



anadolum
e K a m p ü s
ve
anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOSDESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr

Bölüm 1

Temel Kavramlar

öğrenme çıktıları

Önemli Kavramlar

1 Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme

Bilgisayarların Bileşenleri

3 Bilgisayarı oluşturan bileşenleri sıralayabilme

Sosyal Hayatta Teknoloji

5 Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tartışabilme

Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri

2 Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örneklandırabilme

Bilgi İşleme ve Teknoloji

4 Bilgi işleme sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme

Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

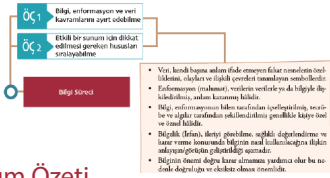
Sözlük

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.



Masaüstü Yayıncılık: Desktop publishing

Tanım Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

Dikkat Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

1. A Yanıtınız yanlış ise "Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçirin.

Neler Öğrendik ve Yanıt Anahtarları Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

ÖÇ 1 Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme		
Araştır	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
1968 yılında Pablo Picasso bir görüşünde "Bilgisayarlar işe yaramazdır. Sizce yalnızca cevapları verebilirler." demiştir. Bu görüşe katılıyor musunuz? Sizce bu görüş bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler ışığında hala geçerli midir?	VEBB şeması ile teknolojik gelişmeler arasındaki ilişkileri değerlendirin.	Bilgi teknolojilerindeki gelişim ile artan bütçe ihtiyacı arasındaki bağlantıyı anlatın.

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamla İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmalarını gösterir.

İşletme İlkeleri

Editörler

Prof.Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN
Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Yazarlar

- BÖLÜM 1 Prof.Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN
- BÖLÜM 2 Dr.Öğr.Üyesi Gökhan ÖNDER
- BÖLÜM 3 Dr.Öğr.Üyesi Halil Cem SAYIN
- BÖLÜM 4 Doç.Dr. Muhammet Ali TİLTAY
- BÖLÜM 5 Prof.Dr. Mesut KURULGAN
- BÖLÜM 6 Dr.Öğr.Üyesi Özlem SAYILIR
- BÖLÜM 7 Dr.Öğr.Üyesi Bahar SUVACI
- BÖLÜM 8 Prof.Dr. Senem BESLER

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3914
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2709

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2019 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni
Prof.Dr. Halit Turgay Ünalan

Öğretim Tasarımcısı
Öğr.Gör. Orkun Şen

Dil ve Yazım Danışmanı
Öğr.Gör. Serdar Şen

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu
Ümit Baş

Grafikerler
Gülşah Karabulut
Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama
Murat Tambova
Süreyya Çelik
Gözde Soysever
Arzu Ercanlar
Nihal Sürücü
Yasin Narin
Gülşah Sokum
Gizem Dalmış
Handan Bağ

İŞLETME İLKELERİ

E-ISBN
978-975-06-3587-8

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Ekim 2019

2825-0-0-0-2009-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

İşletme ve İşletmecilik ile İlgili Kavramlar



Giriş	3
İşletme Kavramı ve İşletmeciliğe İlişkin Temel Kavramlar	3
İhtiyaç	6
Üretim Faktörleri	7
Girişimci	8
Piyasa	9
İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi	10
Klasik Yönetim Teorisi	11
Neoklasik Yönetim Teorisi	12
Modern Yönetim Teorisi	13
Modern Sonrası Yönetim Teorisi	13
Günümüz İşletmelerinin Karşı Karşıya Kaldığı Gelişmeler	14
Küreselleşme	14
Rekabet	15
Dijitalleşme	16
İnovasyon	18
Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği	20
İşletmenin Amaçları	21
Ekonomik Amaçlar	21
Ekonomik Olmayan Amaçlar	22
İşletmenin Fonksiyonları	24
Yönetim	24
Üretim	25
Pazarlama	26
Muhasebe ve Finans	27
İnsan Kaynakları	28
Ar-Ge (Araştırma Geliştirme)	28
Halkla İlişkiler	29

BÖLÜM 2

İşletme ve Çevresi



Giriş	39
İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler	39
Küresel Çevre ve Teknoloji	39
Makro Çevre	42
Mikro Çevre	45
İşletme İçi Çevre	47
İşletme ve Çevresel Belirsizlik	49
Basit – Karmaşık Çevre	49
Statik – Dinamik Çevre	49
Çevresel Belirsizlik ve Dış Çevreye Uyum	50
Dış Çevreye Uyum Politikaları	50
Dış Çevreyi Analiz Etmede Kullanılabilecek Teknikler	52

BÖLÜM 3**İşletmelerin
Sınıflandırılması ve
Türleri**

Giriş	59
İşletmelerin Sınıflandırılmasının Önemi	59
İşletmelerin Sınıflandırılmasında	
Kullanılan Ölçütler	59
Farklı Sınıflandırma Ölçütlerine Göre	
İşletme Türleri	59
Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri	60
Ürün Üreten İşletmeler	61
Hizmet Üreten İşletmeler	62
Ticaret İşletmeleri	63
Sermayenin Mülkiyetine Göre İşletme	
Türleri	63
Özel İşletmeler	64
Kamu İşletmeleri	64
Yabancı Sermayeli İşletmeler	65
Büyükliklerine Göre İşletme Türleri	67
Mikro Ölçekli İşletme	67
Küçük Ölçekli İşletme	68
Orta Ölçekli İşletme	68
Büyük Ölçekli İşletme	69
Makro Ölçekli İşletme	70
Üretim Faktörlerinin Ağırlığına Göre	
İşletme Türleri	71
Emek Yoğun İşletmeler	71
Sermaye Yoğun İşletmeler	71
Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri	71
Kişi (Şahıs) İşletmeleri	72
Sermaye İşletmeleri	75
Kooperatifler	76

BÖLÜM 4**Sosyal Sorumluluk
ve İş Ahlakı**

Giriş	87
Sosyal Sorumluluk	87
Sosyal Sorumluluk Alanları	88
Sosyal Sorumluluk Konuları	89
Sosyal Sorumlulukla İlgili	
Yaklaşımlar	92
Etik, Ahlak ve İş Ahlakı	95
İş Ahlakının Önemi ve Tarihsel	
Gelişimi	95
İş Ahlakına Kuramsal Yaklaşımlar	95
İş Ahlakıyla İlgili Konular	96
İşletme İçi Faktörlerle İlgili İş Ahlakı	
Konuları	97
İşletme Dışı Faktörlerle İlgili İş Ahlakı	
Konuları	100

BÖLÜM 5**İşletmelerin
Kuruluşu**

Giriş	111
İşletme Kurma Süreci	111
Yapılabilirlik Araştırması	113
Ekonomik Araştırma	113
Teknik Araştırma	122
Finansal Araştırma	123
Yasal Araştırma	125
Değerlendirme, Karar Verme ve Gerçekleştirme	127
Yatırım Değerlendirme	127
Yatırım Kararı	127
Yatırım Gerçekleştirme	128

BÖLÜM 6**İşletmelerin
Büyümesi**

Giriş	137
Büyüme Kavramı ve Büyümenin Evreleri ..	137
Büyükülüğün Ölçülmesi	137
Büyümenin Evreleri	137
Büyümenin Yararları ve Zorlukları	139
Büyümenin Yararları	140
Büyümenin Zorlukları	140
Küçük İşletmelerde Büyüme	142
Küçük İşletmelerin Büyümelerini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar	142
Küçük İşletmelerde Büyümeyi Etkileyen Değişkenler	143
İşletmelerin Büyümelerinde İş Birlikleri ve Ortak Girişimler	146
İş Birlikleri	146
Centilmenlik Anlaşmaları	146
Ortak Girişimler	148
İşletmelerin Büyümelerinde Birleşme ve Satın Almalar	149
İşletme Birleşmeleri	149
İşletme Birleşmelerinin Yararları	150
İşletme Satın Almaları	150

BÖLÜM 7**Küresel Çevrede
İşletmecilik ve
Rekabet**

Giriş	161
Küreselleşme	161
Küreselleşmenin Nedenleri	161
Küreselleşmenin Tarihsel Süreci	163
Küreselleşmenin Boyutları	164
Küreselleşmenin Sonuçları	165
İşletmeler ve Küreselleşme	167
Küresel İşletme Stratejileri	171
Küresel İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci	174
Küresel İşletme Stratejileri	177
Küresel Stratejilerinin İşletmelere Faydaları ve Sakıncaları	178
Küresel İşletmeler ve Rekabet	180

BÖLÜM 8**İşletme
Fonksiyonları**

Giriş	191
Bir Sistem Olarak İşletme ve Fonksiyonları	191
İşletmenin Genel Fonksiyonları	194
Yönetim	194
İşletmenin Temel Fonksiyonları	197
Üretim	197
Pazarlama	199
Hedef Pazarın Belirlenmesi	200
İşletmelerin Yardımcı Fonksiyonları	201
Finansman	201
İnsan Kaynakları	203
Performans Değerleme	204
Ücret ve Maaş Yönetimi	204
Endüstriyel İlişkiler	204
İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	204
Muhasebe	204
Kaydetme	205
Sınıflandırma	205
Özetleme	205
Raporlama	205
Yorumlama	206
Halkla İlişkiler	206
Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları	206
Araştırma	207
Planlama	207
Uygulama	207
Değerlendirme	207
Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ...	207
Ar-Ge ve İnovasyon	207
Araştırma ve Geliştirme Türleri	208

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Teknolojik gelişmeler yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi işletmecilik ve öğretiminde de büyük değişimler yaratmaktadır. Bu değişimler sonucu rekabetin etkileri hiç olmadığı kadar üst düzeyde ve her alanda hissedilir hale gelmiş olup, işletmelerin uzun zamandır ellerinde tuttıkları güç, sırasıyla araçlara ve sonrasında da tüketicilere doğru kaymıştır. Bu güç dengesindeki değişim tüketici istek ve ihtiyaçlarının işletmeciler için temel başlangıç noktası olması sonucunu doğurmuştur. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının etkin, verimli ve kar getirecek şekilde karşılanması çabalarının başarısı ise ancak bilgi ile mümkündür. Bir yandan günümüzde bilgiye olan ihtiyaç artarak devam etmekte, diğer yandan ise bilgi yığını yönetmek zorlaşmaktadır. İşletmeler için bilgi, rekabette üstünlük aracı haline gelmiştir. İşletmeler, hızla değişen rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve rekabette öne çıkabilmek için değişimi kendilerini sürekli yenilemek zorundadırlar. Bu yüzden, işletmecilik öğretisi ile ilgili konulara verilen önem gün geçtikçe artmaktadır.

Bu kitapta, işletmecilik ile ilgili temel bilgiler yukarıda bahsedilen değişimler ışığında gün-

cellenmiştir. Bu kitapla, örgün ve uzaktan öğretimdeki öğrencilere işletmecilikle ilgili öz ve yalın bilgiler aktarılmaya çalışılmıştır. Kitap; işletme kavramı, kuruluşu, yapılanması ve işleyişi konularını içermektedir.

Ünitelerde, kurumsal bilgilerin yanı sıra, sıra sizde sorularıyla öğrencinin edindiği bilgileri sınaması istenmektedir. Ünitelerin sonunda yer alan yaşamın içinden başlıklı çalışmalarda, öğrencilere farklı bir bakış kazandırmak için verilmiştir. Kendimizi sınavalım bölümünde yer alan sorularla, öğrencilerin üniteleri pekiştirmeleri ve kendilerini sınamaları amaçlanmıştır. Kitabın sonunda yer alan Sözlük ile de, ünitelerde yer alan anahtar sözcükler ve temel kavramlar verilmiştir.

Kitabın basıma hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederiz.

Editörler

Prof.Dr. B. Zafer ERDOĞAN

Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Bölüm 1

İşletme ve İşletmecilik ile İlgili Kavramlar

Öğrenme Çıktıları

1 İşletme Kavramı ve İşletmeciliğe İlişkin Temel Kavramlar

- 1 İşletme kavramı ve işletmeciliğe ilişkin temel kavramları açıklayabilme

3 Günümüz İşletmelerinin Karşı Karşıya Kaldığı Gelişmeler

- 3 Günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı gelişmeleri ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklayabilme

5 İşletmelerin Fonksiyonları

- 5 İşletme fonksiyonlarını tanımlayabilme

2 İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

- 2 İşletmeciliğin gelişim süreci ile ilgili bilgileri tartışabilme

4 İşletmelerin Amaçları

- 4 Ekonomik ve ekonomik olmayan işletme amaçlarını sıralayabilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme • Girişimci • Üretim Faktörleri • Arz ve Talep • Ürün • İhtiyaç • Rekabet • Küreselleşme • İnovasyon • Dijitalleşme • Sosyal Sorumluluk • İşletme Fonksiyonları



GİRİŞ

Gündelik yaşantımızı bir düşünün; gün boyu ne kadar çok ve farklı şeylere ihtiyacımız oluyor. Sabah yataktan kalkıyoruz, elimizi yüzümüzü yıkayıp buzdolabını açıyor ve kahvaltılıkları masaya koyuyoruz. Sadece sabah yapılan temel faaliyetlerde bile birçok “şey”e ihtiyacımız var; yatak, buzdolabı, kahvaltılık, masa ve daha niceleri. İnsanoğlunun ihtiyacı olan bu kadar şeyi tek başına elde etmesi mümkün değildir. İnsana, ihtiyacı olan şeyleri (ki bundan sonra ürün denilecektir) birileri üretmekte ve ücreti karşılığında sunmaktadır. İşte en basit deyişle bu işlemleri kâr amacı güderek başkaları için yapan örgütlere işletme denmektedir.

İnsanoğlunun ihtiyaç güdüsünün sınırsız olması bu ihtiyaçların üreticisi olan işletmeleri de hayatımızın vazgeçilmezini yapmıştır. Geçmişten günümüze gelen ihtiyaçlarımıza gelişen teknoloji ile ortaya çıkan yeni karşılama yolları eklenmesi her geçen gün çok daha fazla işletmenin hayatımıza girmesine sebep olmuştur. Günümüzde işletmeler ülkelerin gelişmişliğini, refahını, gücünü, ekonomisini etkileyen, belirleyen ve şekillendiren en önemli yapı taşı hâline gelmiştir. Dolayısıyla bu işletmelerin kurulması gelişmesi, büyümesi ülkeler için hayati önem taşımaktadır. Özellikle küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin, rekabetin, müşteri beklentilerinin bu kadar arttığı ve hızla değiştiği bir dönemde işletmecilik şüphesiz, ülkeler için en önemli konular arasına girmek zorundadır.

Bu bölümde işletme ve işletmecilik ile ilgili temel kavramlar anlatılacaktır. Bu kapsamda ilk olarak işletme kavramını daha iyi anlayabilmek adına “Üretim faktörleri, Girişimci ve yönetici, Piyasa ve Arz - Talep dengesi, Ürün, İhtiyaç, Değer” kavramları açıklanacaktır. Ardından işletme kavramı ve işletmeciliğin tarihsel gelişimi ele alınacaktır. Böylelikle günümüzdeki işletmecilik anlayışının hangi aşamalardan geçerek günümüze ulaştığı ortaya konulacaktır. Daha sonra işletmelerde doğru stratejiler belirleyebilmek ve uygulayabilmek için günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı “Rekabet, Küreselleşme, Dijitalleşme, Sosyal sorumluluk ve İnovasyon” konularından bahsedilecektir. “İşletmelerin ekonomik olan ve olmayan amaçları” konusunda da bilgiler verildikten sonra, son olarak “İşletme fonksiyonları” kısaca açıklanacaktır.

İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMECİLİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

İşletme bilimi ile ilgili kitaplar incelendiğinde işletme kavramı ile aynı manaya gelecek şekilde firma, teşebbüs, şirket vb. kelimelerin kullanıldığını görmekteyiz. Esasında bu kavramların da belirttiği esas itibarıyla işletme kavramıdır. TDK’ye göre İşletme; “İşletmek işi”, “Tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum”, “Bir kuruluşu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi” ve “İş yeri” anlamlarına gelmektedir. En kısa tanımıyla işletme, kâr amacı güderek insanlara gerekli olan malları ve hizmetleri üreten ve/veya satan örgütlerdir. Yani işletme bir çeşit örgüttür. O zaman işletme tanımına geçmeden önce örgüt kavramını ve çeşitlerini bilmekte fayda vardır.

