumda kaynak israfını azaltmak için doğru kişilere doğru işler verilmelidir.

Yönetmel işlev yapmak. Planlama, organizasyon, personel, yönlendirme ve kontrol, uygun bir organizasyon olmadan gerçekleştirilemez.

Büyüme ve çeşitlendirmeyi kolaylaştırır. İş faaliyetlerini genişletmek için iyi bir organizasyon yapısı gereklidir. Organizasyon yapısı, bir iş faaliyetinin genişletilmesi için ihtiyaç duyulan girdi kaynaklarını belirler, benzer şekilde organizasyon, yeni bir ürün hattı kurmak gibi ürün çeşitliliği için gereklidir.

Çalışanların insani muamelesi. Organizasyon, çalışanların iyileştirilmesi için çalışmalı ve yüksek uzmanlık derecesine bağlı olarak işin monotonluğunu teşvik etmemelidir. Artık örgüt, insan ilişkileri temelli modern sistem yaklaşımı anlayışını benimsemiş ve geleneksel üretkenlik ve uzmanlaşma yaklaşımını göz ardı etmiştir ([https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing\\_\(management\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing_(management)), erişim: 24 Mayıs 2018 ).

### **2.1.3. Yönelme (Yürütme)**

İşlevsel liderler, satış müdürleri, özel proje sahipleri, müşteri yöneticileri, gibi üst düzey yöneticiler, bunların hepsi kağıt üzerindeki planları gerçeğe dönüştürmek zorundalar. Böyle yaparak, uygunsuz kaynak bulma, zayıf planlama, eldeki yetersiz zaman, kontrol eksikliği, paydaş alımı, kültürel ve davranışsal sorunlar gibi çeşitli engellerle karşılaşrlar.

Yürütme (yönelme) niteliklerini sağlayan 5 boyut aşağıdaki gibidir:

**Berraklık.** İşlemsel etkinlik ya da uzun vadeli bir hedef olun, nasıl uygulanacağı konusunda açıklık olmadan, hiç biri başarılı olmayacaktır. Hedef belirleme ve yürütme yolunda net bir odaklanma yaratmayı içerir. Görsel düşünme, netliğin sağlanmasında çok önemli bir rol oynar. Netlik aynı zamanda iyi kapsam belirleme, hesap verebilirliği sağlama, sonuçların belirlenmesi ve kusursuz planlama anlamına gelir.

**Karizma.** Kişilik veya karizma, başarılı bir uygulamada çok kritik bir rol oynar. Girişim, iletişimde netlik, takımın enerjilendirilmesi, sorgulama, dinleme becerileri ve yükselme becerileri, duygusal bölüm, iyi bir denge, esneklik ve daha da önemlisi kişinin kendi hatalarından haberdar olması, yürütme odaklı kişiliğin reçetesidir.

**Yargı (Gerçekler + Deneyim).** Başarılı yöneticiler, ses yargılama becerilerini kullanırlar. Ses değerlendirmesi gecikmeleri azaltabilir, başarısızlık oranını azaltabilir ve milyonlarca dolar alabilir. Çoğu zaman bir sanat olarak algılanır, gerçekler ve deneyimlerin bir birleşimi gibidir. Bu koçluk, gerekli yargıları çıkarmaya ve geçmişte yaşadıkları tecrübeyi sağlam bir yargıda bulunmak için kullanabilecek uygun araçlara ve yöntemlere hakim olmaya yardımcı olacaktır.

**Sinerji.** İcra, sinerji ile ilgilidir - başkalarıyla bağlantı kurma, etkileme, kolaylaştırma, ortaklaştırma ve işbirliği sanatıdır. Takım üyeleri, akranlar, diğer departmanlar, satıcılar, müşteriler veya diğer paydaşlar olsun, genellikle politik engeller de dahil olmak üzere şirketin her alanında üst el kazanmayı içerir.

Dikkat. Dikkat sürekli olarak denetleme, izleme, ince ayar yapma, kusuru düzeltme, koçluk, takip etme vb. anlamlara gelir (<https://www.collaborat.com/5-dimensions-of-execution-orientation/>, erişim: 24 Mayıs 2018 ).

#### **2.1.4. Koordinasyon**

Koordinasyon, ortak hedefler peşinde eylem birliği sağlamak için grup üyelerinin çabalarının birleştirilmesi, entegrasyonu ve senkronizasyonudur. Yönetimin diğer tüm işlevlerini bağlayan gizli bir güçtür. Mooney ve Reelay'e göre, “Eşgüdüm, ortak hedefler peşinde eylem birliği sağlamak için grup çabalarının düzenli bir şekilde düzenlenmesidir”. Charles Worth'a göre, “Koordinasyon, anlama amacına ulaşmak için birkaç parçanın düzenli bir deliğe entegrasyonudur”.

Yönetim, planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme gibi temel fonksiyonları ile koordinasyonu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, koordinasyon, yönetimin ayrı bir işlevi değildir, çünkü bireyler arasındaki uyumun başarılması, grup hedeflerine ulaşma çabaları, yönetimin başarısının anahtarıdır. Koordinasyon, yönetimin özüdür ve yönetimin tüm işlevlerinde örtük ve içseldir (<https://www.managementstudyguide.com/coordination.htm>, erişim: 24 Mayıs 2018).

#### **2.1.5. Kontrol (Denetim)**

Kontrol veya denetim, planlama, organize etme, koordinasyon ve yöneltme gibi yönetimsel işlevlerden biridir. Bu, önemli bir işlevdir çünkü hataların kontrol edilmesine ve standartlardan sapmanın minimuma indirilmesi ve

kuruluşun hedef amaçlarının istenen bir şekilde gerçekleştirilmesi için düzeltici faaliyete geçilmesine yardımcı olur.

Modern kavramlara göre, kontrol bir öngörme eylemidir, oysa daha önceki kontrol kavramı sadece hatalar tespit edildiğinde kullanılmıştır. Yönetimde kontrol, standartların belirlenmesi, gerçek performansın ölçülmesi ve düzeltici önlemlerin alınması anlamına gelir.

1916'da Henri Fayol, yönetim ile ilgili ilk kontrol tanımlarından birini formüle etti:

Bir teşebbüsün kontrolü, kabul edilen plana, verilmiş olan emirlere ve ortaya konan ilkelere uygun olarak her şeyin gerçekleştirildiğini görmekten ibarettir. Amacı, düzeltilmeleri ve tekrarlanmasının önlenmesi için hataları işaret etmektir.

Harold Koontz'a göre:

Kontrol, kurumsal hedeflerin ve bunlara ulaşmak için tasarlanan planların gerçekleştirildiğinden emin olmak için performansın ölçülmesi ve düzeltilmesidir.

Stafford birasına göre:

Yönetim kontrol mesleğidir.

Robert J. Mockler yönetsel kontrolün daha kapsamlı bir tanımını sundu:

Yönetimin kontrolü, performansın bu standartlara uygun olup olmadığını belirlemek için performansı önceden belirlenmiş standartlara, planlara veya hedeflere göre karşılaştırmak için iş yönetiminin sistematik bir çabası olarak tanımlanabilir ve muhtemelen bu insanı görmek için gerekli düzeltici

önlemleri almak için ve diğer kurumsal kaynaklar, kurumsal hedeflere ulaşmada en etkin ve verimli şekilde kullanılmaktadır.