✓ İşletme

Kâr amacı güderek insanlara gerekli olan malları ve hizmetleri üreten ve/veya satan örgütlerdir.

Örgüt; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek ve bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir (Bedük, 2012: 171). Her birey amaçlarını gerçekleştirmek için bir örgüt kurar veya örgüte dâhil olur. Örgütler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. En çok tercih edilen sınıflandırma, kâr amacı gütmeye durumuna göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre örgütler kâr amacı güden ve gütmeyen şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

✓ Örgüt

Kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek ve bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir.

Kâr amacı gütmeyen örgütler; kamu kurum kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarıdır. Adından da anlaşılacağı üzere bu örgütlerin asıl amaçları kâr elde etmek değildir. Belirlemiş oldukları amaçı gerçekleştirmek için faaliyette bulunurlar. Fakat bu durum örgütlerin gelir ve kâr elde etmeyeceği/etmediği manasına gelmemektedir. Bu örgütler de faaliyetleri sonucu gelir/kâr elde etmektedir. Buradaki ince nokta kâr elde etmenin bir amaç değil; faaliyetlerin devamını sağlayabilmek için bir araç olmasıdır. Diğer bir örgüt türü ise kâr amacı güden örgütler yani işletmelerdir. Kamu kurum kuruluşlarından ve sivil toplum kuruluşlarından farkı; elde etmek istedikleri kârın bir araç değil amaç; yapılan faaliyetlerin ise kâr elde etmek için bir araç olmasıdır.

Örnek vermek gerekirse bir Sivil Toplum Kuruluşunun (STK) kurucusu da bir işletmenin kurucusu da etkinlik ve verimlilik ölçütlerini dikkate alarak faaliyette bulunur. Bu faaliyetlerde bulunmak için çeşitli maliyetlere katlanır ve bu faaliyetler sonucu gelir elde eder. Gelirler ile giderler arasındaki fark ise (en temel tanımıyla) kâr olarak kabul edilir. STK'nin kurucusu bu kârı faaliyetlerin devamı için harcarken işletme kurucusu elde edilen bu kârı kendi amaçları için harcayacaktır. Elde edilen kârın kullanım yeri dışında örgütün kurulması, yönetimi çalışma ilkeleri benzer özellikler taşımaktadır.

İşletme kavramına döndüğümüzde; akşam yemeği için yiyecek satın almak veya yeni bir bisiklet almak gibi istek ve ihtiyaçlarınızın genellikle işletmeler tarafından karşılandığını söyleyebiliriz. İşletme; para karşılığında başkalarına mal ve hizmet sağlayarak kâr elde etmek istenilen ticari bir faaliyettir. Kâr ise (yukarıda belirtildiği üzere en temel tanımıyla) bir işletmenin mal ve hizmet sağlama maliyetini ödedikten sonra kalan paradır. İşletmeler, tüketicilere ve diğer işletmelere gıda, giyim, barınma, tıbbi bakım ve ulaşım gibi çok çeşitli ihtiyaçları sağladıkları gibi hayatı kolaylaştıran ve daha iyi hâle getiren mallar ve hizmetler sunmaktadır (Brown ve Clow, 2008: 11).

Ferrell vd.ne (2017: 4) göre işletme insanların ihtiyaçlarını karşılamak için pazara ürünler sunup kâr elde etmeye çalışan bireyler ve kuruluşlardır. Diğer bir tanıma göre işletme; kâr amaçlı faaliyet gösteren ve bir ekonomik sistemde gerekli olan malları ve hizmetleri sağlayan örgütlerdir (Bone ve Kurtz, 2013: 5).

Koçel'e (2011: 56) göre işletmeler, belli bir ortamda, dış çevresinden aldığı girdileri (input) belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak müşterisi olan insanlar için değer ifade eden ve aynı zamanda pazarı olan mal ve hizmetlere (output) dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satan, bütün bunları yaparken içinde faaliyette bulunduğu ortamı oluşturan çevre unsurlarına zarar vermeyen, ayrı bir kişiliği ve kendine has kültürü olan, değişen koşullara uyum göstererek yaşamını sürdüren bir sistem, bir sosyal varlıktır. Nickels vd. (2016) işletmeyi kârlı bir şekilde çalışırken başkalarına mal ve hizmet sağlamayı amaçlayan faaliyetler bütünü, şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıda ifade edilen tanımlar incelendiğinde ortaya çıkan ana özellikler şunlardır (Koçel, 2011: 57):

- İşletmeler maliyeti olan kaynakları kullanan, bu nedenle ekonomik ve verimli çalışmak zorunda olan birimlerdir.
- İşletmeler girdilerini aldıkları çevre unsurları ile çıktılarını verdikleri müşteri çevresi arasında aracı durumundadır.
- İşletmenin içinde bulunduğu ortam – çevre sürekli değiştiği için, işletme bu değişime uyum sağlamak zorundadır.
- İşletmeler sadece input sağlayan çevre unsurları ve girdilerini verdikleri çevre unsurları ile değil, işletme faaliyetlerinden direkt veya endirekt etkilenecek tüm diğer ilgili dış çevre unsurları (paydaşlar) ile sosyal sorumluluk anlayışı içinde uyumlu çalışmak zorundadır.
- İşletmeler toplumun refah düzeyini yükseltecek malları veya hizmetleri üreten birimlerdir.
- İşletmeler istihdam sağlayan birimlerdir.
- Rekabet ortamında işletmeler yeniliklerin, araştırma ve geliştirmelerin gerçekleştirildiği yerlerdir.
- İşletmeler ülke ekonomisinin hücreleridir, bu hücreler ve bunların oluşturduğu organlar (sektörler) yapı ve işleyiş olarak ne kadar sağlıklı ise ülke ekonomisi de o derece sağlıklı olacaktır.
- İşletmeler üretim faktörleri sahiplerine, faktör bedellerini ödeyen birimlerdir; bu çerçevede toprak sahiplerinin rant geliri, emek sahibinin ücret geliri, sermaye sahibinin faiz geliri ve müteşebbisin kâr gelirini sağlayan birimlerdir.

- Ülkelerin tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan hizmet sektörlerinin ağırlıklı olduğu bilgi toplumu aşamalarına geçebilmesi, ülke işletmelerinin bu doğrultuda değişmesi ile mümkündür.
- Sosyal sorumluluk ve etik değerlerin uygulanmasının net olarak görüldüğü birimler işletmelerdir.

Bu tanımlar aynı zamanda işletmelerin başarılı olması için neyi, nasıl yapması gerektiği ile de ilgili birtakım ipuçları vermektedir. Örneğin işletmelerin varlık sebebi müşteri ihtiyaçlarıdır. Dolayısıyla işletmeler rekabet ortamında üstün performans sergilemek ve bu performansı sürdürmek istiyorsa öncelikle müşteri ihtiyaçlarının neler olduğunu ve de nasıl değiştiğini analiz etmek zorundadır. Aynı şekilde kâr elde edebilmek için bir taraftan gelirlerini artırırken diğer taraftan giderlerini azaltmak zorundadır. Ama bu faaliyetleri yaparken de müşteri ihtiyaçlarına doğru ve zamanında cevap vermeleri gerekmektedir.

Bir işletmenin başkaları için ürün veya hizmet geliştirirken birçok faaliyeti yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar kitabın ilerleyen bölümlerinde detaylı anlatılacaktır ama kısaca özetlemek gerekirse işletmeler;

- Ürün veya hizmetler için fırsatları belirlemek;
- Ürün veya hizmetlere olan talebi değerlendirmek;
- Yatırım için gerekli olan parayı ve işletme sermayesini elde etmek;
- Mal ve / veya hizmet üretimini yönetmek;
- Malları ve / veya hizmetleri pazarlamak;
- Devlet gereksinimlerini karşılamak ve süreçleri iyileştirmek için kayıtları tutmak zorundadır (Brown ve Clow, 2008: 14).

Genç'e (2001: 36-37) göre işletme birbirini tamamlayan üç unsurdan meydana gelir. Bunlar; fiziki, beşeri ve kavramsal unsurlardır.

- *Fiziki unsur* bir işletmede bulunan fiziksel somut amaçlar için kullanılabilen tüm varlıkları kapsar.
- *Beşeri unsur* işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar olan insan kaynaklarını ifade eder.
- *Kavramsal unsur* ise işletmede kullanılan tüm yöntem, teknik, süreç ve ilkeleri açıklamak için kullanılır.

Birbirini tamamlayan bu üç unsurun herhangi birisinde meydana gelecek eksiklik işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil eder. Bir işletmenin yapısı üç unsur ekseninde ele alındığında 5 temel bileşenden oluşur. Bunlar: süreçler, yapı, kültür, ilişkiler ve amaçlardır.

İşletmeler kuruluşundan başlayarak her türlü kararlarında, faaliyetlerinde, harcamalarında, yönetsel uygulamalarında yoğun rekabet karşısında ayakta kalmak ve de başarılı olabilmek için titiz davranmak ve belirli ilkeleri izlemek zorundadır. Bu ilkelere verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik örnek olarak verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016: 27).

İşletmenin başarılı olabilmesi için kuruluş sürecinin doğru yönetilmesi önem arz etmektedir. Doğru sektör, doğru ölçek, doğru müşteri gibi doğru kriterler/temeller üzerine kurulan bir işletmenin başarılı olma şansı yüksektir. Aşağıda bir işletmenin kuruluş aşamasında gerekli olan hususlar sıralanmıştır. İşletmelerin kuruluşu ilerleyen bölümlerde daha detaylı anlatılacaktır.

- Motivasyon
- İş Fikri Belirleme
- Çalışma Programı
- Ön Değerlendirme
- Fizibilite Etüdü
- İş Planının Hazırlanması
- İş Kurma
- Büyüme - Gelişme

Bu temel açıklamalardan sonra işletmeciliğe ilişkin temel kavramlar hakkında bilgi verilmesi işletme ve işletmeciliğin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Yukarıda da izah edildiği üzere işletme, belirlenmiş olduğu amaçları gerçekleştirmek için başkalarının (kişi ve/veya kurumların) ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini belirli bir uyum içerisinde ve belli oranda bir araya getirecek mal veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan, ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir. Bu kapsamda işletmeyi daha iyi anlayabilmek adına ihtiyaç kavramını, üretim faktörlerini, ürün kavramını, üretim faktörlerini bir araya getirerek ürün üreten girişimciyi açıklamak gerekmektedir.

İhtiyaç

İşletme tanımında da vurgulandığı üzere işletmelerin varlık sebebi başkalarının ihtiyacını karşılamaktır. O zaman işletmelerin, ihtiyacın ne olduğunu ve hangi müşterilerin hangi ihtiyaçları karşılandığında mutlu olacağını bilmesi lazımdır. Böylelikle işletmeler doğru ihtiyaçları üretmeye ve/veya pazarlamaya odaklanabilir. En temel şekliyle ihtiyaç, karşılandığında insana mutluluk ve huzur, karşılanmadığında ise elem ve sıkıntı veren duygulardır. Birçok bilim insanı ihtiyaçları tanımlama ve sınıflandırma konusunda çalışma yapmıştır. Ama şüphesiz en çok atıf verilen tanımlama ve sınıflama Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramsallaştırmasıdır.

Psikolog Abraham H. Maslow, insan ihtiyaçlarının daha detaylı ve sistemli bir sınıflandırmaya ihtiyacı olduğu düşüncesinden hareketle bu ihtiyaçları en temel ve en zorunluluğu olandan en karışık olana doğru bir sıralama önermiştir. Maslow'a göre insan ihtiyaçları belirli bir süre içerisinde ortaya çıkar ve bu ihtiyaçların giderilmesinde bu sıranın takip edilmesi gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015: 6).

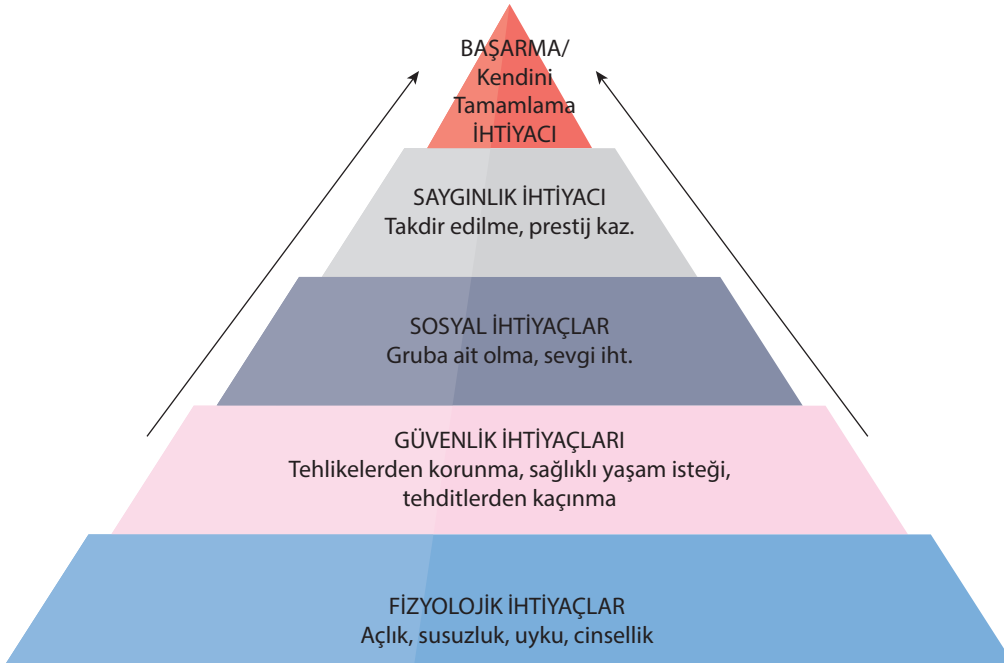
Bu yaklaşımın bazı temel varsayımları vardır. Bunlar;

- İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışlarını, kararlarını, isteklerini etkileyenler doyurulmamış olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar insanları güdülemez, harekete geçirmez.

- İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturur ve basit olanlardan karmaşık olanlara doğru sıralanır.
- İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine, en alttaki temel ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması gerekir.
- Bir ihtiyaç giderildiğinde diğeri ortaya çıkar ve bu yaşamın sonuna kadar devam eder. Zaten yeni iş fikirlerinin, yeni ürünlerin, yeni taleplerin ve buna bağlı olarak yeni arzların ortaya çıkması bu döngüden kaynaklanmaktadır.
- Üst düzeydeki ihtiyaçlar söz konusu iken alt düzeyde ihtiyaç ortaya çıktığında yeniden alt düzeydeki ihtiyaçların giderilmesine çalışılır.

Aşağıda bu ihtiyaçlar kısa kısa açıklanmıştır:

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yiyecek, su ve barınak ihtiyacı gibi temel hayatta kalma ihtiyaçları.
- **Güvenlik ihtiyaçları:** İş yerinde ve evde güvende hissetme ihtiyacı.
- **Sosyal ihtiyaçlar:** Sevildiğini, kabul edildiğini ve grubun bir parçası olduğunu hissetme ihtiyacı.
- **Saygınlık ihtiyacı:** Kendinden saygı ve statü veya önem duygusunun yanı sıra başkalarından tanınması ve onaylanması ihtiyacı.
- **Kendini tamamlama ihtiyaçları:** Kişinin en büyük potansiyelini geliştirme ihtiyacı (Nickels vd., 2016. 273).



Resim 1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Burada göz ardı edilmemesi gereken hususlar vardır:

- İhtiyaçların önemi herkeste aynı düzeyde değildir. Temel ihtiyaçların karşılanmasından doğan motivasyonun etkinliği zayıf ve kısa süreli, ikincil ihtiyaçların karşılanmasından doğan davranış etkinliği daha güçlü ve uzun süreli olacaktır.
- Bu sıralamada, ihtiyaçlar arasında kesin bir sınır ve ayırım yoktur. Belli bir ihtiyaç grubu içinde bulunan bireyin diğer ihtiyaçlarını hissetmediğini söyleyemeyiz.
- Bir ihtiyaç grubundan diğerine geçmek için o ihtiyacın yüzde yüz tatmin edilmiş olması gerekmez.
- Bireylerin içinde yaşadığı toplumların yapısı, bu hiyerarşinin işleyişini etkiler.

İşletmeler bu ihtiyaçlar hiyerarşisini göz önüne alarak müşterileri için en doğru ihtiyaçları tanımlamalı ve ona göre mal ve hizmet geliştirmelidir. Aynı şekilde çalışanlarının ihtiyaçlarını da belirleyerek onların da ihtiyaçlarına yönelik insan kaynakları politikaları ve uygulamaları geliştirmelidir.

Üretim Faktörleri

Tarihin ilk çağlarında üretim yapabilmek için doğa ve emek yeterliydi. Örneğin karnı acıkan insan meyveleri toplayarak ya da hayvanları yakalayarak karnını doyurabilmekteydi. Daha sonra çeşitli araç gereçlerin sermaye şeklinde üçüncü üretim faktörü olarak ilk iki faktöre katıldığını görmekteyiz. Günümüzde ise ilk üç faktöre girişimcilik faktörü de eklenmiştir (Şimşek ve Çelik, 2015: 13). Ekonomistler, bu dört temel girdiyi ifade etmek için üretim faktörleri terimini kullanır; doğal kaynaklar, sermaye, insan kaynakları ve girişimcilik. (Bone ve Kurtz, 2013: 5). Yönetim uzmanı ve iş danışmanı Peter Drucker, ekonomimizdeki en önemli üretim faktörünün bilgi olduğunu ve her zaman bilgi olacağını ifade etmiştir (Nickels vd., 2016: 10). Fakat aşağıda da kısaca ifade edileceği üzere bilgi de sermaye çeşidi olduğu için ayrı başlık olarak anlatılmayacaktır.

Doğal Kaynaklar, mal üretmek için kullanılan doğadan elde edilen ham maddelerdir. Ağaçlar, su ve tahıllar doğal kaynaklardır. Doğal kaynaklar, mal oluşturmak için sıklıkla çeşitli şekillerde işlenebilir. Buğday ve büyükbaş hayvan gibi bazı doğal

kaynaklar yenilenebilir. Diğer kaynaklar ise sınırlıdır veya yenilenemez. Kömür, demir ve benzin yenilenemez. Bir topluma sunulan doğal kaynak miktarının toplumun ekonomisi üzerinde doğrudan etkisi vardır (Brown ve Clow, 2008: 66).

Sermaye kavramı gündelik kullanımda para ile eş değer kullanılsa dahi işletme/iktisat alanlarında para ile sınırlı değildir. Sermaye, makineleri, araçları, binaları veya mal üretiminde kullanılan her şeyi içerir. Üretim faktörlerini satın almak için para kullanılır ancak para, her zaman kendi başına bir faktör olarak kabul edilmez (Nickels vd., 2016: 10). Teknoloji, bilgisayar ve yazılım, telekomünikasyon ve üretimi geliştirmek için tasarlanmış icatlar gibi makine ve teçhizatı ifade eden geniş bir terimdir. Teknolojik yeniliklerle sıkça geliştirilen bilgi, diğer bir önemli faktördür çünkü hem yöneticiler hem de çalışanlar görevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için doğru ve zamanında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Teknoloji birçok işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bazen teknoloji, benzin ve elektrik kombinasyonunda çalışan hibrit arabalar veya bataryalarda depolanan enerjiyi kullanan elektrikli arabalar gibi yeni bir ürünle sonuçlanır (Bone ve Kurtz, 2013: 6).

Emek (İş gücü) mal ve hizmetlerin üretilmesi ve /veya satılması için gerekli olan tüm süreçlerde yer alan, emeğini, bilgisini ortaya koyarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaya çalışan kişileri nitelemektedir. Aynı sermaye ve doğal kaynak ile farklı sonuç ortaya koyan işletmelerdeki farklılıkların büyük çoğunluğu iş gücünden farklılıktan kaynaklanmaktadır. Diğer faktörleri bir araya getirerek üretim faaliyetini yapacak ve üretimin etkinliği ve verimliliğini etkileyecek olan faktördür.

Girişimci, son olarak ele alınacak faktördür. Diğer faktörleri bulan, bir araya getiren, belirli bir ahenk içinde yöneten kişidir. Girişimci olmanın sağladığı çeşitli avantajlar da bulunmaktadır. İnsanlar bu avantajlara sahip olabilmek adına da girişimci olmak isteyebilirler. Bu avantajlar aşağıdaki gibidir:

Çalışılan iş yerinde olanları izlemek yerine olaklara liderlik yapılabilmesi

- İş ile ilgili fikirlerini uygulama şansının olması
- Yenilikçiliğe açık olması
- Emeğinin karşılığında yüksek kazanç beklentisinin olması

- Bağımsız çalışma imkânı
- İş ortamının kontrol altında tutulabilmesi
- Emir alan yerine emirler veren olunması

Bir sonraki kısımda girişimci ve girişimcilik daha detaylı ele alınacaktır.

Girişimci

Yukarıda anlatılan üretim faktörleri tek başlarına bir anlam ifade etmemektedir. Bunların bir araya getirilmesi ve ortaya müşteriye fayda sağlayacak bir ürün çıkması gerekmektedir. Bunu ya-

pacak olan ise girişimcidir. Elbette bunu yaparken riski göze alıp kâr elde etme dürtüsü ile hareket etmektedir. Girişimci; kendini gerçekleştirme arzusu olan, bağımsız iş yapabilme isteği duyan ve bir işletme kurma ya da devralma işlemi gerçekleştirirken kâr elde etme güdüsüyle hareket ederek bir risk üstlenen kişidir (Tutar ve Altınkaynak, 2014: 14).

Girişimci ve girişimcilik tanımları yıllardır pek çok yazar tarafından yapılmaktadır ve herkes girişimcinin farklı yönlerine vurgu yapmaktadır. Aşağıda çeşitli yazarların yaptığı tanımlar yer almaktadır.

Tablo 1.1 Girişimci Tanımları

Yazar	Tanım
J.A. SCHUMPETER	Değer yaratmak için değişimin katkısından yararlanan, fırsat yarattığında değişim ajanı olan birey.
F. H. KNIGHT	Geleceği belli olmayan bir durum içerisinde neyin, ne zaman ve ne şekilde üretileceğine dair kâr amacıyla sorumluluk alan birey.
J. B. SAY	Ekonomik kaynakları düşük üretkenlik seviyesinden yüksek üretkenlik seviyesine çıkarabilen birey.
R. HISRICH	Sosyal, parasal ve psikolojik tehditlere rağmen maddi ve şahsi tatmin elde eden, bu doğrultuda farklı kıymete sahip bir şey ortaya çıkaran kişi.
T. BURNS	Kâr elde etmek için fırsatları değerlendiren ya da yenilik gerçekleştiren kişi.
V. THÜNEN	Yöneticiden farklı bir şekilde riske giren kişi.
T. S. HATTEN	Fırsatların farkına varıp bu fırsatları lehine çevirebilmek için iş kurma riskini göze alan kişi.
BAUDEAU	Sürekli inovasyon yaparak maliyetlerini düşüren aynı anda kârı artıran birey.
A. SHAPERO	Girişimde bulunan, sorumluluk alan, iflas etme riskine karşın sistemleri organize eden birey.

(Kaynak: Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 17).

Peki, bireyler bir işletmede veya kamu kurum veya kuruluşunda çalışmak yerine neden kendileri işletme kurarak girişimci olmayı tercih etmektedirler? Bir işletme kurmanın yani girişimci olmanın temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2001: 72):

- Ekonomik kazanç elde etme isteği
- Bir işletmenin miras olarak devralınması
- Bağımsızlık güdüsü ve işveren olma arzusu
- Toplumsal çevrede itibar elde etme isteği
- Bir icat veya buluşun faydasını değerlendirmek için işletme kurma
- İş sahibi olma arzusu

Esas itibarıyla girişimci belirsizlikle ilgili risk sorumluluğunu alan, finansal sermaye arz eden, yeniliğe açık olan, karara varan, üretim faktörlerinin işvereni olan, sözleşme yapan kişi yani sorumluluk sahibi ve yatırımcıdır (Güney, 2015: 58). Girişimcilik ise girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır. Bu yüzdendir ki hem şirket açma süreci hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamındadır.

Piyasa

Piyasa en temel şekli ile ürüne yönelik arz ile talebin bulunduğu yerdir. Piyasa ile ilgili bilgiler verilmeden önce ürün, arz ve talep kavramlarının açıklanmasında yarar vardır. Ürün; ekonomik mal veya hizmetlerin ortaya konulması, yaratılması için yapılan faaliyetler sonucu ortaya konulan çıktılardır. Ürünler mal ve hizmet diye ikiye ayrılmaktadır.

Mal: Üretim faktörlerinin tedarik edilerek üretim sürecine tabi tutulmaları sonucu elde edilen ve insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılan somut maddeler ya da mamullerdir.

Hizmet: Üretim faktörlerinin tedarik edilerek üretim sürecine tabi tutulmaları sonucunda elde edilen ve insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılan soyut faaliyetlerdir.

İşletmecilik alanında ürünler, tüketici alışkanlıkları açısından, çoğunlukla Copeland'ın geliştirdiği yaklaşım doğrultusunda sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflar için genel olarak şu çerçeve çizilmektedir (Kavak, Sığındı, 2012: 51-53).

Kolayda Mallar: Tüketicilerin az çaba sarf ederek satın almaya niyetli oldukları, genelde diğer ürünlere göre daha sık satın alınan, görel olarak daha düşük fiyatlara sahip ürün grubudur.

Beğenmeli Mallar: Tüketicilerin fiyat ve kalite karşılaştırması yaparak satın aldıkları ürünlerdir. Tüketiciler bu ürünleri satın almadan önce kendilerine en fazla tatmini sağlayacak olan ürünü bulmak için alternatifler arasında bir değerlendirme yaparlar. Beğenmeli mallar kendi aralarında ikiye ayrılmaktadır. *Türdeş mallar*, tüketiciler tarafından benzer olarak algılanan beğenmeli mallardır. Örneğin beyaz ve kahverengi eşyalar bu ürün grubunda yer almaktadır. Tüketiciler türdeş malları satın alırken genelde aradıkları özelliklere sahip seçenekler içerisinde en düşük fiyata sahip olan ürünü tercih etme eğilimindedirler. *Ayrışık mallar*, tüketicilerin temelde birbirlerinden farklı olarak algıladıkları beğenmeli mallardır. Mobilya, ev eşyaları, giyim eşyaları bu ürün grubunun en tipik örnekleridir. Bu ürünlerin fiyat, kalite ve diğer özellikleri önemli farklılıklar gösterebildiğinden tüketiciler satın alma sürecinde alternatifler arasında karşılaştırma yaparken çeşitli güçlükler yaşarlar. Çünkü karşılaştırmayı, en yüksek faydayı sağlayacak ürünü tespit etmek için yaparlar.

Özellikli Mallar: Özellikle mallar tüketiciye üst düzeyde ve farklı getiriler sağlayan, özgün özelliklere sahip ürünlerdir. Bu ürünlerin birçoğu, tüketicilerin kendi imajları ile örtüşen anlam taşırlar. Tüketiciler bu ürünlere karşı yüksek düzeyde sadakat gösterme eğilimindedir ve alternatif ürünleri genelde kabul etmezler.

Her bir ürün grubunun özellikleri, müşteri potansiyeli, beklentileri farklıdır. İşletmenin/girişimcinin hangi ürün grubunda yer alan ürünlerden üreteceğine karar verirken detaylı bir analiz yapması gerekmektedir.

Piyasa incelenirken bakılacak diğer husus ise ürünün piyasadaki arz ve talep durumudur.

Arz; başkalarına fayda sağlamak amacıyla, faydalı mal ve hizmetlerin belirli bir zamanda, belirli bir yerde ve belirli bir fiyattan ortaya konulması veya sunulmasıdır. *Talep* ise yeterli satın alma gücüyle desteklenmiş satın alma isteğidir. Burada işletmenin, özellikle yeni kuruluş aşamasında ve iş büyütme kararını verirken arz talep dengesine de dikkat etmesi gerekmektedir. Arz'ın fazla olduğu piyasalar rekabetçi piyasalar olup eğer işletme farklılaşamazsa fiyatlar kâr azaltacak şekilde düşme eğilimine girecektir. Ters durumda yani talebin çok olduğu, pazarın az olduğu alanlarda ise işletmenin müşteriler nezdinde pazarlık gücü yüksek olacaktır.

Firmalar için çeşitli piyasalar vardır. İlk akla gelen mal ve hizmet piyasasıdır. Bu piyasa girişimcilerin ürettikleri mal ve hizmetleri sundukları yani arz ettikleri, müşterilerin ise bu malı istedikleri yani talep ettikleri piyasadır. İşletmeler mal ve hizmetleri bu piyasaya sunmadan önce piyasa araştırması yapıp müşterilerin ne istediğini, rakiplerin neyi, ne kadarlık fiyatla sunduklarını araştırmaları gerekmektedir.

Diğer piyasa çeşitleri ise iş gücü piyasası, girdi piyasası ve sermaye piyasasıdır. Mal ve hizmet piyasasında şirket arz eden taraf olurken diğer piyasa türlerinde talep eden taraf olmaktadır. Yani, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan makine, teçhizat, ham madde, yarı mamul vb. girdileri girdi piyasasından talep etmektedir, çeşitli işletmeler ise bu girdileri piyasaya arz etmektedir. Aynı şekilde üretim sürecini gerçekleştirmek için gerekli iş gücünü işletme, iş gücü piyasasından talep etmekte olup işgören adayları ise emeklerini arz etmektedirler. Diğer taraftan işletme, ihtiyacı olan finansal kaynağı sermaye piyasasından talep etmekte olup ilgili işletmeler de arz etmektedir.

İşte işletmenin başarılı olabilmek için her dört piyasayı da iyi takip etmesi gerekmekte olup, ihtiyacı olan iş gücü, girdi ve sermayeyi en uygun şekilde temin edip ürettiği mal ve hizmeti en yüksek sürdürülebilir gelir sağlayacak şekilde arz etmesi gerekmektedir.



dikkat

Her bir ürün grubunun özellikleri, müşteri potansiyeli, beklentileri farklıdır.

Öğrenme Çıktısı

1 İşletme kavramı ve işletmeciliğe ilişkin temel kavramları açıklayabilme

Araştır 1

Üretim faktörlerinden girişimciliğin son dönemde diğer faktörlerden daha önemli hâle gelmesinin nedenlerini araştırın.

İlişkilendir

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi modelinde yer alan ihtiyaçların her birine konu olabilecek mal veya hizmetlerin kolayda, beğenmeli, sıradan ve özellikli mallar olma durumlarını değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Başarılı bir işletmenin takip etmesi gereken piyasaların neler olduğunu anlatın.

İŞLETMECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletmecilik bugünkü duruma çeşitli evrelerden geçerek gelmiştir. Bu evreleri iki başlıkta toplamak mümkündür: Endüstri Devrimi öncesi ve Endüstri Devrimi sonrası. Sanayi (endüstri) devrimi öncesi işletmeden bahsedilirken yüzyılları aşkın bir sürece bakmak gerekmektedir. Ama burada kastedilen işletme bugünkü anlamda değildir. Sanat ve zanaata dayanan üretim, tarım ve ticaretle iştigal eden küçük örgütler, bugünkü modern işletmenin temelini oluşturmuştur. Milattan önce 5 binli yıllarda Sümerlerde rastladığımız yönetim ve işletme olgusu, yazılı kaynakların mümkün kıldığı ölçüde Mısırlılar, İbraniler, Çinliler, Eski Yunan, Romalılar, Türkler, İtalyanlar gibi birçok milletin yaptığı çalışmalarla sanayi devrimine kadar uzanmaktadır (Genç, 2001: 41).