Ayrıca kontrol, "planın gerçekleştirilmesi için gerekli işlemleri düzenleyen veya sistem hedeflerinden izin verilen sınırlar dahilinde varyasyonları sürdüren sistemin işlevidir" olarak tanımlanabilir. Kontrol alt sistemi, işletim sistemi ile yakın bir şekilde çalışır. Etkileşim dereceleri, işletim sisteminin niteliğine ve hedeflerine bağlıdır. Stabilitate, bir sistemin geniş dalgalanmalar olmadan bir çıktı modelini koruma yeteneğiyle ilgilidir. Yanıtın hızlı olması, bir sistemin varyasyonları düzeltebileceği ve beklenen çıktıya dönebileceği hız ile ilgilidir.

Bu tanımlardan planlama ve kontrol arasında yakın bir bağlantı olduğu söylenebilir. Planlama, bir örgütün hedeflerinin ve hedeflere ulaşma yöntemlerinin oluşturulduğu bir süreçtir ve denetleme, fiili performansı kurumun planlanan hedeflerine karşı ölçen ve yöneten bir süreçtir. Böylece, amaçlar ve hedefler genellikle yönetimin siyam ikizleri olarak adlandırılır. Yönetimin yönetimsel işlevi ve performansın düzeltilmesi amacıyla kurumsal hedeflerin ve amaçların başarılmasının sağlanması için tasarlanmasıdır ([https://en.wikipedia.org/wiki/ Control\\_\(management\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Control_(management))), erişim: 24 Mayıs 2018).

## **2.2. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR ALMA**

Karar alma, modern yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Esas olarak, akılcı veya sağlam karar alma, yönetimin birincil işlevi olarak kabul edilir. Her yönetici, yüzlerce ve yüzlerce kararı bilinçaltında veya bilinçli olarak bir

yönetici rolünde anahtar bileşen olarak alır. Kararlar hem örgütsel hem de yönetsel faaliyetleri belirledikçe önemli roller oynamaktadır. Bir karar, örgütsel veya yönetsel amaçlara veya hedeflere ulaşmak için bir dizi alternatiften bilerek seçilen bir eylem süreci olarak tanımlanabilir. Karar alma süreci, herhangi bir organizasyon veya iş faaliyetinin yönetilmesinin sürekli ve vazgeçilmez unsurudur. Tüm ticari faaliyetlerin ve örgütsel işleyişin faaliyetlerini sürdürmek için kararlar verilir.

Organizasyonel veya iş hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için her yönetim seviyesinde kararlar verilir. Ayrıca, kararlar, her kurumun sunduğu hizmet ve ürünler açısından optimum büyüme ve sürekliliği sağlamak için benimsediği ve uyguladığı temel fonksiyonel değerlerden birini oluşturur.

Trewatha ve Newport karar alma sürecini şöyle tanımlar: “Karar verme, belirli bir sorunun çözümü için iki veya daha fazla alternatif arasından bir eylemin seçilmesini içerir”.

Öncül tanımların kanıtladığı gibi, karar verme süreci, herhangi bir organizasyonun daha iyi işleyişini sağlamak için profesyonellerin bir heyeti tarafından yapılan bir danışma meselesidir. Böylelikle, organizasyona ait diğer tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde sürekli ve dinamik bir faaliyettir. Devam eden bir faaliyet olduğu için, karar alma süreci bir örgütün işleyişinde hayati öneme sahiptir. Entelektüel zihinlerin karar alma sürecine dahil olması nedeniyle, zihinsel olgunluğa ek olarak beceri ve deneyim ile birlikte sağlam bir bilimsel bilgi gerektirir.

Dahası, karar verme süreci, organizasyonun hem dikey hem de doğrusal yönlerde büyümesini sağlayan kontrol ve denge sistemi olarak görülebilir. Bu karar verme süreci bir amaç istiyor demektir. Hedefler önceden

belirlenmiş iş hedefleri, şirket misyonları ve vizyonudur. Bu hedeflere ulaşmak için şirket idari, operasyonel, pazarlama kanatları ve operasyonel alanlarda çok fazla engelle karşılaşabilir. Bu tür sorunlar kapsamlı karar verme süreci ile sıralanmaktadır. Çözülecek yeni problemler ortaya çıkabileceğinden, karar kendi başına bitmez. Bir problem çözüldüğünde ortaya çıktığı gibi, böyle bir karar verme süreci, daha önce söylendiği gibi, sürekli ve dinamik olur

(<https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>, erişim: 24 Mayıs 2018 ).

### **2.2.1. İşletmelerde Karar Yapıları**

İşletme sahipleri, işlerini başlatırken ve yönetirken tüm iş şapkalarını giymek zorunda kalacaklar. Bu, sahibin operasyon yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve pazarlamacı olarak aynı anda hareket ettiği anlamına gelir. İşletme sahipleri, yapılacak çok sayıda kararla karşı karşıyadır, ancak bu kararların bazıları, işletmenin kârlı varlığı için diğerlerinden daha önemlidir.

**Finansal Kararlar.** İşletme sahipleri sürekli iş finansmanı ile ilgili kararlar alırlar. Yeni başlayanlar için, işin nasıl finanse edileceğine ve en uygun finansman kaynağına ilişkin kararlar önemlidir. Halihazırda var olan işletmeler için nakit akışını yönetme ve varlık edinme ile ilgili kararlar eşit derecede önemlidir. Birçok işletme sahibinin, uzman görüşü için muhasebeciler gibi profesyonellere güvenmesiyle ilgili finansal kararlar önemlidir.



Yapı. Farklı hukuki yapılar tek mülkiyet, genel ortaklık ve sınırlı sorumluluk şirketlerini içerir. Bu iş yapılarının her birinin, gelir vergisi amacıyla olduğu kadar, sorumluluk, kâr ve maliyet paylaşımı açısından da kendi etkileri vardır. Bazen, kurulu işletmeler de işin hukuki yapısını değiştirmek isteyebilir. Böylece hem kurulan hem de yeni kurulan işletmeler yasal yapı hakkında karar vermek zorundadır.

Stratejik kararlar. Stratejik kararlar, işletmeyi karlı bir konuma yerleştirecek uzun vadeli kararlardır. Bunlar arasında yeni ürünler geliştirme veya ortak girişimler gibi stratejik ittifaklar kurma kararları yer alıyor. Stratejik kararlar genellikle çok riskli olan kararlardır. Örneğin, bir ortak girişim ittifakına girme kararını veren bir işletme sahibi, ittifakın amaçlarını yerine getirmemesi riskiyle karşı karşıyadır. Bu nedenle işletme kapanmak veya sıfırdan başlamak zorunda kalabilir.

İşgücü. Personel, bir işletmenin en büyük varlıklarından biridir. Bir işletme sahibi, işe alım ve işe alma ile ilgili kararlar almalıdır. İşletme sahibi, en yetkin çalışanları işe alma kriterlerini ve yöntemlerini onaylamalıdır. Ayrıca iş tanımları, çalışan rolleri ve sorumlulukları hakkında kararlar almalıdır. Ayrıca, iş sahibi, çalışanlarına yönelik tazminat ve yardım yapıları gibi konularda nihai söz sahibidir.