İnsanlık başta sosyal sebepler ve güvenlik sebepleri ile toplu olarak yaşamayı tercih etmiştir. Bu durum insanlığın bir arada, düzenli ve barışçıl bir şekilde yaşayabilmek için çeşitli düzenlemeler ve teknikler geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Böylece erken dönem devlet idaresi uygulamaları ortaya çıkmıştır. Bu esnada farklı ürün ve hizmeti üreten kişiler arasındaki bu mal ve hizmetlerin değişimi, bunların başkaları için üretimini ve ticaretini ortaya çıkarmıştır. Bu durum zamanla değişen ihtiyaç ve ekonomik görüşlere paralel olarak da şekil ve kapsam olarak gelişmiştir. Fizyokrat görüşlerden merkantilist anlayışa, İpek Yolu'ndan Venedik/Cenevizlilerde deniz aşırı yolculuklara, kolonyalizmden emperyalizme ve

günümüz ekonomik sistemlerine kadar, toplumlar arasındaki ticaret ilişkilerini düzenleyen kurallar geliştirilmiş ve bu alanda da bir "ticaret yönetimi" bilgi birikimi oluşmuştur (Koçel, 2011: 46).

Bu süreçte gerek devlet yönetimi ile ilgili gerekse ticarethaneler ve giderek gelişen üretim yerleri ile ilgili yöneticilerin ve iş yeri sahiplerinin ticaret hayatı ve işletmeler ile ilgili temel bilgiler veren, kendi tecrübelerine dayalı kitapları yayımlanmıştır.

18. yüzyıl sonlarında başlayıp 19. yüzyılda gelişerek seri üretimi, fabrikalaşmayı sağlayan sanayi devrimi, ekonomik hayat üzerinde olduğu gibi işletmelerin gelişimi üzerinde de önemli etkiler oluşturmuştur. Bu devrim ile birlikte buharlı makinelerin icat edilmesi ve sanayiye uygulanması, usta-çırak ilişkisinde iş yapan küçük atölye tipi iş yerlerinin, önce makinelerle üretim yapan büyük atölyelere, sonra da giderek artan ölçüde kitlesel üretim yapan fabrikalara dönüşmesine sebep olmuştur. Bu süreçte sanayi devriminin, çeşitli özellikleri ve belli başlı etkileri şöyle belirtilebilir (Mucuk, 2008: 5-6):

- Buharın keşfiyle makine ve pazar için üretim ekonomik hayata girmiştir.
- İş bölümü zorunluluk hâline gelmiştir.
- El işi yeteneğinin yerini, makine kullanarak üretimin verimini artırmak almıştır.
- Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve organizasyon sorunlarını ön plana çıkarmıştır.
- Ücret sistemleri ortaya çıkmıştır.

Sanayi devrimine kadar işletmelerin gelişimi atölye düzeyinde üretim çerçevesinde devam etmiştir. Sanayi devrimi ile bu düzey radikal bir şekilde değişmiş ve bambaşka işletme ve üretim dünyası ortaya çıkmıştır. Böylece işletmeler atölye düzeyinde, el yordamıyla üretimden sıyrılarak pazar için üretim yapan ve seri üretime olanak sağlayan dev makineler ile çok miktarda üretim yapan büyük fabrikalara dönüşmüştür. Bu dönüşümün sağlanması için gerekli olan sermayeyi bulan girişimciler yeni düzene ayak uydurabilmişlerdir. Diğer girişimciler ya birleşmiş ya da bir anda iş sahibi olmaktan çıkıp işçi olmaya dönmüşlerdir (Genç, 2001: 46).

Fabrikalar, zaman içinde makinelerin desteği ile büyük çaplı üretimin yarattığı tasarruftan faydalanmıştır. İşletmeler büyüdükçe, ham maddeleri daha önce olduğundan daha büyük miktarlarda ve daha ucuza satın alabilmiştir. İşçinin uzmanlaşması da üretim verimliliğini artırmıştır. Batı Avrupa ve ABD'deki işletmelerde hızlı sanayileşme dönemi başlamıştır. Tarım mekanikleşmiş ve şehirlerde fabrikalar kurulmuştur. 1800'lerin ortalarında, yeni inşa edilen demir yolu sistemleri hızlı ve ekonomik ulaşım sağladığından devrimin hızını artırmıştır. Örneğin Kaliforniya'da, demir yolu inşaatı ve altın akınının birleşimi inşaat için muazzam bir talep yaratmıştır (Bone ve Kurtz, 2013: 12).

Giderek büyüyen işletmelerin oluşturduğu yeni gruplar veya sınıflar sadece sermaye sahibi girişimciler ve işçiler değildi. Üçüncü bir toplumsal sınıf da ortaya çıkmaktadır; profesyonel yöneticiler. Yöneticiler, sermaye sahibi girişimciler gibi risk almıyordu fakat kendi sorunları çok daha karmaşıktı. Çünkü yöneticiler, işçilerin ürettiği ürünlerden elde edilecek gelir ve kâr konusunda işverenlere ve hissedarlara karşı sorumluydu. Bu aşamada yöneticiler kendi aralarında görüşmeye, bilgi ve deneyim paylaşımına başlamışlardır. Çünkü giderek büyüyen işletmeler daha evvel karşılaşmamış türden sorunlar ortaya çıkarıyordu. Yöneticiler bunları çözecek öneriler geliştireyorlardı ve böylece yönetimin kendine özgü teori, ilke ve kavramları ile ayrı bir bilim dalı olarak doğuş süreci başlamıştı (Berber; 2013: 86-87).

Sanayi devrimi sonucu ortaya çıkan büyük işletmeler beraberinde farklı sorunları da getirmiştir. Bu sorunların çözümü için bir taraftan girişimciler ve yöneticiler cevap ararken diğer taraftan yavaş yavaş akademik çevrelerde de bu sorunların çözümleri tartışılmıştır. Ve böylece yavaş yavaş işlet-

me (yönetimi) bilimi oluşmaya başlamıştır. Sanayi devriminden 1900'lü yılların başına kadar işletme yönetimine yönelik ilkeler, yöntemler, teknikler ve başarılı uygulamalar yapan yöneticiler olsa da bu uygulamalar bireysel düzeyde kalmıştır. Bu sebeple tarihsel bir yaklaşımla işletme yönetimi bilimsel olarak 1900'lü yılların başından başlatılarak Klasik yönetim anlayışı, Neoklasik yönetim anlayışı, Modern yönetim anlayışı ve Modern sonrası yönetim anlayışı şeklinde 4 aşamada ele alınmaktadır. Aşağıda her dönemin bakış açısı ve ele aldığı temel problemi çözüm önerisi kısaca özetlenmiştir.

Klasik Yönetim Teorisi

Bu teori; işletme yönetimi alanında genel kabul gören doğrudan işletme ve yönetimine ilişkin ilk sistematik görüşler olması ve hâlâ geçerliliğini büyük ölçüde koruyor olması sebebiyle "Klasik Yönetim" olarak adlandırılmıştır. Teori aslında benzer zamanlarda farklı ülkelerde ileri sürülen görüşlerin toplamıdır. Klasik yönetim teorisi genel olarak örgütlerde insan unsurunu göz ardı etmiştir. Rasyonellik ve mekanik süreçler teorinin hareket noktası olmuştur. Son olarak bu teori kapalı sistem anlayışı dolayısıyla dış çevre şartlarını göz ardı etmiştir. Bu yönetim teorisinin üç sacayağı bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım benzer çevresel şartlar ışığında birbirini tamamlayan üç ayrı yaklaşımdır. Bu uygulamalardan ilki Amerika Birleşik Devletleri'nde kendisi de fiilen yöneticilik yapan Frederick W. Taylor'ın "Bilimsel Yönetim" yaklaşımıdır. Diğer yaklaşım Fransa'da lider yöneticilik yapan Henry Fayol'ın uygulama ve görüşlerinin önderlik ettiği "Yönetim Süreci" yaklaşımıdır. Son olarak Almanya'da sosyolog ve öğretim üyesi olan Max Weber'in fikirleri üzerinde şekillenen "Bürokrasi" yaklaşımıdır (Kocel, 2011: 203).



dikkat

Klasik yönetim teorisi genel olarak örgütlerde insan unsurunu ve dış çevre etkisini göz ardı etmiştir. Rasyonellik ve mekanik süreçler bu teorinin hareket noktası olmuştur.

Neoklasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim dönemini 1930'larda başlayan Neoklasik yönetim düşüncesi izlemiştir. Neoklasik yönetim düşüncesi, örgütün performansının çalışanların motivasyonu ile sağlanacağını düşünen bu sebeple çalışmalarını motivasyon, informal ilişkiler ve liderlik üzerine bina eden bir yönetim yaklaşımıdır. Yaklaşımın temeli Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü Hawthorne çalışmalarıyla ortaya atılmıştır.

1927'de Batı Elektrik Şirketi'nin Illinois'teki Cicero, Hawthorne fabrikasında başlayan ve Frederick Taylor'ın araştırmasından esinlenen çalışma altı yıl sürmüştür. Elton Mayo ve Harvard Üniversitesinden meslektaşları, optimum verimlilikle aydınlatma derecesi ilişkisini test etmek için Hawthorne tesislerinde geleneksel bir bilimsel yönetim çalışması yürüttüler. Fikir; işçilerin verimliliğinin kayıtlarını farklı aydınlatma seviyelerinde tutmak ve böylece aralarındaki ilişkiyi tespit etmek üzerine kurulu idi. Araştırmacılar, aydınlatma kısıldığında üretkenliğin düşmesini bekliyorlardı. Fakat her seferinde verimlilik arttı. Araştırmacıların ne yaptığı önemli değildi, her seferinde verimlilik artmıştı. Araştırmacılar detaylı çalışma yaptıklarında aşağıdaki sonuçlara ulaştılar (Nickels vd., 2016: 272-273):

1. Test odasında çalışanlar kendilerini sosyal bir grup olarak görüyorlardı. Atmosfer gayriresmîydi, özgürce konuşabiliyorlardı ve denetleyicileri ve deneyicilerle düzenli olarak etkileşime giriyorlardı. Özel hissettikleri ve grupta kalmak için çok çalıştılar. Bu onları motive etti
2. İşçiler yapılan deneylerin planlanmasına dâhil edildi. Fikirlerine saygı duyulduğuna ve yönetsel karar vermede katkı sağladıklarına inandılar. Bu da onları motive etti.
3. İşçiler fiziksel koşullar ne olursa olsun, özel odalarının atmosferini ve daha üretken olmaları için ek ücret almalarını beğendiler. Bununla da iş tatminleri önemli ölçüde arttı.

Klasik yönetim teorisi örgütlerin başarılı olabilmesi için yapı, süreç, ilkeler ve standartlar üzerinde durmuştur.. Teorinin temel iddiası; örgütlerin doğru ilke ve standartlar çerçevesinde kurulursa süreçlerin doğru işletileceği, doğru bir formal yapı kurulursa örgütlerin başarılı olacağıdır.. Neoklasik Yönetim Teorisinin üzerinde durduğu konular ise aşağıdaki gibidir (Koçel, 2011. 235):

- Örgütte çalışan "insan" unsurunu anlamak,
- Çalışanların kapasitelerinden en yüksek ölçüde yararlanabilmek,
- Örgüt yapısı ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkileri incelemek,
- Örgüt içinde insanların bir araya gelmeleri ile oluşturdukları informal ilişkileri ve sosyal grupları anlamak
- Grupların özelliklerini ve örgüt üzerindeki etkilerini araştırmak,
- İletişim, algı, liderlik, motivasyon, değişim, anlaşmazlık ve çatışmalar, ihtiyaç ve yetkilerin değişmesi ile davranışların değişmesi arasındaki ilişkileri anlamak,
- Klasik teorinin rasyonellik anlayışı çerçevesinde yeni bir boyut olarak insanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak

Hawthorne çalışmalarının bulguları çalışanlar hakkında tamamen yeni varsayımlara yol açtı. Birincisi maaşın tek motive edici olmamasıydı. Aslında, para nispeten etkisiz bir motivasyon olarak bulundu. Yeni varsayımlar, motivasyonun insani yönüyle ilgili birçok çalışmaya yol açmıştır. (Nickels vd., 2016: 272-273). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McGregor'un X ve Y Teorisi, Kurt Lewin'in Güç alanı araştırması, Tawistok Enstitüsü araştırması, Yankee City araştırması, Harwood araştırması, Rensis Likert ve Sistem 4 modeli, bunlara örnek olarak verilebilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 145-156)

Klasik yönetim teorilerine olduğu gibi Neoklasik yönetim teorilerine de çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirileri aşağıdaki gibi birkaç noktada toplamak mümkündür (Şimşek ve Çelik, 2016: 191):

- Neoklasikler, klasik yönetim teorisyenlerinin örgütün formal yönüne çok fazla yaptıklarını, insan unsurunu ele almadıklarını ifade ederek eleştirmişlerdir.
- Neoklasikler, klasik yönetim teorisyenlerini gerçekte ilişkisi olmayan bir görüntü ortaya koydukları için eleştirmişlerdir. Fakat kendilerine de aynı şekilde eleştiriler getirmek mümkündür. Örneğin örgütün mutlu bir aile, yöneticinin de şefkatli bir baba olarak düşünülmesi gerçek hayatla pek bağdaşmamaktadır.

- İşçinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki doğal çelişkiyi fark edememişlerdir.
- Son olarak olayları tek bir nedenle açıklamaya çalışmış, diğer faktörleri göz ardı etmişlerdir.

Modern Yönetim Teorisi

Yukarıda değinildiği üzere her iki teoriye de çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Her iki teori de bir diğerini yok saymış ve kendisinin genelgeçer tek doğru olduğunu ileri sürmüştür. Gerek bu eleştirilerin artması gerek işletme ile ilgili farklı bilim adamlarının çalışmalarına dâhil olması klasik ve neoklasik yönetim düşüncesinin yerine geçecek yeni bir teorik yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu da modern yönetim teorisidir. Biyolojideki genel sistem kuramından hareketle ortaya çıkan modern yönetim teorisini oluşturan temel iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem Yaklaşımı

Sistem; genel olarak ortak bir amaca ulaşmak üzere karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip parçalardan oluşan bütün olarak tanımlanabilir. Sistem, dış çevreden girdileri alır; bu girdileri işler ve sonuç olarak yine dış çevreye çıktı verir. Sistemin temelde beş unsuru vardır. Bu unsurlar; girdiler, dönüştürme süreci, çıktılar, çevre ve geri bildirim olarak sıralanabilir. (Demirci, 2016b: 35).

✓ Sistem

Ortak bir amaca ulaşmak üzere karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip parçalardan oluşan bütündür.



dikkat

Sistem yaklaşımında bütünü oluşturan parçaların her birinin kendine has işlevi özelliği olmasına rağmen her birinin etkinliğinin de birbirlerine bağlı olması önemlidir.

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı her iki teorisinin de (Klasik ve Neoklasik) genel geçer ilkeler arayışına yöneltile eleştirilerden meydana gelmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütler gerek çevre şartları gerekse dış çevre şartları itibarıyla birbirinden farklıdır. Bu sebepten dolayı her örgüt için geçerli tek doğru yoktur. Çeşitli kriterler ışığında farklı örgütler için farklı doğrular olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütler için tek doğru yoktur. Örgütler, sahip oldukları teknoloji düzeyine, çevrenin değişim hızına, örgütün büyüklüğüne, çalışanların niteliğine ve sektörün özelliğine göre farklı doğrulara diğer bir deyişle farklı reçetelere sahiptir. Yöneticiler örgütün içinde bulunduğu şartlara göre en doğru kararı vermek ve bunun için de doğru bir iç ve dış çevre analizi yapmak zorundadırlar.

Modern Sonrası Yönetim Teorisi

Organizasyonların içinde yer aldığı yeni dünyayı tanıma ve açıklama amacıyla modern yönetim döneminden sonra geliştirilen yaklaşımlar Modern Sonrası Yönetim Teorisi olarak adlandırılır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan talep artışını karşılayabilmek için, işletmeler büyümek, büyümek için de finansal sorunları çözmek zorunda kalmıştır. Daha sonra büyüyen organizasyonların örgüt yapıları farklı sorunlar ortaya çıkarmıştır. 80'lerden sonra küreselleşme, insan haklarının artan önemi, gelişen teknoloji ve rekabetin artması gibi faktörler de işletmeleri etkilemiştir. Diğer taraftan teknolojinin gelişmesi üretim tekniklerini ve ürün çeşitliliğini değiştirmeye başlamış, giderek sınırlar ortadan kalkmış, değişim ve rekabet yadsınamaz bir gerçek olmuştur. Artık işletmelerin çok farklı değişkenlerin yer aldığı çevrede faaliyette bulunmaları, sayısız tehditle mücadele etmeleri, değişmesi gibi durumlar işletmelerin daha farklı şeyler yapmasını gerekli kılmıştır. Durumsallık yaklaşımında örgütler için genelgeçer reçetenin olmadığı, diğer bir deyişle karşılaşılan problemlerde farklı işletmeler için farklı doğruların olduğu kabul edilmiştir. İşletme yönetimi farklı tekniklerin, yaklaşımların bir arada kullanıldığı ve böylelikle değişen müşteri ihtiyaçlarına, artan rekabete cevap vermeye çalışan bir döneme girmiştir. Bu döneme postmodern yönetim yaklaşımları, modern sonrası yönetim anlayışı gibi adlar verilmiştir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus modern sonrası yönetim teorilerini tek bir yaklaşım ya da tekniğin oluşturmadığıdır. Tam tersine teori, içinde birbiriyle ilişkili ve birbirini destekleyen çok farklı yaklaşım ve teknikler barındırmaktadır. Bu yaklaşımların bir kısmı aşağıdaki gibidir;

- Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı,
- Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek,
- Dış Kaynaklardan Yararlanma,
- Şebeke Organizasyonları,
- Süreç Yenileme,
- Değişim Mühendisliği,
- Kıyaslama,
- Personeli Güçlendirme,

- Stratejik Ortaklıklar,
- Küçülme,
- Kademe Azaltma,
- Öğrenen Organizasyonlar,
- Sanal Organizasyonlar,
- Balanced Scorecard,
- Yönetişim.

Bu yeni kavram ve uygulamalar birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Hatta bazıları bir diğerrinin sonucudur. Örneğin bir “core competence–öz yetenek” anlayışı peşinden “outsourcing–dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını, bu da “network – şebeke organizasyonları”nı doğurmuştur (Koçel, 2011: 373).

Öğrenme Çıktısı

2 İşletmeciliğin gelişim süreci ile ilgili bilgileri tartışabilme

Araştır 2

Sanayi devriminin ortaya çıkışı ile işletmeciliğin veya işletme yönetiminin bir bilim olarak gelişmeye başlamasının nasıl bir süreç içerisinde ortaya çıktığını araştırın.

İlişkilendir

Sistem yaklaşımının işletmeye sağlayacağı yararları hizmet sektöründe yer alan bir restoranın çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler ile olan ilişkilerini de göz önüne alarak değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Neoklasik yönetim teorilerinin Klasik teorilere göre güçlü olduğu tarafları ve bu teoriye getirilen eleştirileri anlatın.

GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNİN KARŞI KARŞIYA KALDIĞI GELİŞMELER

İşletmelerin faaliyet yürüttükleri çevre dinamik bir çevredir. Sürekli değişen ve dönüşen çevre koşullarına ayak uydurmak işletmeler için zorlu bir görevdir. Dahası işletmeler sadece değişimlere tepki veren pasif bir rolden kaçınmalıdır. Ayrıca çevrelerini dönüştüren, proaktif bir tutum sergilemelidir. İşletmeler proaktif bir çevre analizi ile değişim trendlerini ve bu değişim trendlerinin meydana getireceği gelişmeleri önceden tahmin etmek ve buna göre işletmelerini yeniden tasarlamak zorundadır. Günümüz iş dünyasında değişime ayak uyduran değil değişimi başlatan; değişimle beraber değişen ve gelişen işletmeler ayakta kalmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı birçok trend ve gelişme bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı bu bölümde açıklanacaktır. İşletmeler aşağıda kısa kısa açıklanacak “küreselleşme, rekabet, dijitalleşme, inovasyon ve sosyal sorumluluk” konularındaki gelişmeleri takip etmek ve bu alanlarda başarılı faaliyetler yürütmek durumundadır.

Küreselleşme

Küreselleşme sadece küresel düzeyde ticareti değil daha geniş bir durumu açıklayan bir kavramdır. Buna göre küresel dünya içinde toplumlar giderek birbirlerine daha çok benzemeye ve kültürel olarak yaklaşmaya başlamıştır. Diğer bir deyişle küreselleşme; sadece fiziksel sınırların değil kültürel sınırların da ortadan kalk-

masını ifade etmektedir. Örneğin dünya üzerindeki gençlerin çoğu aynı müzikleri dinleyip benzer film yıldızlarını takip ediyordur. Bu durum işletmeler için de önemli bir konu hâline gelmektedir.

Evrensel boyutlarda dünya ticaretini serbestleştirme çabalarına küreselleşme denebilir. Küreselleşme, özellikle 1980 sonları ve 1990 başlarından itibaren dünyada yaygın olarak kullanılmaya başlanan bir kavramdır. Ekonomik anlamda küreselleşmenin “Ticari küreselleşme, mali küreselleşme ve üretimin küreselleşmesi” olmak üzere üç boyutu dikkat çekmektedir (Seyidoğlu, 2013: 49):

Ticari küreselleşme adından da anlaşılacağı üzere ticari mal ve hizmetlerin sınırlar ötesi hareket etmesidir. 1947’de kurulan GATT çerçevesinde gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılarak uluslararası ticaretin evrensel boyutlarda serbestleştirilmesi çalışmaları ile başlatılmıştır. Siyasal gelişmelerin etkisi de ticari küreselleşmeyi artırmıştır. Mali küreselleşme, ülkelerin kısa ve uzun vadeli sermaye akımlarıyla ilgili olarak uygulamakta oldukları engel ve kısıtlamaları kaldırıp yurt içi piyasalarını dünya piyasaları ile bütünleştirmelerinin bir sonucudur. Son boyut olan üretimin küreselleşmesidir ki bu da sınır ötesi üretimin yaygınlaşmasını ifade eder. Diğer bir deyişle, günümüzde dünya üretiminin çok önemli bir payı çok uluslu işletmeler tarafından ana ülke sınırları dışında gerçekleştirilmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği en önemli husus yukarıda bahsedilen pazarların sınırlarının sadece işletmelerin zihinlerinde olduğu durumudur. Buna göre bir işletme mal ve hizmet üretimi için gerekli her türlü bilgiyi istediği girdi piyasasında temin edebilmekte; mal ve hizmeti üretebilmek için gerekenleri istediği iş gücü piyasasından alabilmekte; ürettiği mal ve hizmetleri istediği pazara sunabilmekte ve işlemler için gerekli olan sermayeyi istediği sermaye piyasasında bulabilmektedir.

Küreselleşme denilen olgu aynı zamanda işletmeler için önemli fırsatları da ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme sayesinde işletmeler ürünlerini sadece iç pazara değil artık dış pazarlara da satabilmektedir. Diğer taraftan sadece iç iş gücü piyasasından değil, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynak ve kabiliyetleri diğer ülkelerden de temin etme imkânına sahiptir. (Boone ve Kurtz, 2013: 166).

Küreselleşme her hâlükârda işletmeleri etkilemektedir. Burada işletmenin uluslararası pazarlara açılıp açılmaması bir şey değiştirmemektedir.

Günümüzde işletmeler dış ticaret yapmasalar dahi diğer ülkelerin işletmeleri ülke sınırları içerisinde temin ettiğimiz girdileri talep etmekte; bizim mal ve hizmet sunduğumuz iç pazara satış yapmakta, dolayısıyla hem girdi piyasasında hem mal ve hizmet piyasasında bize rakip olmaktadır. Günümüzde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için sadece iç piyasaları değil dış piyasaları ve bu piyasalarda yer alan rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri devamlı analiz etmek zorundadır.

Küreselleşme, yönetim faaliyetlerinin daha da karmaşık hâle gelmesine neden olmuştur. Günümüzde yöneticiler artık yalnızca faaliyet göstermekte oldukları yerel çevre koşullarını değil, daha geniş ölçekte küresel bazda gelişmeleri yakından takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Küresel çevre koşullarını analiz etmeyen, dolayısıyla uluslararası çevrede yaşanan değişimleri görmezden gelen ve/veya görmeyen ve yalnızca yakın çevresine odaklanan yöneticiler, rekabet üstünlüğü elde edemeyecekleri gibi hayatlarını devam ettirmede de zorluk yaşayacaklardır (Demirci, 2016a: 16).

Rekabet

En temel tanımı ile rekabet, en az iki birim arasındaki yarıştır. Bu birimler örgütte çalışan birey, işletmenin departmanları, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler, üniversiteler, belediyeler, şehirler olabilmektedir. Küreselleşme, gelişen teknolojiler, sektöre her geçen gün artan yeni girişler, işletmeler arasındaki rekabeti giderek artırmıştır. İşletmeler arasındaki rekabet belki de hiç bu kadar büyük olmamıştı. Kimi işletmeler kaliteye odaklanarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Birçok işletme için amaç hatasız ürünler üretmek olabilir. Bununla birlikte, üretimde sıfır hata oranına ulaşmak bile dünya pazarlarında rekabetçi kalmak için yeterli değildir. Şirketler şimdi hem yüksek kaliteli ürünler hem de iyi değer sunmak durumundadır. Dahası tüm bunları rekabetçi fiyatlarla üstün hizmet şeklinde pazara sunmalıdırlar. (Nickels, McDugh ve McDough, 2016: 16).

Rekabet işletmeler için önemli bir avantaj da sunmaktadır. Serbest piyasa ekonomilerinde rekabet, işletmeler ve tüketiciler için iyi ve gereklidir. Daha kaliteli ve çeşitli ürünlerin ortaya çıkması, fiyatların istikrarlı olması ve üreticilerin yüksek verimlilikle işlerini yapması sağlıklı bir rekabet ortamı ile mümkün olmaktadır.

İşletmeler pazara sundukları mal ve hizmetleri mümkün olan en düşük maliyetle üretmeye çalışmanın yanında kârlarını da mümkün olan en üst düzeye çıkarmaya çabalamaktadır. Fakat kârların yüksek olduğu pazarlar aynı zamanda yeni rakiplerin de pazara girmesini beraberinde getirebilmektedir. Bunun sonucunda işletmeler rekabetten kaçınmak veya onu dengelemek için yüksek kâr getirisi olan fiyatları tercih etmekten uzaklaşmaktadır. Böylece rekabet, piyasada fiyatların düşmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda rekabet, işletmeleri kârlılıklarını sürdürürebilmek ve işleri yürütmek için yeni yol ve yöntemler bulmaya sevk etmektedir. Nitekim işletmeler kârlı kalabildikleri sürece piyasada var olabilmektedir.

Rekabet bir diğer yandan da pazar yapısı ile ilgilidir. Buna göre pazardaki aktörlerin sayısı ve yoğunluğu nasıl bir rekabet ortamının olduğunu ortaya koymaktadır. Özetle dört tür piyasa yapısından bahsedilebilir. Bunlar; (1) tam rekabet, (2) tekel, (3) tekeli rekabet ve (4) oligopoldur.

Tam rekabet pazarında çok sayıda küçük firma vardır ve firmalar benzer ürünler satar; yani her firmanın ürünü, diğer firmalar tarafından satılan ürünlere çok benzerdir. Pazardaki alıcılar ve satıcılar; fiyatlar, tedarik kaynakları ve benzerleri hakkında tam bilgiye sahiptir. Yeni bir işletme açmak veya mevcut bir işi sonlandırmak oldukça kolaydır. Tam rekabet pazarının tam zıttı ise tekel pazardır. Burada sadece bir firma tüm pazara hâkimdir ve firma aslında endüstrinin kendisidir. Pazara giriş oldukça zordur ve giriş engelleri vardır. Tekelci rekabet pazarlarında ise pazarda birçok işletme vardır ve işletmeler, birbirlerine muadil ancak birbirinden farklı ürünler sunmaktadır. Pazara girmek nispeten kolaydır ve işletmeler ürün farklılaştırılmadan yararlanarak rekabette öne geçmeye çalışmaktadır. Son olarak oligopol pazarlarda az sayıda firmanın üretim yaptığı ve çıktının tamamını ürettiği bir durum söz konusudur. Uçak üretimi yapan firmaların bulunduğu pazar, bu duruma iyi bir örnek teşkil etmektedir (Gitman vd., 2018).

Dijitalleşme

Teknolojik gelişmeler sanayi devriminden günümüze kadar işletmeleri derinden etkilemiştir. Her dönemde işletmeler çağının gerektirdiği teknolojik değişim ve dönüşüme ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Değişebilen ve dönüşebilen işletmeler ayakta kalırken diğer işletmeler kapanmak zorunda kalmıştır. Fakat bu teknolojik değişim ve dönüşüm son yıllarda hiç olmadığı kadar hızlı ve baş döndürücü yaşanmaktadır. Bugün hayatımızın ayrılmaz parçası olan birçok teknolojik ürün ve hizmet 5-10 sene öncesinde bilim kurgu filmlerinde ancak yer bulabilmekte idi. Günümüzde bu devrimi tanımlamak için 4. sanayi devrimi, diğer bir deyişle Endüstri 4.0 kavramı kullanılmaktadır.

2000li yıllarda internetin şirketler tarafından keşfedilmesi ile yepyeni fırsatlar doğdu. İşletmeler için dünyanın dört bir tarafı ulaşılabilir hâle gelmiştir, Artık mal ve hizmet alımı için farklı lokasyonlardan teklif alabilmekte; aynı şekilde farklı lokasyonlara satış için teklif verebilmektedir. Küreselleşme ile beraber sınırların önemini kaybetmesi, aynı şekilde müşteri istek ve ihtiyaçlarının ülkeler arasında benzerlik göstermeye başlaması, diğer taraftan ulaşım imkânlarının artması internetin oluşturduğu bu her tarafa ulaşma fırsatını çok daha değerli hâle getirmiştir. E-ticaret kavramı gelişmiş, e-ticaretin ticaretteki payı her geçen gün artmaya başlamıştır. Diğer yandan akıllı telefonların ve buna bağlı olarak mobil uygulamaların artışı şirketlerin ürün ve hizmetlerinin müşterilerinin cebine girmesine sebep olmuştur. Bu durum, bu baş döndürücü gelişmeyi fırsata çevirenler için çok büyük bir getiri sağlarken maalesef ayak uyduramayan işletmelerin küçülmesine hatta batmasına neden olmuştur.

Yönetim bilişim sistemleri sayesinde işletmeler iç işleyişini çok daha etkin yaparken büyük veri sayesinde pazar ve pazarlama araştırmaları akıl almaz noktalara gelmiştir. Büyük veri sayesinde telefonumuzda web sayfasından aradığımız ürün sosyal medya hesabımızda sponsorlu reklam olarak çıkmaktadır.



Yaşamla İlişkilendir

Dijitalleşme, müşteri memnuniyetini artırıyor.

Teknolojinin sosyal hayattan ticarete kadar birçok noktada vazgeçilmez hale gelmesi nedeniyle dijitalleşme iş hayatında önemli yer sahibi oldu. MBİS Genel Müdürü Cenk Salihoğlu, dijitalleşmenin en verimli şekilde kullanılması gerektiğine dikkat çekti. Değişim üzerinde sürekli düşünüp çalışmanın önemini vurgulayan Salihoğlu, son dönemde dijitalleşmeye olan talebin içi boş bir kavram olmadığını müşterilerin memnuniyetini arttırdığını söyledi.