Operasyonel kararlar. İşletme sahipleri, işletmeyi nasıl yönetecekleri konusunda karar vermek zorundadır. Operasyonel kararlar sadece idari görevler ile ilgili kararlar değildir. Ürünler için doğru tedarikçi ve dağıtım kanallarını seçmeyi içerir. Operasyonel kararlar ayrıca, ürünün nasıl pazarlanacağı ve hedef müşteriye daha yakın hale getirilmesi ile ilgili kararları da içerir. Bunlar gibi operasyonel kararlar, bir işletmenin satış

gelirlerini ve sürdürülebilir olması gereken operasyonel maliyetleri belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (<http://smallbusiness.chron.com/top-5-biggest-decisions-business-owners-make-10131.html>, erişim: 24 Mayıs 2018 ).

### **2.2.2. Karar Destek Sistemleri (KDS)**

Bir KDS, iş veya organizasyonel kararverme etkinliklerini destekleyen bir bilgi sistemidir. KDS'ler bir organizasyonun yönetimine, işlemlerine ve planlama seviyelerine (genellikle orta ve yüksek yönetim) hizmet eder ve insanların hızla değişebilen ve önceden kolayca belirtilmeyen problemler hakkında karar vermelerine yardımcı olur. KDS tamamen bilgisayarlı veya insan gücüyle ya da her ikisinin bir kombinasyonu olabilir.

Akademisyenler, KDS'yi karar verme sürecini desteklemek için bir araç olarak algılamış olsa da, KDS kullanıcıları KDS'yi kurumsal süreçleri kolaylaştırmak için bir araç olarak görmektedir. Bazı yazarlar, karar verme sürecini destekleyecek herhangi bir sistemi dahil etmek için KDS'nin tanımını genişletmişlerdir ve bazı KDS'ler karar verme yazılım bileşenini içermektedir. Sprague (1980), uygun şekilde adlandırılmış bir KDS'yi şöyle tanımlar:

KDS, üst düzey yöneticilerin tipik olarak karşılaştığı daha az iyi yapılandırılmış, daha az sorunlu bir soruna yönelik olma eğilimindedir;

KDS, modellerin veya analitik tekniklerin geleneksel veri erişimi ve geri çağırma işlevleriyle birleştirilmesini dener;

KDS, özellikle bilgisayarlarda yetkin olmayan kişiler tarafından etkileşimli bir şekilde kullanılmasını kolaylaştıran özelliklere odaklanır;

KDS, ortamdaki değişikliklere ve kullanıcının karar verme yaklaşımına uyum sağlamak için esnekliği ve uyarlanabilirliği vurgulamaktadır.

KDS'ler bilgi tabanlı sistemleri içerir. Düzgün tasarlanmış bir KDS, karar vericilerin problemleri tanımlamak ve çözmek ve kararlar almak için işlenmemiş verileri, belgeleri ve kişisel bilgileri veya iş modellerini bir araya getirerek faydalı bilgileri derlemelerine yardımcı olan etkileşimli bir yazılım tabanlı sistemdir.

Bir karar destek uygulamasının toplayabileceği ve sunabileceği tipik bilgiler şunları içerir:

- Bilgi varlıklarının stokları (eski ve ilişkisel veri kaynakları, küpler, veri ambarları ve veri şirketleri dahil),
- Bir dönem ile bir sonraki karşılaştırmalı satış rakamları,
- Ürün satış varsayımlarına dayalı tahmini gelir rakamları.

([https://en.wikipedia.org/wiki/Decision\\_support\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system), erişim 4 Haziran 2018)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ (MBS)

Bu bölümde Muhasebe Bilgi Sistemi ile ilgili bir çok konulara değinilmiştir. Öncelikle MBS nedir ne işe yarar vb. Bu gibi sorulara cevap aranmıştır. Daha sonra muhasebe ile ilgili bazı kavramlara değinilmiş ve açıklanmıştır. Sonraki başlıklarda MBS geliştirme ilkeleri, MBS geliştirme aşamaları ve MBS' nin öğeleri açıklanmıştır. En sonda da Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) ve MBS'den elde edilen bilgilerin işletme yönetimi için faydalarından bahs edilmiştir.

#### 3.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN NİTELİĞİ VE İÇERİĞİ

Yönetim bilgi sistemleri içerisinde en eski ve gelişmiş olanı muhasebe bilgi sistemidir. Muhasebe bilgi sisteminin temel alanı işletmenin kıymet hareketlerini izlemektir. İşletmenin varlık ve kaynaklarında değişme meydana getiren mali nitelikteki işlemlere ilişkin verilerin toplanıp, sınıflandırılıp rapor edilerek analiz edilmesi ilgili kişi ya da gruplara sunulması gerekir. Muhasebe bilgi sistemi bu yönüyle işletme yöneticilerine işletme varlık ve kaynaklarının oluşumu, kullanım biçimi tüketilen varlık ve kaynaklar sonucunda meydana gelen ve işletmelerin mali açıdan durumunu açıklayan bilgileri üreten ve bu bilgileri ilgili kişi ve kuruluşlara kullanılabilir bir biçimde ileten sistem olarak ifade edilebilir (Yavuz, 2014: 31).

MBS'nin hedeflerine gelirse, hedefsiz bir sistem yoktur, belirtilenler arasında farklılık göstermeliyiz. İşletmenin amaçlarını beyan ettiği hedefler

ve gerçek hedefler maksimum kar elde ederken tatmin edilmektedir. Her işletmenin örtülü ve açık hedefleri ve amaçları vardır. Bu hedefler arasında büyük farklılıklar olabilir.

## **3.2. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ALT SİSTEMLERİ**

Muhasebe bilgi sistemini oluşturan üç alt sistem vardır. Bunlar finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesidir. (<https://www.slideshare.net/yasirkhan77/accounting-information-system-24398965>, erişim: 24 Mayıs 2018)

### **3.2.1. Finansal Muhasebe**

Finansal muhasebe bir iş ile ilgili finansal işlemlerin özeti, analizi ve raporlanması ile ilgili muhasebe alanıdır. Bu, kamu tüketimine açık finansal tabloların hazırlanmasını içerir. Hissedarlar, tedarikçiler, bankalar, çalışanlar, devlet kurumları, işletme sahipleri ve diğer paydaşlar, karar verme amacıyla bu tür bilgileri almakla ilgilenen kişilerin örnekleridir.

Finansal muhasebe hem yerel hem de uluslararası muhasebe standartlarına tabidir. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, herhangi bir ülkede kullanılan finansal muhasebe için standart kurallar çerçevesidir. Muhasebecilerin kayıt ve özetlemede ve mali tabloların hazırlanmasında izlediği standartlar, sözleşmeler ve kurallar içerir.

Öte yandan, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS), belirli işlem türlerinin ve diğer olayların finansal tablolarda nasıl raporlanması gerektiğini belirten bir dizi tutkulu muhasebe standartıdır. UFRS

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (UMSK) tarafından düzenlenmiştir. UFRS'in uluslararası alanda daha yaygın hale gelmesiyle birlikte, finansal raporlamadaki tutarlılık küresel kuruluşlar arasında daha yaygın hale gelmiştir.

Finansal muhasebe, kuruluş dışındaki kişiler için muhasebe bilgilerini hazırlamak için veya şirketin günlük işleyişine dahil edilmek için kullanılsa da, yönetim muhasebesi yöneticilerin işletmeyi yönetmek için karar vermelerine yardımcı olacak muhasebe bilgilerini sağlar.

Muhasebe standartları genellikle şirketlerin bilançolarını sunarken takip etmeleri beklenen genel bir format ortaya koymaktadır. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları normal olarak şirketlerin mevcut varlık ve yükümlülükleri cari olmayan tutarlardan ayrı olarak raporlamasını şart koşmaktadır.

Bilanço, bir işletmenin varlıklarını, yükümlülüklerini ve özkaynaklarını (sermaye) belirli bir zaman noktasında, genellikle ekli gelir tablosunda raporlanan mali yıla ait olarak gösteren finansal tablodur. Toplam varlıklar her zaman toplam karma yükümlülüklerle ve özkaynaklara dolar tutarına eşittir. Bu beyan en iyi temel muhasebe denklemini göstermektedir.  $\text{Varlıklar} = \text{Borçlar} + \text{Özkaynaklar}$ . Açıklama, bir şirketin durumunu göstermek için kullanılabilir. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Financial\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_accounting), erişim: 24 Mayıs 2018)

### **3.2.2. Maliyet Muhasebesi**

Maliyet muhasebesi, maliyetlerin kontrolü için çeşitli alternatif eylemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, analiz edilmesi, özetlenmesi ve tahsis

edilmesi sürecidir. Amacı, yönetimin maliyet etkinliğine ve kabiliyetine göre en uygun eylem planı hakkında tavsiyede bulunmaktır. Maliyet muhasebesi, yönetimin mevcut işlemleri kontrol etmesi ve geleceği planlaması için ihtiyaç duyduğu detaylı maliyet bilgisini sağlar.

Yöneticiler sadece kendi organizasyonları için kararlar aldığından, bilginin diğer kuruluşlardan benzer bilgilerle karşılaştırılmasına gerek yoktur. Bunun yerine, bilgi belirli bir çevre için uygun olmalıdır. Maliyet muhasebesi bilgisi, finansal muhasebe bilgisinde yaygın olarak kullanılmaktadır, ancak asıl işlevi, yöneticilerin karar vermeyi kolaylaştırmak için kullanılmasıdır.

Hizmet, üretim veya ticaret gibi her türlü işletme, faaliyetlerini takip etmek için maliyet muhasebesi gerektirir. Maliyet muhasebesi, yöneticilerin bir işletmeyi çalıştırma maliyetlerini anlamalarına yardımcı olmak için uzun zamandır kullanılmaktadır. Modern maliyet muhasebesi, büyük ölçekli bir işletmenin işletilmesinin karmaşıklığı, işletme sahiplerinin ve yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olacak maliyetlerin kaydedilmesi ve takibi için sistemlerin geliştirilmesine yol açtığı zaman, sanayi devrimi sırasında ortaya çıkmıştır.

Erken sanayi çağında, bir işin neden olduğu maliyetlerin çoğu, modern muhasebecilerin "değişken maliyetler" olarak adlandırdıkları şeydi, çünkü bunlar doğrudan üretim miktarı ile değişiyordu. Para, işçilik, hammaddeler, bir fabrika işletmek için güç, vb. Üretim ile doğrudan orantılı olarak harcanmıştır. Yöneticiler, bir ürünün değişken maliyetlerini basitçe toplamalı ve bunu karar verme süreçleri için kaba bir kılavuz olarak kullanabilirler.

Bazı masraflar, yoğun hacimlerde bile, aynı zamanda, iş hacminde yükselen ve düşen değişken maliyetlerin aksine, aynı kalmaya eğilimlidir. Zamanla, bu "sabit maliyetler" yöneticiler için daha önemli hale gelmiştir. Sabit maliyet örnekleri arasında tesis ve ekipmanın amortismanı ve bakım, kalıp, üretim kontrolü, satın alma, kalite kontrol, depolama ve elleçleme, tesis denetimi ve mühendislik gibi bölümlerin maliyeti yer almaktadır. Ondokuzuncu yüzyılın başlarında, bu maliyetler çoğu işletmede çok az önem taşıyordu. Bununla birlikte, demiryolları, çelik ve büyük ölçekli üretimin büyümesiyle birlikte, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında, bu maliyetler genellikle bir ürünün değişken maliyetinden daha önemliydi ve bunları geniş bir ürün yelpazesine tahsis ederek kötü karar verme sürecine yol açtı. Yöneticiler, ürünler ve fiyatlandırma hakkında karar vermek için sabit maliyetleri anlamalıdır. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Cost\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Cost_accounting), erişim: 24 Mayıs 2018)

### **3.2.3. Yönetim Muhasebesi**

Yönetim muhasebesinde, yöneticiler kendi organizasyonlarında konuya karar vermeden önce kendilerini daha iyi bilgilendirmek için muhasebe bilgilerinin yönetim işlevlerini ve kontrol işlevlerini yerine getirmelerini sağlar.

Yönetim muhasebesinin basit bir tanımı, yöneticilere finansal ve finansal olmayan karar verme bilgilerinin sağlanmasıdır.

Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü'ne (YME) göre: "Yönetim muhasebesi, yönetim karar verme sürecine dahil olmayı, planlama ve performans yönetim sistemlerini tasarlamayı ve finansal raporlama ve yönetimde uzmanlık sağlamayı, örgütün stratejisini hedeflemektedir".



Yönetim muhasebecileri işin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bir işin içinde ve çevresinde meydana gelen olaylara bakarlar. Bundan, veriler ve tahminler ortaya çıkıyor. Maliyet muhasebesi, bu tahminleri ve verileri nihai olarak karar vermeyi yönlendirmek için kullanılacak bilgiye dönüştürmektir.

Yönetim muhasebecileri, muhasebeciler arasında "değer yaratıcılar" olarak görülüyor. Örgütün geleceğini etkileyecek ileriye bakma ve karar alma meseleleri, mesleğin tarihsel kayıt ve uyumluluk yönlerinden daha fazladır. Yönetim muhasebesi bilgi ve deneyimi, bilgi yönetimi, hazine, verimlilik denetimi, pazarlama, değerlendirme, fiyatlandırma ve lojistik gibi bir organizasyon içindeki çeşitli alanlardan ve fonksiyonlardan elde edilebilir.

Faaliyete dayalı maliyetlendirme, modern fabrikalarda, çoğu üretim maliyetinin 'faaliyetlerin' miktarı (örneğin, aylık üretim, üretim sayısı ve üretim ekipmanı boşa kalma süresinin miktarı) tarafından belirlendiğini ve anahtarın bu nedenle etkin maliyet kontrolü, bu faaliyetlerin verimliliğini optimize eder. Hem yaşam döngüsü maliyetlendirmesi hem de faaliyete dayalı maliyetlendirme, tipik modern fabrikada, yıkıcı olaylardan (makine arızaları ve kalite kontrol hataları gibi) kaçınmanın hammaddelerin maliyetlerini düşürmekten çok daha önemli olduğunu kabul eder. Faaliyete dayalı maliyetlendirme, doğrudan emeği bir maliyet sürücüsü olarak vurguluyor ve bunun yerine, bir hizmetin sunulması ya da bir ürün bileşeninin üretilmesi gibi maliyetleri yönlendiren faaliyetlere yoğunlaşıyor.

([https://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Management_accounting), erişim: 25 Mayıs 2018)

### **3.3. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNDE BİLGİ İŞLEM AŞAMALARI**

Muhasebe Bilgi Sistemi, bir işletmenin finansal verilerini toplamak, saklamak, yönetmek, işleminden geçirmek ve raporlamak için kullandığı, muhasebecilerin, danışmanların, iş analistlerinin, yöneticilerin, finans uzmanlarının, denetçiler, düzenleyiciler ve vergi kurumlarının kullanabileceği bir yapıdır.