Dijital bir yol haritasının ticarete ve sosyal hayatta daha verimli olabileceğini belirten Salihoğlu, şöyle konuştu; “En basit bir market işinin dijitalleşme ile bambaşka bir hale geldiğini görüyoruz. Bir dijital yol haritasıyla birlikte firmaların rakiplerinden yani diğerlerinden uzaklaşıp veriyi hem kendi içinde rekabet avantajı haline getirebilecekleri, aslında veriyi ürün olarak pazarlayabilecekleri bir dönüşüm dönemindeyiz. Geçtik geçmedik diye kategorize etmek istemiyorum. Dijitalleşmek aslında bir yolculuk. Bunun bir ölçüğü yok. İş hayatı sürekli değişiyor. Beklentiler, talepler, yöneticiler ve algılar sürekli değişim ve dönüşüm halinde.”

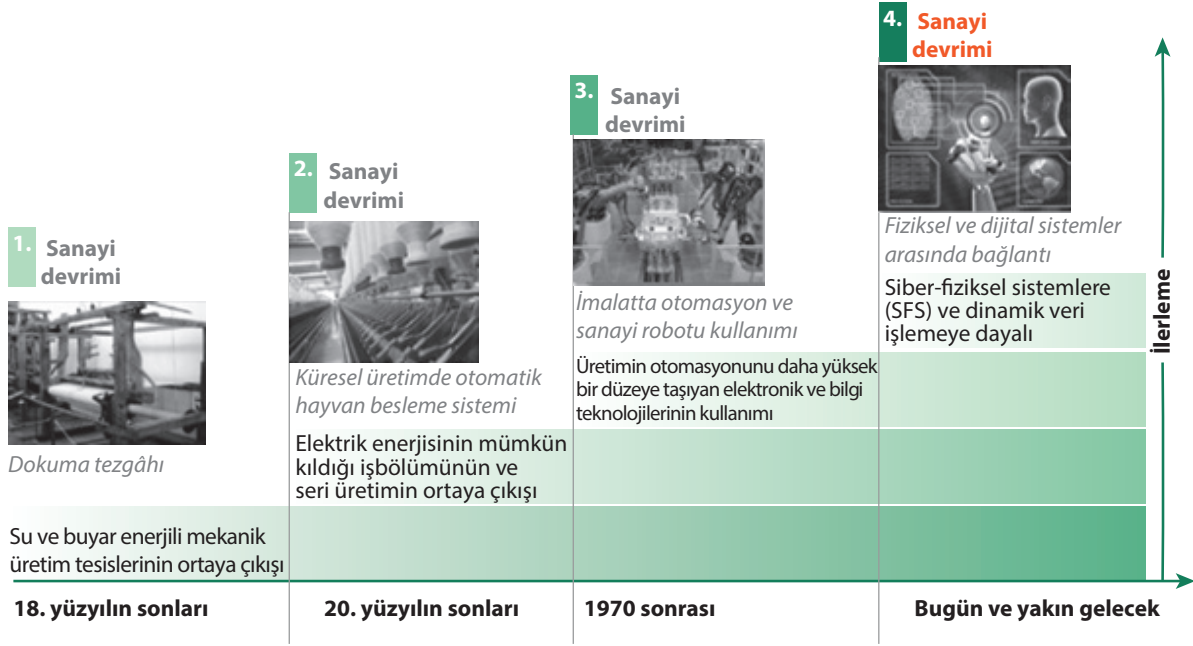
Dijitalleşmenin artık internet kullanıcılarına sonsuz bir hız sunduğunu da belirten Salihoğlu, şunları söyledi; “İnternet kullanıcılarının neredeyse artık hiç biri uzun videolar izlemeyi tercih etmiyorlar. O yüzden her şey kısaldı ve hızlı tüketilebilir bir hale geldi. Kullanıcılar 3 dakikalık videolara artık uzun diyerek talep göstermiyorlar. Dijitalleşme aslında beraberinde bize çok şey kattı çok da şey aldı. Yaratıcı olursak ben karşılığını göreceğimizi düşünüyorum. Ayrıca gazetecilik mesleğine bile bakabilirsiniz. Geleneksel medya yani baskı gazete yerini dijitalle bıraktı. İnsanlar artık uzun haberler okumak yerine internet üzerinden kısa kısa tek cümlelik haberler ile bilgiyi almak için çaba gösteriyor. Bunların hepsi dijitalleşmenin sonucu olarak karşımıza çıkıyor.”

Kaynak: 25 Nisan 2019 tarihinde www.haberekspres.com.tr de yayınlanan “Dijitalleşme, müşteri memnuniyetini artırıyor” başlıklı haberden uyarlanmıştır. <https://www.haberekspres.com.tr/ekonomi/dijitallesme-musteri-memnuniyetini-artiriyor-h125493.html> (Erişim Tarihi: 28/04/2019).

Sanayide dijitalleşme on yıllardır sanayide süregelen evrimin bir sonucudur ve iki ayrı ileri sanayi ülkesinde hemen aynı yıllarda adlandırılmıştır. Sanayideki bu paradigma değişimi ilk olarak 2010 yılında ABD’de Smart Manufacturing; Almanya’da ise 2011 yılında Industrie 4.0 adları ile lanse edilmiştir. Her ne kadar isimler imalatı öne çıkarsa da dijitalleşme, ekonominin tüm sektörlerini ve günlük yaşamımızın tüm yönlerini kapsamaktadır (Ulusoy, 2018: 121).

ABD, Almanya ve İngiltere gibi gelişmiş ekonomiler, 2008 yılında yaşanan küresel finansal krizin hemen ardından, imalat sanayilerini yeniden canlandırmak amacıyla “yeniden endüstrileşme” stratejilerini geliştirmeye başladılar. Finansal kriz reel sektörün önemini ve dinamiklerini yeniden hatırlattı. Gelişmiş ülkeler, yeniden endüstrileşme hareketi kapsamında, mevcut imalat yöntemleri ve teknolojileri üzerinde iyileştirmeler yapmak yerine, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve dijital imalat teknolojilerinin uygulama ve yetenekleri üzerine odaklanmıştır. (Fırat ve Fırat, 2017: 10) Tüm bu gelişmeler ve odaklanmalar Endüstri 4.0’ın doğumuna sebep olmuştur.

Sanayi 4.0, sanayi (d)evriminin dördüncü aşaması



Resim 1.2 Sanayi 4.0

Kaynak: TÜSİAD, 2016: 19

Sanayi 1.0'dan 4.0'a gelen yolculukta, farklı evrelerde ortaya çıkan önemli kilometre taşları bulunmaktadır. Devrimlere zemin hazırlayan kilometre taşları aşağıda açıklanmıştır. (Fırat ve Fırat, 2017: 12)

Mekanik Üretim Tesislerinin Uygulanması (18. Yüzyıl): 1712 Buhar Makinesinin İcadı

Elektrik ve İş Bölümüne Dayalı Seri Üretime Geçilmesi: (19. Yüzyıl) 1840 Telgraf ve 1880 Telefon İcatları, 1920 Taylorizm (Bilimsel yönetim)

Üretim Süreçlerinin Otomasyonu (20. Yüzyıl): 1971 İlk mikro bilgisayar (Altair 8800) 1976 Apple I (S. Jobs ve S. Wozniak)

Otonom Makineler ve Sanal Ortamlar (21. Yüzyıl): 1988 AutoIDLab. (MIT), 2000 Nesnelere İnterneti, 2010 Hücresel Taşıma Sistemi, 2020 Otonom Etkileşim ve Sanallaştırma.

İnovasyon

Ürünlerde, üretim süreçlerinde, pazarlama yöntemlerinde veya yönetsel faaliyetlerde yapılan ve ticari olarak bir değer taşıyan yenilikler veya önemli iyileştirmeler şeklinde (Yiğit 2012: 71) tanımlanan **inovasyon** günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli bir kavramdır.

İnovasyon

Ürünlerde, üretim süreçlerinde, pazarlama yöntemlerinde veya yönetsel faaliyetlerde yapılan ve ticari olarak bir değer taşıyan yenilikler veya önemli iyileştirmelerdir.

Teknolojinin değişmesi, Dünyanın küçük bir köy hâline gelmesi, eğitim seviyesinin artması artık müşterilerin mevcutla yetinememelerine sebep olmaktadır. İşletmeler bir yandan değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek yeni ürün ve hizmetler sunarken diğer yandan mevcut mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım, pazarlama süreçlerinde yeniliğe gitmeye başlamışlardır.

Aslında yıl önce söylenmiş olan “değişmeyen tek şey değişimdir” sözünün zamanımızdaki yansıması inovasyondur. Kırım'ın (1954-2011) eserlerinde ve konferanslarında “para getiren yenilik” şeklinde tanımladığı inovasyon, işletmeler için bir seçenektir. Ziyade zorunluluk hâline gelmiştir.

İşletme-iktisat literatüründe inovasyondan ilk kez Schumpeter (1883-1950) bahsetmiştir. İnovasyonu yaratıcı bir yıkıma yol açan yararlı ve yaratıcı değişiklikler olarak tanımlayan

Schumpeter'dan (1939) sonra inovasyon teorisi çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli boyutları öne çıkarılarak incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda çeşitli araştırmacıların inovasyon kavramına dair yaptıkları tanımlamalar mevcuttur.

Tablo 1.2. İnovasyon Tanımları

Mohr (1969)	Mevcut durumu değiştiren ve yeni bir durumun ortaya çıkmasına neden olan şeylerdir.
Freeman (1982)	Yeni (veya geliştirilmiş) bir ürünün pazarlanmasını veya yeni (veya geliştirilmiş) süreç veya ekipmanların ilk ticari kullanımını içeren teknik, tasarım, imalat, yönetim ve ticari faaliyetlerdir.
Van de Ven (1986)	İnovasyon, yeni veya geliştiricileri tarafından yeni olarak algılanan bir ürün, hizmet veya süreçtir.
Carnegie ve Butlin (1993)	İnovasyon hem kurum hem de müşterileri için doğrudan ve önemli bir katma değer yaratan, kurum tarafından oluşturulan yeni veya geliştirilmiş bir şeydir.
Kanter (1997)	İnovasyon verimli kullanım için yeni fikirleri bir araya getirme sürecidir.
Gurteen (1998)	Oluşturulan fikirlerin incelenmesi, süzgeçten geçirilmesi ve en önemlisi uygulanmasıdır. Yani fikirlerin eyleme dönüştürülmesi demektir.

Kaynak: Yiğit, 2012: 71

Schumpeter (1934) beş yenilik türünden oluşan bir liste önermiştir: i) Yeni ürünlerin girişi. ii) Yeni üretim yöntemlerinin girişi iii) Yeni pazarların açılması iv) Ham maddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi. v) Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması (OECD, 2006: 33)

Burada akla gelen bir soru da “her yeni şey inovasyon mudur?” sorusu olacaktır. Tabii ki her yeni ürün ve hizmet inovasyon değildir. Çünkü inovasyonun temel dinamiğini “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yenilikler” oluşturmaktadır. Bu kapsamda ilgili yenilik ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşüyor ise inovasyon olarak adlandırılabilir. Diğer bir deyişle; inovasyon yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesidir. (Uzkurt, 2010: 37).

OECD Oslo El Kitabı'nda (2006) inovasyon yapısı, türü ve yeni olma derecesi olmak üzere üç boyut altında sınıflandırılmıştır. Yapısına göre Artımsal inovasyon, Radikal inovasyon, Yıkıcı inovasyon; Türüne göre Ürün veya hizmet inovasyonu, Süreç inovasyonu, Pazarlama inovasyonu, Örgütsel inovasyon; Yenilik derecesine göre Örgüt için yeni inovasyonlar, Pazar için yeni inovasyonlar, Dünya için yeni inovasyonlar olarak sınıflandırılmıştır. Peki, son yıllarda gerek akademik yazında gerekse uygulamada çok fazla yer bulan inovasyonun önemi nedir? İnovasyon, hem günümüz ulusal ekonomileri hem de işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı hâline gelmiştir. Bu yönüyle inovasyonun ekonomi, toplum ve işletmeler için önemini üç başlık altında toplamak mümkündür. İnovasyon;

- i. Ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin,
- ii. Toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin,
- iii. Hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için rekabet gücünün temel dinamiği hâline gelmiştir (Uzkurt, 2010: 38).

İnovasyonun ne olduğunu, boyutlarını ve önemini anlattıktan sonra onun ne olmadığına da değinmek gerekmektedir. İnovasyon (Elçi ve Karataylı, 2008: 8):

- Bilim ve teknolojiyle sınırlı olan bir uygulama
- Ar-Ge ile sınırlı bir kavram
- Buluş ve icat ile aynı anlam

- Sadece büyük firmaların yapabileceği bir uygulama
- Bir defaya mahsus bir faaliyet ya da proje
- Büyük kaynaklar ve finansman gerektiren bir uygulama
- Belli sektörlerdeki işletmelerin yapabileceği bir faaliyet
- Bir firmada bu işle görevlendirilmiş kişilerin görevi olan bir faaliyet değildir.

Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği

Şirketler sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulur ve yaşamlarını sürdürür. Bu da içinde yaşadıkları toplumun kendilerine bazı sosyal sorumluluklar yüklemesine neden olur. Bir şirket, örgütsel faaliyetine başladığı gün sosyal sorumlulukları kabul etmiş olur. Şirketler toplumun tüm sistemi içinde alt sistem olarak yer alırken değişikliklere uyum sağlama sosyal sorumlulukları bir araç olarak kullanır. Şirketlerin sosyal sorumlulukları yerine getirirken dengeli bir politika izlemeleri ve toplumun çıkarlarını zedelemekten faaliyetlerini sürdürmeleri iş etiğinin de bir kuralıdır (Çelik, 2007: 63).

İşletmenin amaçları başlığı altında işleneceği üzere işletmenin ekonomik olmayan amaçları bulunmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomik çevrede yer alan paydaşlar ile karşılıklı fayda ve çıkar ilişkisi vardır. Bu ilişkinin

sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için taraflar arasında dengeli bir değişim olması gerekmektedir. Örneğin şirket ortakları şirkete sermaye katarken karşılığında kâr beklerler, kredi kuruluşları kredi tahsis ederken karşılığında kredinin ve faizin geri ödenmesini bekler. Diğer paydaşlar; tedarikçiler, uluslararası aktörler, işgörenler, tüketiciler, doğal çevre, devlet, eğitim kurumları olarak sıralanabilir. İşletmelerin tüm paydaşlara karşı çeşitli sorumluluklara sahip olması beklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016: 38).

Günümüzde artık birçok tüketici sivil toplum kuruluşu işletmelerin sadece kâr odaklı çalışmalarını, mal ve hizmet üretirken yol açtıkları etkileri de göz önünde bulundurmaları gerektiğine inanır. Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin çevre ve toplum üzerindeki olumlu etkisini en üst düzeye, olumsuz etkilerini de en düşük düzeye indirme yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Sosyal sorumluluk ve etik birbiriyle karıştırılsa da aynı. İş etiği birey ya da örgüt kararlarının toplum tarafından doğru ya da yanlış değerlendirilmesi ile ilgili iken sosyal sorumluluk İşletmenin tüm faaliyetlerini kapsayan daha geniş anlamalı bir kavramdır. Etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetler bugün çok çeşitli olmakla beraber bu duruma tarihsel sürecin sonunda gelmiştir. Kitabımızın dördüncü ünitesinde Sosyal Sorumluluk ve Etik konusu detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Öğrenme Çıktısı

3 Günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı gelişmeleri ve birbirleriyle olan ilişkileri açıklayabilme

Araştır 3

Endüstri 4.0 kavramının nasıl ve hangi aşamalardan geçilerek ortaya çıktığını araştırın.

İlişkilendir

Küreselleşme ile dijitalleşme süreçlerinin birbirleriyle ilişkili seyirlerini göz önüne alarak değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Sosyal sorumluluğun ve etik davranışın işletmelere sağlayacağı faydaları günümüz işletme uygulamalarından örnekler vererek anlatın.

İŞLETMELERİN AMAÇLARI

Amaç gelecekte ulaşmak istenen noktayı ifade eder. İşletmenin amaçları, faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri “niçin” yaptığını, “neyi veya neleri elde etmek için” yaptığını belirten sonuçlardır. (Ülgen ve Mirza, 2013: 182).