Özel olarak eğitilmiş muhasebeciler, bir şirketin finansal işlemlerinde ve kayıt tutmada en üst düzeyde doğruluk elde etmek için MBS ile derinlemesine çalışmakta ve aynı zamanda veriyi sağlam ve güvende tutarken, yasal verilere erişimi olan finansal verilere kolayca erişebilmektedir.

İşletme içinden ve işletme dışı elde ettiğimiz veriler, farklı aşamalardan geçerek işletme dışı ve içi bilgi kullanıcılarına yararlı olacak bir şekle geli-

yorlar. Bu bilgi işleme aşamaları aşağıdakilerdir:

1. Kaydetme
2. Sınıflandırma
3. Hesaplama
4. Özetleme
5. Saklama
6. İletme

(<https://www.slideshare.net/ratnadeepgautam/accounting-information-systems-overview-of-business-processes>, erişim: 25 Mayıs 2018).

### **3.3.1. Kayıt Etme**

Muhasebe kayıtları, finansal tabloların hazırlanması, doğrulanması veya denetlenmesi için kullanılan önemli bilgi kaynakları ve kanıtlardır. Ayrıca, borçların yaratılması için varlık sahipliğini, parasal ve parasal olmayan işlemlerin kanıtlarını kanıtlamak için belgeleri de içerir.

Muhasebe kayıtları birçok şekilde olabilir ve şunları içerebilir: Defterler, dergiler, sözleşmeler ve anlaşmalar, doğrulama ifadeleri, ulaşım makbuzları, faturalar, kuponlar vb.

Muhasebe kayıtları fiziksel veya elektronik formatlarda olabilir. Bazı eyaletlerde muhasebe kuruluşları, mali tabloların sunumu veya denetim perspektifinden kayıtlarla ilgili kurallar belirlemektedir. Kurallar farklı ülkelerde farklılık gösterir ve farklı endüstrilerin belirli bir kayıt tutma gereksinimleri vardır.

### **3.3.2. Sınıflandırma**

Her şirketin farklı muhasebe ihtiyaçları vardır. Finansal sonuçları doğru bir şekilde raporlarken bu ihtiyaçlar ayırt edilebilir olmalıdır. Resmi bir muhasebe sistemi, tüm olası durumları kapsayabilecek kadar esnek olmalıdır. Esneklik gerekli olsa da, şirketlerin kendi defter tutma işlemlerini aşırı karmaşık hale getirmesi için kapıyı açar. Hesapların yapısının iyi bir tablosu, muhasebe işlemlerini sınıflandırırken basitlik ve verimliliğin sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Sınıflandırma, muhasebe işlemlerini tanımlamak ve bu işlemleri uygun numaralı bir hesaba atamaktır. Bir şirketin sınıflandırma sistemi, hesap tablosu olarak bilinenlere kaydedilir. Bazı finansal bilgiler yasalarla

bildirilmelidir. Sınıflandırma, bu raporlama sürecini organize eder ve kolaylaştırır. Sınıflandırma sistemi, farklı şirket işlemlerinin nereye gitmesi gerektiği konusunda zaman kazandırır ve raporlamada doğruluğu artırır.

Sınıflandırma sistemleri ve hesap tablosu beş temel sınıflandırmayı takip eder: varlıklar, borçlar, özkaynaklar, gelir ve giderler. Varlıklar, borçlar ve özkaynaklar bir şirketin bilançosuna aittir ve bu sınıflandırmalardaki işlemler, şirketin faydalarını, yükümlülüklerini ve kalan değerini kaydeder. Gelir ve gider sınıflamaları gelir tablosu hesapları olup, müşterilere sağlanan ürün veya hizmetlerin ve bu ürün ve hizmetlerin yaratılmasında kullanılan varlıkların değerinin tanınmasını temsil eder. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Thomson\\_Reuters\\_Business\\_Classification](https://en.wikipedia.org/wiki/Thomson_Reuters_Business_Classification), erişim: 25 Mayıs 2018)

### **3.3.3. Hesaplama**

Bu işlemde muhasebeciler matematiksel bilgilerini ön plana çıkarmalıdır. Şirketteki tüm çalışanların ücretleri şirketin karı ya da zararı satılan malın maliyeti ödenecek vergi vb. Bu gibi hesaplamalar yapmak zorundalar.

Aynı zamanda bilanço denklemi olarak da adlandırılan temel muhasebe denklemini de doğru şekilde göstermeleri gerekmektedir. Muhasebe denklemi, tüm varlıkların ya borçlanma yoluyla ya da şirket hissedarlarının parasını ödeyerek finanse edildiğini gösterir. Böylece muhasebe denklemi:  $\text{Varlıklar} = \text{Yükümlülükler} + \text{Hissedar Özkaynakları}$ . Bilanço, bir şirketin toplam aktiflerinin toplam borç ve hissedar özkaynaklarına eşit olduğunu gösteren bir denklemdir. (<https://www.bplans.com/business-calculators/>, erişim: 25 Mayıs 2018).

### **3.3.4. Özetleme**

Bir işlem gerçekleştiğinde, onu (kayıt olarak bilinir) günlüğüne kaydederiz ve buradan ilgili muhasebe hesaplarına kaydedilir. Yukarıdaki süreç, mali yılın sonuna kadar devam eder, sonunda, tüm muhasebe hesaplarını denetleme ve dengeleri deneme bakiyesi olarak adlandırılan tek bir yere getiririz ([https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_operations](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_operations), erişim: 25 Mayıs 2018).

### **3.3.5. Saklama**

Bilgi depolama, verilerin bilgi işlemcilerle ulaşmasını sağlayan muhasebe sisteminin bir parçasıdır. Başka bir deyişle, bir muhasebe sisteminin bilgi depolama birimi, genellikle bir veritabanı içeren bir sabit sürücü veya sunucudur.

Giriş cihazları bir muhasebe sistemine veri girdikten sonra, bilgi işlemcileri ham verileri bir kullanılabilir forma dönüştürür. Bu bilgi, daha sonra, muhasebe sisteminin bilgi depolama bileşeni üzerinde, çoğunlukla bir veri tabanı biçiminde depolanır.

Bu veritabanları sık sık erişilebilir olmalıdır, bu nedenle yöneticiler, muhasebeciler ve denetçiler bilgileri alabilir ve şirketin mali durumunu analiz edebilir. Elektronik veritabanı depolama sistemlerini tutan çoğu işletme, dosya dolaplarında fiziksel kaynak belgelerini de bulundurmaktadır (<https://library.netapp.com/ecmdocs/ECMP1200031/html/GUID834BB14-63D4-4BB8-87F3-667AC9CD7405.html>, erişim: 25 Mayıs 2018).

### **3.3.6. İletme**

Mali nitelikteki olay ve ya işlemlere ait muhasebe verilerinin işlenmesi sonucu elde edilen mali bilgiler,iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu; metin, tablo ya da grafik şeklinde ve elektronik ortamlarda iletilebilmektedir. Değişik yapı ve alanları kapsayacak biçimde tasarlanan bilgiler bilgisayar ve iletişim ağları sayesinde,ilgili bilgi kullanıcılarına anında ulaştırabilmektedir (Yavuz, 2014:39).