Amaçlar çok farklı sınıflandırılmaktadır. Örneğin biçimsel olup olmama yönüyle amaçlar ikiye ayrılır: *Biçimsel amaçlar*; işletmelerin topluma bir mesaj vermek amacıyla ana sözleşmelerinde, yıllık plan ve programlarında, yönetim kurulu faaliyet raporlarında, yöneticilerin topluma verdikleri demeçlerde açıklanan amaçlar olup daha genel ve geniş anlamlıdır. *Biçimsel olmayan amaçlar* ise işletmeler tarafından açıklanmayan ancak patron veya yöneticilerin düşünce ve davranışlarından çıkartılabilecek amaçlardır. (Ülgen ve Mirza, 2013: 182).

Diğer taraftan amaçlar sürelerine göre incelendiğinde kısa, orta ve uzun vadede amaçlar olarak üçe ayrılır. 1 yıla kadar olan amaçlar kısa; 1-5 yıl arası olan amaçlar orta; 5 yıl üzeri vadeli amaçlar uzun vadeli amaçlar olarak tanımlanabilir. Elbette sektörün, teknolojinin, çevrenin değişimi bu süreleri değiştirebilir. Örneğin bilişim/yazılım sektörü için 1 yıl uzun vadeli amaçları içerir.



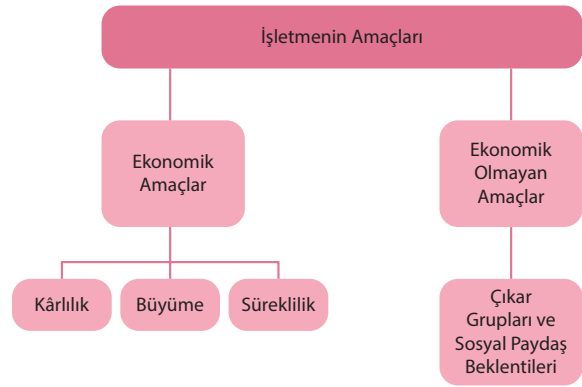
dikkat

Amaçların kısa, orta ve uzun vadeli olması; işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, teknoloji ve çevrenin değişimine göre farklı oluşturulabilir. Teknoloji firması için uzun vadeli bir amaç, inşaat firması için orta vadeli olabilir.

Amaçlar hiyerarşik olarak incelendiğinde ise örgütün tamamını ilgilendiren stratejik amaçlar; departmanları ilgilendiren operasyonel amaçlar ve uygulamaları içeren taktiksel amaçlar olmak üzere 3'e ayrılır.

Örgütün amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için farklı amaçlar arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Taktiksel amaçlar operasyonel amaçları, operasyonel amaçlar da stratejik amaçları desteklemelidir. Aynı şekilde kısa vadeli amaçlar orta vadeli amaçları, onlar da uzun vadeli amaçları desteklemelidir.

İşletmeler ölçeklerine, içinde buldukları sektörün ve çevrenin özelliklerine, kurucu ve yöneticilerin amaçlarına bağlı olarak farklı amaçlar güdebilir. En nihayetinde kâr elde etmek amacıyla kurulması sebebiyle işletmelerin amacı yalnızca kâr elde etmek gibi anlaşılabilir fakat günümüzün değişen koşullarında sadece kâr elde etmeyi amaçlayan bir işletmenin ayakta kalması mümkün değildir. İşletmelerin amaçları ekonomik olan ve olmayan amaçlar şeklinde temelde iki grupta sınıflandırılabilir.



Resim 1.3 İşletmenin Amaçları

Kaynak: Ülgen ve Mirza, 2013: 182

Ekonomik Amaçlar

İşletmelerin kârlılık, büyüme ve süreklilik olmak üzere 3 temel ekonomik amacı bulunmaktadır. Her bir amaç diğer amaçları gerektirmektedir. Genellikle işletmenin ortaklarının elde etmek istediği amaçlardır.

Kârlılık

Genel anlamda kâr, bir işletmenin belirli bir çalışma döneminde elde ettiği gelirlerden aynı dönemdeki tüm giderler çıktıktan sonra kalan artı değerdir. İşletmelerin varoluş sebepleri uzun vadede kâr elde etmektir. Ama işletmeler diğer amaçları gözetmeden hareket ederlerse kârlılık sağlamaları çok zor olacaktır. Kâr ile ilgili bir diğer nokta, mutlak olarak kâr edilen tutarın bir anlam ifade edişidir.. Kâr edilen tutarın anlaşılabilmesi için kullanılan sermaye ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Böylece kârlılığı hesaplamak mümkün olacaktır. Kârlılığın yeterli olup olmadığı ise şirketin amacı, ekonominin genel gidişatı, sektörün kârlılık düzeyi, önceki dönem kârlılık seviyesine göre şekillenmektedir.

İşletmeler kârı artırmak için ya gelirleri artırmak ya giderleri kırmak ya da her ikisini de yapmak durumundadır. Fakat bunu yaparken gerek ekonomik amaç olan büyüme ve sürekliliğe gerekse ekonomik olmayan amaçlara aykırı davranışları gerekmektedir.

Kâr işletmeler için farklı anlamlara gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2016: 24). Kâr;

- İşletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan en önemli araçtır,
- Aynı zamanda işletmenin büyüme, yatırım ve gelişim aracıdır,
- İşletme sahiplerinin yaşam kalitesini artırır,
- İşletmenin performansının bir göstergesidir,
- Ücret artışı veya prim yoluyla personeli motive etmede kullanılan bir araçtır.

Süreklilik

İşletmeler kurulurken uzun dönemde hayatını devam ettirme amacıyla kurulur. Dolayısıyla İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken uzun dönemde hayatlarını devam ettirmelerini engelleyecek faaliyetlerden kaçınması gerekmektedir. Örneğin işletmenin mal ve hizmetlerinde yapılan fiyat artışları kısa vadede kâr elde edebilmek için önemli bir araç olabilir. Fakat söz konusu kâr, sektör ortalamasının ya da ürün ve hizmetin müşteri gözündeki değerinden daha yüksek olursa işletme bir süre yüksek kâr elde eder ama daha sonra hayatını devam ettiremeyecek bir noktaya gelir. Bu sebepten işletmeler; kârlılık, büyüme ve süreklilik arasında başarılı bir dengeye ihtiyaç duyar.

İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesini belirleyen şey sadece başarılı bir firma olması değildir. Eğer rakipler işletmeden daha başarılı iseler yani işletme kârlı bir firma olmasına rağmen rekabet üstünlüğüne sahip değilse kısa süre içerisinde kârlılığını, orta vadede ise sürekliliğini devam ettirmesi imkânsızlaşacaktır.

Büyüme

İşletmede sayısal ve nitelik olarak gelişimi ifade eder. Sayısal olarak büyümeden kastedilen husus varlık ve kaynaklardaki hacimsel artıştır. Bu artış; cironun, kârlılığın, kapasitenin, istihdam edilen işgören sayısının artışı örnek olarak verilebilir. Özellikle ölçek ve kapsam ekonomilerinin önem kazan-

dığı, işletme ölçeği ile maliyet avantajının doğru orantılı olduğu günümüzde işletmeler küçülmek için büyümek zorundadır. Ama bu büyümeyi de işletmenin, sektörün, ekonomik şartların, talebin durumuna bağlı olarak gerçekleştirmelidir.

Bir diğer büyüme şekli ise niteliksel büyümedir. İşletmenin yönetim ve ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesindeki artış bunlara örnektir. Nitelikte büyüme sağlamak hiç şüphesiz sayısal büyüme kadar kolay değildir. Fakat sayısal büyümeyi sağlayan önemli hususlardan birisi de niteliksel büyümedir. Bu sebepten işletmelerin niteliksel olarak da büyümeleri gerekmektedir.

İşletmeler ekonomik amaçları gerçekleştirmek için çeşitli özel amaçlara sahip olup bunları gerçekleştirmelidir (Şimşek ve Çelik, 2015: 34). Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Müşteri ve tüketicilere daha kaliteli mal veya hizmet sunulması,
- Çalışanların çalışma hayatının kalitesini artırmak ve onlara iyi ücret vermek,
- Çalışanları eğiterek, onlara kendilerini geliştirme ve meslekte ilerleme olanakları ve fırsatları sunmak,
- Çalışanlara içerisinde istihdam olanakları sağlamak

Ekonomik Olmayan Amaçlar

Değişen kültürel değerler, kanuni düzenlemeler ve müşteriler ile toplumun beklentileri işletmelerin ekonomik olmayan amaçları benimseme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda işletme; bir taraftan çeşitli paydaş gruplarının isteklerine uygun hareket etmek, diğer taraftan **sosyal sorumluluk** faaliyetleri yerine getirmek durumundadır.

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarıları için toplumda iyi bir imaja sahip olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerdeki başarısına bakılmaksızın varlığı tehlikeye girebilmektedir. Olumlu görüntü oluşturmanın en önemli yollarından biri de temelde, topluma katkı sağlamayı amaçlayan sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir sorumluluk durumudur. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeler için birtakım faydalar sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu faydalardan öne çıkanlar şunlardır: (Ulukan, 2016: 61-62).

- Müşteri güveninin kazanılmasını sağlar, müşteri sadakatini artırır,
- İşletmenin marka imajını olumlu etkiler ve marka değerini artırır,
- Kurumsal itibarı artırır,
- Yeni pazarlar için fırsat yaratır,
- Nitelikli insanların işlemeye çekilmesine yardımcı olur,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirir ve motivasyon sağlar,
- İnsan kaynaklarının gelişimini ve devamlılığını sağlar,
- Satışları artmasına katkıda bulunur,
- İşletmenin piyasa değerinin artmasına yardımcı olur.

✓ Sosyal sorumluluk

İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir sorumluluk durumudur.

Carroll (1991), sosyal sorumluluk kavramının dört boyutunun olduğunu belirtmiştir. Bunlar sırasıyla; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sosyal sorumluluktur. İşletme, varlığını sürdürebilmek için her şeyden önce kâr elde etmelidir ki bu, ekonomik boyuta işaret etmektedir. İşletme kâr elde etmek üzere gerçekleştirdiği faaliyetleri mevcut ilgili yasa ve düzenlemelere göre yürütmelidir. Diğer yandan işletmeler yöneticileri vasıtasıyla aldıkları kararlar ve uygulamalarda doğru olanı yapmak du-

rumundadır ki bu da sosyal sorumlulukların etik boyutunu işaret etmektedir. Son olarak işletmeler gönüllü olarak toplum yararına etkinliklerde bulunur. (Ulukan, 2016: 64).

Ekonomik olmayan amaçların bir diğer boyutu ise işletmenin bulunduğu çevrede bulunan çıkar gruplarının elde etmek istedikleri sonuçlarla ilgilidir. Aşağıda her bir çıkar grubunun belirgin amaçları yer almaktadır. (Ülgen ve Mirza, 2013: 189).

- Yönetim Kurulu: Konumlarının sürdürülebilmesi için ortakların tatmin olması.
- Hisse Sahipleri: Paylardan alınan gelirin yükseltilmesi.
- Yöneticiler: Kişisel kazanç ve kişisel gelişme için büyüme amaçlı faaliyetler.
- Kredi Verenler: Finansal açıdan güçlü müşteri, zamanında yapılan ödemeler.
- Çalışanlar: İyi çalışma koşulları, tazminat ve yükselme fırsatları.
- Tedarikçiler ve Satıcılar: Uzun süreli ve devamlı gelir ile marjinal kâr sağlayacak müşteriler.
- Müşteriler: Uygun fiyatlı sağlıklı ve kaliteli ürünler.
- Toplum: Çevrede yeni iş olanakları yaratma ve sosyal katkılar.

İşletmelerin faaliyetlerinde bu çıkar gruplarının amaçlarına uygun şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu amaçlar incelendiğinde bazı amaçların birbiriyle çakışan amaçlar olduğu da görülmektedir. İşletmenin başarısı da burada devreye girmektedir. Birbiriyle çatışan bu amaçlar ne kadar iyi dengelenirse başarı o kadar artacaktır.

Öğrenme Çıktısı

4 Ekonomik ve ekonomik olmayan amaçları sıralayabilme

Araştır 4

İşletmenin ekonomik amaçlarını sıralayarak bu amaçların birbirleriyle ilişkisini araştırın.

İlişkilendir

Bir işletme eğer sadece yüksek kâr elde etmeyi hedefliyorsa ne tür problemlerle karşılaşmasının muhtemel olduğunu bir sektör örneği üzerinden tartışın.

Anlat/Paylaş

İşletmenin farklı paydaşları ve çıkar grupları farklı amaçlara sahip olabilmektedir. Bu durumda işletmenin nasıl bir yöntem izlemesi gerektiğini anlatın.

İŞLETMENİN FONKSİYONLARI

İşletmeler temel olarak üretim, pazarlama ve finansman fonksiyonlarına sahiptir. Buna göre bir takım mal ve hizmetlerin üretilmesi ile tüketiciye ulaştırılması üretim ve pazarlama fonksiyonları ile ilgili olurken işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli olacak mali kaynakları oluşturmak ve kaydetmek muhasebe ve finansman fonksiyonları ile mümkün hâle gelmektedir. Nitekim tüm bu faaliyetleri planlamak, yürütmek ve kontrol etmek için yönetim fonksiyonu öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları, Ar-Ge ve Halkla İlişkiler gibi günümüz işletmelerinde öne çıkan bazı süreç ve işler ile de işletmelerin yerine getirdikleri yan fonksiyonlardan bahsedilebilir. Söz konusu edilen tüm bu fonksiyonlar, işletmenin kârlı, etkin ve verimli bir şekilde iş yapabilmesi için bir arada ve birbirlerini destekleyecek şekilde yürütülmelidir.

Yönetim

“Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim (Koçel, 2011: 58) en basit tanımıyla iş gördürme sanatıdır. Yönetim örgütün, amaçlarına etkili ve verimli olarak ulaşabilmesi için, sahip olunan kaynakların planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol etme faaliyetlerinden meydana gelen bir süreçtir. “Örgütün kaynaklarını kullanarak, örgütün amaçları gerçekleştirme etkinliği”, “çalışanları koordine ederek bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabası” şeklindeki farklı tanımları ile yönetimin tanımlarının aşağıdaki gibi 3 ortak özelliği bulunmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015: 163-164);

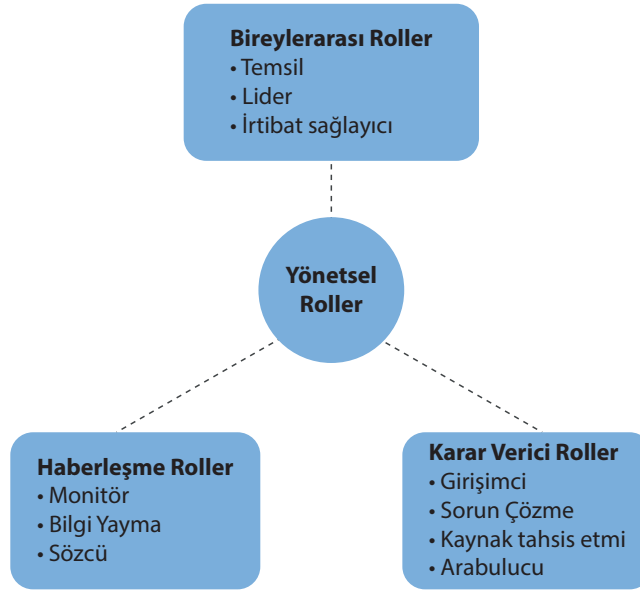
- Yönetimin hem sanat yönü hem bilimsel süreç olma yönü vardır.
- Yönetimin özünü insanlar ve insanlar arasındaki ilişkiler meydana getirmektedir.
- Son olarak insanlar arasındaki ilişkiler sonucu sağlanan iş birliğinin belirli bir amaca yönelik olması gerekmektedir.