## **3.4. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNİN ÖĞELERİ**

Muhasebe bilgi sistemi şu unsurlardan oluşmaktadır: personel, haberleşme araçları, donanım ve raporlar. Eğer, etkin ve verimli bir çalışma ortamı yaratılmak isteniyorsa, yukarıda sıraladığımız etkenlerin hepsini bir araya getirerek, bir çalışma ortamı yaratmak gerekmektedir.

### **3.4.1. Personel**

Muhasebe alanında bir kariyer arayışına herhangi bir önem verdiyseniz, aşağıdaki soru akla gelebilir: “Bir personel muhasebecisi nedir?” Bir meslek mensubu olarak kariyere devam etme tercihi, kişisel olarak ve profesyonel olarak gerçekleştirilebilir. Çeşitli nedenlerle ödüllendiricidir.

Bir şirketin çalışabileceği farklı türde muhasebecileri vardır. Tipik olarak, üç ayrı kategoriye ayrılırlar: vergi, maliyet ve genel muhasebeciler. Maliyet ve vergi muhasebecileri, kazanç ya da vergi konularında (sırasıyla) maliyet birikimine öncelik verirken, genel personel muhasebecileri doğrudan bir şirketin kurumsal defterleri, mali tabloları ve bütçeleri ile ilgilenmektedir. Personel muhasebesi alanında bir işi takip etmek için herhangi bir değer

verdiyseniz, bunu yapmanın profesyonel olarak ödüllendirici ve kişisel olarak tatmin edici olabileceğini bilmelisiniz. (<http://www.businessdictionary.com/definition/employee.html>, erişim: 25 Mayıs 2018).

### **3.4.2. Haberleşme Araçları**

Muhasebe mesleği ile ilgili düzenli görevleri yerine getirmenin yanı sıra muhasebe mesleği mensuplarının mektup taslakları hazırlamaları, e-posta göndermeleri, raporlar, yorumlar ve yönetim notları için dipnotları hazırlamaları gerektiğinden, iletişim becerileri, muhasebecinin etkin ve verimli bir şekilde işlenmesinin temel şartıdır. Ayrıca borçlular, alacaklılar, müşteriler, bankalar veya bağlı şirketler gibi çeşitli taraflarla işbirliği yapmak zorundadırlar. Bu nedenle, muhasebe profesyonelleri için sözlü ve yazılı haberleşme becerilerini geliştirmek çok önemlidir. Sözel ve yazılı iletişim becerileri, çalışanların mesleki gelişimi de dahil olmak üzere başarıya birçok kapı açabilir. Ayrıca, iş arayanlar için arzu edilen bir iş bulmak için güçlü bir özgeçmiş hazırlamak büyük bir yardımdır. Güçlü haberleşme becerileri, profesyonellerin kendilerini açıkça ifade etmelerini sağlar.

### **3.4.3. Donanım**

Donanım en iyi şekilde, bilgisayara fiziksel olarak bağlanan veya fiziksel olarak dokunabilen bir sabit sürücü gibi bir aygıt olarak tanımlanır. Bir CD-ROM, bilgisayar ekranı monitörü, yazıcı ve ekran kartı, tüm bilgisayar donanımı örnekleridir. Herhangi bir donanım olmadan, bir bilgisayar

çalışmayacak ve yazılımın çalışacak hiçbir şeyi olmayacaktı. Donanım ve yazılım birbiriyle etkileşime girer: yazılım, donanımın gerçekleştirmesi gereken görevleri söyler ([https://en.wikipedia.org/wiki/Hardware\\_store](https://en.wikipedia.org/wiki/Hardware_store), erişim: 25 Mayıs 2018).

#### **3.4.4. Raporlar**

Muhasebe raporları, bir işletmenin muhasebe kayıtlarından elde edilen finansal bilgilerin derlenmesidir. Bunlar, bölgelere göre satışların ayrıntılı analizi ve ya belirli bir ürün hattının karlılığı gibi belirli amaçlar için tasarlanmış kısa ve özel raporlar olabilir. Daha genel olarak, muhasebe raporlarının finansal tablolara eşdeğer olduğu düşünülmektedir. Bu ifadeler aşağıdaki raporları içerir:

**Gelir tablosu.** Bu, bir işletmenin performansını değerlendirmek için kullanıldığından en yaygın kullanılan muhasebe raporudur.

**Bilanço.** Bilanço tarihi itibariyle, sona eren varlıkları, borçları ve özkaynakları gösterir. Bir işletmenin likiditesini ve mali rezervlerini yargılamak için kullanılır.

**Nakit akış tablosu.** Faaliyetler, finansman ve yatırımlarla ilgili nakit kaynaklarını ve kullanımlarını gösterir. Bir işletmenin nakit üreten yeteneği ile ilgili en doğru bilgi kaynağı olabilir (<https://www.bbb.org/council/for-businesses>, erişim: 25 Mayıs 2018)

#### **3.5. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ GELİŞTİRME İLKELERİ**

Diğelim ki, muhasebe müdürünüzün sizinle paylaşmak için iyi haberleri ve kötü haberleri var. İyi haber, yeni ürün satışlarının beklentileri aşmasıdır.



Kötü haber şu anki muhasebe sisteminiz hacimdeki artışla başa çıkamaz. Muhasebe departmanınızın yeni ürünler veya satış temsilcileri eklemesine izin vermez. Yeteneklerinizi yükseltmenin zamanı geldiğini biliyorsunuz, bu yüzden biraz araştırma yapıyorsunuz. Doğru seçim yapmak, iyi bir muhasebe bilgi sisteminin arkasındaki prensiplerin anlaşılmasına bağlıdır.

Her iyi muhasebe bilgi sisteminin amacı, işlemlerden veri toplamak, verileri işlemek ve yönetimin zamanında karar vermesine yardımcı olmak için faydalı raporlar üretmektir. Bilgi bugün bir işletmenin başarısı için çok önemlidir, yönetim en azından muhasebe bilgi sisteminin temel bir anlayışına sahip olmalıdır. Şimdi aşağıda sırasıyla muhasebe bilgi sisteminin ilkelerini açıklayalım.

### **3.5.1. Uygun Maliyet İlkesi**

Muhasebede yeni biri olsanız bile, muhtemelen varlıkların muhasebe sürecinin çok önemli bir parçası olduğunu zaten biliyorsunuzdur. Aslında, muhasebe denkleminin kendisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Ancak, şirketinizin varlıklarını nasıl kaydettiğiniz, temel muhasebe ilkelerinden birinde de devreye girer: maliyet ilkesi

Temel muhasebe ilkelerinden biri, maliyet ilkesi, varlıklarınızın, elde ettikleri tarihte nakit değeri ne olursa olsun defterlere kaydedileceğini belirtir. Bu, finansal tablolarınızda kaydedilen varlık tutarlarının, güncel piyasa değeri değil “gerçek değeri” olacağı anlamına gelir.

### **3.5.2. Raporlama İlkesi**

Raporlar karar almada en önemli araçlardır. Raporlar, şirketin yerel vergi oranı dahil olmak üzere, gelir vergisi harcamalarına ilişkin bilgileri

içermektedir. Bir şirketin vergi geliri ve zararı arasında yüzde beşten fazla bir fark olması durumunda, finansal rapor, farkın nedenini açıklamalıdır. Bir şirketin gelecekteki kazançlar trendini tahmin etmede önemli bir bileşen olduğunu düşünmüyorsa, yüzde beşten daha az olan fayda ve zarar farklılıklarını uzlaştırmaya gerek yoktur.

Bir raporlama dönemi, bir dizi finansal tablo tarafından kapsanan zaman aralığıdır. Raporlama dönemi tipik olarak bir ay, çeyrek veya yıl içindir. Kuruluşlar yıldan yıla aynı raporlama dönemlerini kullanmaktadır, böylece finansal tabloları önceki yıllara göre üretilebilmektedir.

### **3.5.3. İnsan Etkeni İlkesi**

Kapsamlı bir bütçe genellikle bir işletmenin tüm segmentlerini içerir. Sonuç olarak, her bir birimin temsilcileri genellikle süreç boyunca dahil edilir. Sürecin üst düzey personelden oluşan bir bütçe komitesi tarafından yönetilmesi muhtemeldir. Bu bireyler, satış, üretim, finansman ve diğer operasyon aşamaları ile ilgili tüm yönleriyle ilgili değerli bilgiler sunar. Bu bireyler sadece kendi birimlerine göre mümkün olan en iyi bilgiyi sağlamak için ideal bir konuma sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda kendi birimleri içindeki fırsat ve kaynak ihtiyaçlarını etkin bir şekilde savunmak için de gereklidirler.

### **3.5.4. Örgüt Yapısı İlkesi**

Örgüt yapısı, bir şirketin iletişim kurduğu, hedefleri geliştirdiği ve daha sonra bu hedeflere ulaşmak için çalıştığı bir çerçevedir. Örgüt yapısı çerçevesinde bu yapının faaliyet gösterdiği ilkelerdir. Örgüt yapısının

prensipieri, kuruluşun bu yapıyı koruduğu yöntemleri ve yapıyı verimli tutmak için kullandığı süreçlerdir.

### **3.5.5. Esnek Olma İlkesi**

Esnek olmak, değişime uyum sağlamaya istekli olmak demektir. İşinizde esnek olmak, açık fikirli olmanızı gerektirir. İşyerinde esnek olmanız gereken birçok durum var. Örneğin, bir şirket için çalışmak, ekibin geri kalanıyla birlikte bir ekipte çalışmanızı gerektirir. Ekip olarak çalışmak, her çalışan tarafından belirli bir esneklik gerektirir. Bir takımdaki herkesin farklı bir çalışma şekli vardır. Hedeflerinize bir grup olarak ulaşmak için bazen iş arkadaşlarınızla başarılı bir şekilde çalışmak için esnek olmanız gerekir. Hiçbir iş ya da görev senin altında düşünülmemelidir. Ayrıca konfor bölgenizin ötesinde görünen zorlukları üstlenmeye istekli olmalısınız. Esnek bir tavrınız olduğu sürece, her yeni günün getirdiği farklı değişiklikleri kabul etmede sorun yaşamayacaksınız (<https://www.linkedin.com/pulse/importance-being-flexiblebusinessdebbie-mrazek>, erişim:25 Mayıs 2018).

### **3.5.6. Açık ve Anlaşılır Olma İlkesi**

Açıklık, yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerle ilgili bilgilere güvenmelerine izin verdikleri için muhasebede önemli roller oynamaktadır. İşletme yöneticileri, önyargılı raporlama korkusu olmadan şirketlerini yönetmek için açık ve dürüst muhasebeciye güveniyor. Muhasebede dürüstlük, finansal karar vericilerin uygun kararlar vermelerine olanak tanıyan mesleğin temel özelliğidir.

### **3.5.7. Veri Biriktirme ve Süreçleme İlkesi**

Veri biriktirme, verilerin bir cihaz, program veya sistem tarafından kullanılmak ve yürütülmesi için geçici olarak tutulduğu bir süreçtir. Program, bilgisayar ya da yürütme için istediği zamana kadar bellek ya da diğer geçici depolama birimine gönderilir ve saklanır.

Süreçleme, işin tamamlanma yolunda yer alan bir dizi adım ve karardır. Bunu fark edemeyebiliriz, ancak süreçler her yerde ve boş zamanımızın ve işimizin her alanında.

### **3.6. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİNDEN ELDE EDİLEN BİLGİLERİN NİTELİĞİ VE ÖNEMİ**

Bir muhasebe bilgi sistemi genellikle bir şirket için kayıtları tutan bilgisayarlı bir muhasebe programıdır. Bilgi sisteme girilir ve sistem muhasebe bilgilerini izler ve düzenler. Muhasebe bilgi sistemi, finansal tablolar dahil olmak üzere şirket hakkında ayrıntılı bilgi sağlamak için de kullanılır. MBS aşağıdaki işlemlerin gerçekleşmesinde yer almaktadır.

Ticari işlemler. Bir muhasebe bilgi sistemi, bir işletmenin tüm işlemlerini kaydetmek için tasarlanmıştır. Bir muhasebe memuru tüm ticari işlemleri programa girer ve işlemler otomatik olarak ilgili hesaplara gönderilir. Bu önemlidir, çünkü herhangi bir zaman bilgisine ihtiyaç duyulur, bilgisayarda bulunabilir ve düzenlenir.

Ödenebilir hesaplar. Bir muhasebe bilgi sistemi, ödenecek hesaplarda yapılan daha kolay ödemelere izin verir. Birçok sistem, bir düğmeye tıklama ile tüm faturaları ödemek için tasarlanmıştır. Bir tarih seçilir ve tüm faturalar için otomatik olarak çekler yapılır. Bir sistem belirli bir faturayı

ödemeye hazır değilse, çoğu sistem bir memurun belirli faturaların seçimini kaldırmasına izin verir.

Alacak hesapları. Bu tip sistem ayrıca daha kolay faturalamaya izin verir. Bilgi sisteme kaydedilir ve bir tezgahlar faturaları ne zaman basacağını seçer. Bu, işe bağlı olarak günlük, haftalık veya aylık olarak yapılır. Sistem, tüm faturaları katip için verimli ve kolay bir şekilde üretir.

Finansal Tablolar. Bir muhasebe bilgi sistemi, herhangi bir şey hesaplayan katip olmadan tüm finansal raporları üretir. Raporların tarihleri sisteme girilir ve bilgisayar belirli bir süre için raporlar üretir. Bu, farklı bir döneme ait bir raporun hemen gerekli olması durumunda işe yarar. Sistem, bilgilerin kaydedildiği herhangi bir süre için rapor üretme kapasitesine sahiptir.

Yıl Sonu Kapanışı. Yıl sonu kapanışı genellikle bir muhasebeci için sıkıcı bir süreçtir. Ayarlanmamış bir deneme bakiyesi oluşturulur, girişler yapılır ve kaydedilir, düzeltilmiş bir deneme bakiyesi hesaplanır, kapanış girişleri yapılır ve son olarak bir kapanış denemesi bakiyesi oluşturulur. Bu süreç karmaşık ve zaman alıcıdır, ancak bir muhasebe bilgi sistemi ile bilgisayar çalışmanın çoğunu kendi başına yapar (<http://www.aisej.com/doi/pdf/10.3194/1935-8156-9.1.24?code=aisa-site>, erişim: 25 Mayıs 2018).

## SONUÇ

KOBİ'lerin, gelir tablosu ve finansal durum gibi finansal tabloları hazırlayabilmeleri için muhasebe kayıtlarını tutmaları teşvik edilmektedir. Bu, küçük firmaların anlamlı karar verme için oranları hesaplamasını sağlayacaktır. KOBİ'ler, muhasebe bilgilerini korumak için nitelikli personel bulundurmaya pahalı buluyorlarsa, kayıt tutma çalışmalarını teşvik etmelidirler. Bu, güvenilir bilginin hazırlanmasına ve dolayısıyla başarıya götürecek sağlam bir karar alınmasına yol açacaktır. Ayrıca ilgili bakanlıklar aracılığıyla hükümetler KOBİ sahiplerine, işletmelerini verimli bir şekilde sürdürmelerini sağlamak için gerekli beceriyi oluşturabilecekleri şekilde eğitim verebilirler. Devlet, tüm KOBİ'lerin performanslarını kaydetme konusunda isteksiz olanları teşvik etmenin bir yolu olarak mali kayıt tutmaları gerektiğini zorunlu kılmalıdır. Bu, küçük firmaların karlarını ölçmelerine yardımcı olacak ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadıklarını ya da maliyetleri düşürmeleri gerektiğini belirleyebileceklerdir. KOBİ'lerin, tek giriş sistemine kıyasla daha doğru olduğu ve detaylı bilgi sağladığı çift giriş sistemini kullanmaya teşvik edilmelidir. Bu, muhasebe bilgilerine dayanarak güvenilir bilgi ve sağlam kararlar alınmasına yol açacaktır

Ortalama getiriler göz önünde bulundurulduğunda, yönetimin tamamı için MBS kullanan firmaların, negatif ortalamayı gösteren diğer firma gruplarına göre daha yüksek, daha olumlu bir rakam elde ettiklerini göstermektedir. Bu, KOBİ'lerin MBS'lerini kullanma, yatırım yapma ve iyileştirme çabalarının ekonomik ve mali sonuçları ile ilgili olduğu anlamına gelir.

Benzer şekilde, finansal getiri analizine daha derinlemesine gidersek, bu, mali yönetim için onları kullanan firmalarla karşılaştırıldığında, global olarak MBS kullanan şirketler arasında daha yüksektir. MBS'i kullanmanın daha büyük bir çabasının, daha iyi mali ve ekonomik sonuçlara karşılık geldiğini belirtmemize rağmen, acil durum teorisine uygun olarak, elde edilen sonuçlarda, diğer tamamlayıcı değişkenlerin örgüt kültürü ve şirketin uzun vadeli stratejisiyle bir uyum olarak birleştirildiğinin farkındayız. Başka bir deyişle, MBS'ye yatırım yapma ve kullanımlarını destekleme lehine iyi tanımlanmış bir strateji, kısa bir süre içerisinde MBS'ye kaynak tahsis ederek performansı azaltabilir ve kriz zamanlarında bu faktörü etkileyebilir.

Sonuç en yaygın iş organizasyonu biçimi, dünyadaki KOBİ'lerdir. KOBİ'ler, farklı hissedarlar tarafından onları büyük şirketlerden ayıran farklı özelliklere sahiptir ve bu özellikler diğer şirketlere göre daha fazla verimlilik ve daha yüksek karlılık ile sonuçlanabilir. MBS kullanımı KOBİ'lerin sürdürülebilirliği için en önemli göstergelerden biridir. MBS ve performansla ilgili daha önceki çalışmaların çoğu büyük şirketlerin verilerine odaklandı. Çalışmamız, KOBİ'lerin performansını etkilemek için şirketlerin MBS'yi nasıl kullandıklarıyla ilgilidir. Kavramsal olarak, çalışma KOBİ'lerin performansının benimsedikleri MBS seçimine göre değiştiğini göstermektedir. KOBİ'ler karar verme performansına yardımcı olmak için daha fazla bilgi toplamayı amaçlayan MBS'yi kullanmaktadır. Bu da, verimliliğin ve KOBİ'lerin karlılık ve performansının iyileştirilmesine yol açmaktadır.

## KAYNAKÇA

ÇELİK, Adnan ve Tahir AKGEMCİ, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 1998

ŞİMŞEK, Muhittin (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları.

YAVUZ, Hasan (2014) Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletme Yönetim Kararları Üzerinde Etkileri: Bartın İlindeki KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma, T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bartın

YILMAZER, Özge (2010), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetiminde (KOBİ) Muhasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi (Ankara Tekstil İşletmeleri Örneği), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara

<http://blogs.worldbank.org/allaboutfinance/addressing-sme-financeproblem>, (21.05.2018).

[http://mida.gov.az/documents/Ki%C3%A7ik\\_v%C9%99\\_orta\\_sahibkarl%C4%B1q\\_s%C9%99viyy%C9%99sind%C9%99\\_istehlak\\_mallar%C4%B1n%C4%B1n\\_istehsal%C4%B1na\\_dair.pdf](http://mida.gov.az/documents/Ki%C3%A7ik_v%C9%99_orta_sahibkarl%C4%B1q_s%C9%99viyy%C9%99sind%C9%99_istehlak_mallar%C4%B1n%C4%B1n_istehsal%C4%B1na_dair.pdf), (19.05.2018).

<http://smallbusiness.chron.com/top-5-biggest-decisions-business-owners-make-10131.html>, ( 24.05.2018 ).

<http://smallbusiness.chron.com/organizational-problems-workplace-12570.html>, (21.05.2018 ).



<http://smallbusiness.chron.com/problems-implementing-hr-practices-smes-78181.html>, (21.05.2018 ).

<http://www.aisej.com/doi/pdf/10.3194/1935-8156-9.1.24?code=aisa-site>, (25.05.2018).

<http://www.businessdictionary.com/definition/employee.html>,(25.05.2018).

<https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>, (24.05.2018 ).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_administration](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_administration), (22.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Control\\_\(management\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Control_(management)), (24.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Cost\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Cost_accounting), (24.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Decision\\_support\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system), (04.06.2018)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Financial\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_accounting), (24.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Hardware\\_store](https://en.wikipedia.org/wiki/Hardware_store), (25.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_accounting](https://en.wikipedia.org/wiki/Management_accounting), (25.05.2018).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing\\_\(management\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizing_(management)), (24.05 2018 ).

<https://en.wikipedia.org/wiki/Planning>, (24.05.2018 ).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Thomson\\_Reuters\\_Business\\_Classification](https://en.wikipedia.org/wiki/Thomson_Reuters_Business_Classification),

<https://integriaims.com/en/advantages-and-disadvantages-for-smes/>, (21.05.2018).

<https://library.netapp.com/ecmdocs/ECMP1200031/html/GUID834BB14-63D4-4BB8-87F3-667AC9CD7405.html>, (25.05.2018).

<https://www.managementstudyguide.com/coordination.htm>, (24.05.2018).

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048395000550>, (20.05.2018).

<https://www.bbb.org/council/for-businesses>, (25.05.2018).

<https://www.collaborat.com/5-dimensions-of-execution-orientation/>, (24.05.2018 ).

<https://www.converge.today/stories/five-of-the-biggest-marketing-challenges-faced-by-smes-and-how-to-overcome-them>, (21.05.2018).

<https://www.linkedin.com/pulse/importance-being-flexible-business-debbie-mrazek>, (25.05.2018)

<https://www.slideshare.net/ratnadeepgautam/accounting-information-systems-overview-of-business-processes>, (25.05.2018).

<https://www.slideshare.net/yasirkhan77/accounting-information-system-24398965>, (24.05.2018).

<https://www.thebalancesmb.com/sme-small-to-medium-enterprise-definition-2947962>, (08.05.2018 ).

<https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-smes-17194.html>, (21.05.2018).