Yönetim süreci yaklaşımında anlatıldığı üzere Fayol işletmedeki faaliyetleri 6 gruba ayırmış ve bunların en önemlisinin yönetim olduğunu vurgulamıştır. Aynı şekilde yönetim fonksiyonunu da beş fonksiyondan oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır. Aşağıda bu fonksiyonlar kısa kısa anlatılacaktır.

- **Planlama**, örgütsel amacı gerçekleştirmek için neyin, nasıl ve hangi kaynaklarla yapılacağına önceden belirlenmesidir. Plan aynı zamanda bir karar ve kararlar toplamıdır.
- **Örgütlenme**, işletmenin mal ve hizmet üretiminde kullandığı fiziksel, mali ve beşeri kaynaklarının, uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi ve değer yaratacak şekilde birleştirilmesi anlamına gelir. Diğer bir deyişle işler ile kişilerin eşleştirilmesidir.
- **Yönlendirme**, işletmenin planları çerçevesinde örgütlenen unsurların, örgütsel amaçları gerçekleştirecek tarzda harekete geçirilmesidir.
- **Koordinasyon**, Örgütler çeşitli unsurlardan oluşur. Her örgütsel unsurun, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için uyumlu biçimde bir araya getirilmesi ve tasarlanması gerekir.
- **Kontrol**, amaçlanan yani planlanan ile gerçekleşen arasındaki farklılığı ortaya çıkarma etkinliğidir. Kontrol sayesinde planlanan durumla gerçekleşen durum arasındaki fark tespit edilmeye çalışılır.

Yönetim fonksiyonu ile ilgili diğer bir kavram yönetici kavramıdır. Yönetici kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma yetkisi olan kişidir. Yönetim kavramının tanımında üretim faktörlerinin (emek, sermaye, doğa, bilgi) amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Bu faaliyetleri koordine eden kişiler (yapan değil) yöneticilerdir. Aslında girişimci ile yönetici aynı faaliyetleri icra eder: aralarındaki en temel fark girişimcinin riski üstlenerek kâr ve zarara katlanması, yöneticinin ise riski üstlenmemesidir.

Yöneticilerin örgüt içerisinde üstlendikleri rollere göre çeşitleri bulunmaktadır. Yöneticilerin örgüt için sahip olduğu farklı rollere ilişkin en kapsamlı tanımlamalardan biri Henry Mintzberg tarafından yapılmıştır. Mintzberg yöneticinin rollerini sınıflandırırken, yöneticilerin iş yerinde zamanlarını ne şekilde geçirdiklerini esas almıştır. Bu noktada yöneticinin örgüt içerisinde oynadığı roller de dikkate alınmıştır. Mintzberg’in yönetsel rollere ilişkin tipolojisi üç temel kategoride değerlendirilebilir. Bu kategoriler, bireyler arası, haberleşme ve karar verici roller olarak sınıflandırılmaktadır. (Demirci, 2016a: 11).



Resim 1.4 Yönetmel Roller

Kaynak: Demirci, 2016a: 11.

Yönetim ile ilgili ele alınacak bir diğer husus yönetim düzeyleri ve yönetim becerileridir. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere üst, orta ve alt kademe olmak üzere üç yönetim düzeyinden bahsetmek mümkündür.

Üst kademe yöneticiler: Bütün bölümlerin performansından sorumludur ve departmanlar arası da sorumluluk taşırlar. Örgütsel hedefleri belirler ve orta kademe yöneticileri denetlerler.

Orta kademe yöneticiler: Alt kademe yöneticileri denetlerler. Hedefleri gerçekleştirmek için bölüm kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasından sorumludurlar.

Alt kademe yöneticiler: Gündelik işlerden sorumludurlar. Ürün veya hizmeti vermeye yönelik faaliyetleri yerine getiren kişileri denetlerler.

Diğer taraftan yöneticilerin sahip olması gereken temel 3 beceri bulunmaktadır. Bunlar kavramsal, teknik beceri ve insan ilişkileri becerisidir.

Teknik beceri: Yönetimin fonksiyonel uzmanlık alanını ve ilgili alandaki bilgi-beceriyi ifade eder. **İnsan ilişkileri becerisi:** İnsanlarla iletişim becerisi ve başkaları aracılığı ile iş görebilme yeteneği ile ilgilidir. **Kavramsal beceri:** Örgütün tamamını bir bütün olarak görebilme ve örgütü arzu edilen geleceğe yöneltme ile ilgilidir.

Her ne kadar her yöneticinin 3 yönetim becerisine de sahip olması gerekse de farklı yönetim düzeylerinin sahip olması gereken yönetim bece-

risi farklıdır. Üst kademe yöneticilerde kavramsal beceri; orta kademe yöneticilerde insan ilişkileri becerisi; alt kademe yöneticilerde teknik beceri ön plandadır.

Üretim

Üretim; mal ve hizmetlerin oluşturulması, genişletilmesi, üretilmesi veya iyileştirilmesi işlemlerinin tümünü kapsar. Aynı zamanda üretim, belirli işlemlerin yardımıyla mal ve hizmetlerin yaratılmasıdır. Malların üretimi esasen insanların, paraların, malzemelerin ve tesislerin sorunsuz çalışan bir sistem olarak yapılandırılmasına bağlıdır. Söz konusu bu sistemde ham madde ve kaynaklar bir girdi olarak üretim sürecine girmektedir. Üretim sürecinde girdiye değer eklenerek mal ve hizmet çıktısı elde edilmektedir. Modern işletmelerde, üretim oldukça organize, mekanik ve özel olmasının yanında seri de olmak zorundadır. Bu nedenle üretim ile ilgili sorumluluklar ve süreçler genelde Üretim Yöneticisine devredilmiştir.

Bir üretim yöneticisinin bu konuda dört temel sorumluluğu vardır (Tiwari, 2012):

- mal ve hizmetlerin belirli miktarlarda üretilmesini sağlamak,
- belirtilen zaman çizelgesini veya teslim tarihlerini karşılamak,
- miktar gereksinimlerini karşılamak ve

- iv. tüm üretim işlemlerini minimum maliyetle yapmak

Bu sorumlulukları yerine getirmek için, üretim müdürü; üretim planlama, üretim mühendisliği (aletlerin, tertibatların ve tesisatın veya ekipmanın tasarımı), tesis yerleşimi, tesis yapımı, malzeme nakletme, envanter yönetimi, iş geliştirme, üretim kontrolü ve satın alma gibi bir dizi işlevi yerine getirmek zorundadır.

Üretim; her ne kadar somut bir çıktı olarak algılanmaya daha müsait olsa da bazı işletmeler üretimleri sonucunda soyut nitelikli ürünler ortaya çıkarabilmektedir. Bu tür ürünlere hizmetler adı verilmektedir. İster somut mal ister soyut bir hizmet olsun işletmenin üretim faaliyeti sonucunda ortaya çıkan çıktı, tüketiciye değer yaratan bir nitelikte olmalıdır. Üretim faaliyetleri var olanı değiştirip dönüştürerek tüketici için değerli olacak bir ürün çıktısı sunmaktadır. Bu noktada üretim fonksiyonu işletmenin diğer fonksiyonları ile etkin ve iş birlikçi bir şekilde çalışmalıdır. Böylece tüketici için değerli ürünler karşılığında işletme de kâr elde edebileceği iş ilişkilerine sahip olmuş olur.

Pazarlama

Pazarlama, “ taraflarına değer yaratan değişim ilişki ağlarını oluşturma, sürdürme ve geliştirmeyi amaçlayan uygulamalı bir bilim” olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2009). Bu geniş ve kavramsal tanım pazarlamanın temelinde değişim ilişkileri olduğunu vurgulamaktadır. Bu da işletmelerin tüketicileri ile kurmaya çalıştıkları uzun dönemli ve kârlı ilişkilerin önemine vurgu yaparak bu ilişkileri oluşturacak, sürdürecektir ve geliştirecek iş ve süreçleri pazarlamanın konusu yapmaktadır. Buradan

hareketle bir işletme fonksiyonu olarak pazarlama, işletmelerin amaçlarına uygun değişimleri sağlamak üzere mal, hizmet veya düşüncelerin oluşturulması, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması üzerine çaba ve planlamaları içermektedir (AMA, 1985). Pazarlama iş ve süreçleri temel olarak işletmenin müşteri için değer yaratacak çabalarını içermektedir. Nitekim değer yaratılmayan bir pazarlama faaliyeti tüketici için bir anlam ifade etmeyecektir. Kendisi için değer yaratılmaya çalışılan tüketici, pazarlama için kritik bir öneme sahiptir. Nitekim tüketiciyi anlamak ve buradan hareketle istek ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmek işletmenin pazarlama faaliyetleri için gerekli olan ilk adımdır. İşletmeler pazara sundukları değer önerileri ile tatmin olmuş veya memnun müşteriler elde etmeyi umar.

Değer yaratma pazarlamanın temel stratejik düzeyini belirlemektedir. Buna göre pazarlama iş ve süreçlerinin temel ve nihai amacı değer yaratmaktır. Fakat taktiksel ve operasyonel düzeyde pazarlama departmanı birtakım kavram ve yapıları kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Buna pazarlama karması denilmektedir. Altunışık, Özdemir ve Torlak’a (2017) göre Pazarlama karması; “seçilen hedef pazardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda müşteri tatmini sağlamak amacıyla işletmenin kontrolünde olan değişkenlerden meydana gelen bir karmadır.” 4P olarak da ifade edilen pazarlama karması; ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtımdan (place) meydana gelmektedir. İşletmeler pazara sundukları değer önerilerini geliştirdikleri mal veya hizmetlerin niteliklerini, fiyatlarını, tüketiciye ulaştırmada kullanılacak iletişim ve dağıtım faaliyetlerini bir araya getirerek oluşturmaktadır.



Araştırmalarla İlişkilendir

Daniel Pink “Aklın Yeni Sınırları” kitabında son dört yüz yılı bir tiyatro oyununa benzetir: Buna göre 18. yüzyıl Tarım Çağı’dır ve bu yüzyılın ana karakteri kendi halinde, küçük dünyasında yaşayan ve hayatına devam etmek için yeni bir şey öğrenmeye gerek duymayan çiftçidir. 19. yüzyıl Sanayi Çağı’na gelindiğinde ise ana karakter, önemli özellikleri fiziksel güç ve bedensel dayanıklılık olan seri üretim işçisine dönüşmüştür. 20. yüzyılda Bilgi Çağı’nın ana karakteri sol beynin yönettiği bilgi işçileridir. Bu yüzyılda mantıklı ve analitik lineer bakış açısına sahip olmak değerlidir. 21. yüzyıla geldiğimizdeyse oyundaki ana karakterler hızla değişir. Yüksek teknoloji ve yapay zeka sol beynin yönettiği insanlardan hızla rol çalmaya başlar ve bunlara karşı daha yaratıcı, empati kurabilen, duyguya dokunan, anlam üreten insanlar sahneye çıkmaya başlarlar.

Daniel Pink’in kitabında ifade ettiği gibi, Bilgi Çağı’nda bolluk dönemine girmiş olan toplum Anlam Çağı’nda Maslow’un piramidindeki ana ihtiyaçlarını karşılamış ve kendisine bir anlam aramaya başlamıştır. Kendini gerçekleştirmeye, varoluşunu sorgulamaya, kendi hikâyesini yaratmaya karar vermiştir. Artık giydiği mont onu soğuktan korumanın ötesinde kimliğini tanımlayacak, hikâyesini anlatacak bir nesneye dönüşmüştür.

Ty Montague bu değişimi şöyle özetler: Bir ayakkabı, TOMS ayakkabısı olana kadar sadece bir ayakkabıdır. Çünkü TOMS’da satın alınan her ayakkabı için ihtiyaç sahibi bir çocuğa bir çift ayakkabı verilir. Birdenbire bu nesnelere (ayakkabılar) ilham verici bir hikâyenin parçasına, insanın kendisiyle ilgili anlamlı bir şeyi başkalarına gösterebileceği bir ürüne dönüşür.

2009 yılında gazeteci Robert Walker ve yazar Josh Glenn’in test etmek istedikleri bir pazarlama teorisi vardı: Hikâye anlatımı herhangi bir nesnenin değerini ne kadar artırır?

Teorilerini test etmek için “Significant Objects (Önemli Nesnelere)” adını verdikleri bir deney yaptılar. İlk önce garajlardan, eskicilerden değersiz veya pek değerli olmayan nesnelere satın aldılar. Nesnelere maliyeti 1 ila 4 dolar arasında değişiyordu. Örneğin kapı tokmağı, otel odası anahtarı, plastik bir muz, seramikten yapılmış at başı biblosu gibi eşyalar vardı. Daha sonra, profesyonel birçok yazarı bu projenin bir parçası olmaya davet ettiler. Her birine nesnelere biri hakkında bir hikâye yazıp yazamayacaklarını sordular. Hepsi “Evet” dedi. Hikâyeler tamamlandıktan sonra, Walker ve Glenn her nesneyi fotoğrafı ve hikâyesiyle birlikte eBay’de satışa koydu. Sonuçlar oldukça şaşırtıcı ve beklediklerinin çok üstündeydi.

Ortalama olarak tüm nesnelere değeri yüzde 2.700 yükselmişti. Örneğin 1,29 dolardan satın aldıkları seramik at başı biblosunu 46 dolara sattılar. Ve “Significant Objects” projesi satışta hikâye anlatıcılığının muazzam gücünün parlak bir örneği olarak pazarlama tarihindeki yerini aldı.

Kaynak: Sinan Sülün, Harvard Business Review Türkiye, Hikâyesi Olan Kazanacak, 22.04.20149 tarihindeki yazıdan uyarlanmıştır. <https://hburturkiye.com/blog/hikayesi-olan-kazanacak> (Erişim Tarihi: 28/04/2019).

Muhasebe ve Finans

İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde hem finansman sağlamak hem de gerekli kayıtları tutmak önemli bir işletme fonksiyonu olarak öne çıkmaktadır. Muhasebe; mali nitelikteki işlemleri anlamlı ve güvenilir ilgili kaynaklardan toplanması, doğruluklarının saptanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması, raporlanması, analiz edilerek ve yorumlanarak ilgili taraflara iletilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Sağlam, 2014). Muhasebe, işletmeler için gerekli ve önemli bir işlev olan kayıt tutma işlevini yerini getirmektedir. İşletme sürdürdüğü faaliyetlerin devamlılığını sağlamak için bu kayıtlara ve kayıtların analiz ve raporlarına ihtiyaç duyar. Kaydetme, sınıflama ve analiz etme fonksiyonlarına sahip olan muhasebe iş ve süreçleri; temel olarak finansal ve yönetsel muhasebe olarak ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan finansal muhasebe hem işletme içindeki yöneticilerin hem de işletme dışındaki grupların bilgi gereksinimlerine yönelik olarak, geçmiş

olaylara ilişkin raporlama yaparken, yönetsel muhasebe yönetimin özel amaçlarına hizmet edecek bilgileri üretmekle ilgilidir (Erdoğan, 2013).

Muhasebe temel olarak varlıkların yani işletmenin mevcutları ile alacaklarının sermaye ve borçlarına eşit olması denkleminde dayanır. Buna göre işletmenin sahip olduklarının mali değerinin ne olduğu ile sahip olunanların kaynağı eşitliğin iki tarafında yer almaktadır.

İşletmenin sahip olduğu varlıkları elde etmek için birtakım kaynaklara sahip olması gerekir. İşletme kurulurken ve faaliyetlerini sürdürürken para ve benzeri fonlara ihtiyaç duyar. Bu fonların elde edilmesine de finansman denmektedir. Aynı zamanda elde edilen veya sahip olunan fonların uygun alanlarda ve uygun şekillerde kullanılmasına ise finansal yönetim denmektedir.

Finansman kaynakları temel olarak işletme içi ve dışı kaynaklar olarak ayrılmaktadır. İşletme dışı kaynaklara yabancı kaynaklar da denmektedir. İşletme içi kaynaklar ise özsermaye olarak adlandırılmaktadır. Özsermaye, işletmenin sahipleri veya kurucuları tarafından işletmenin kurulması aşamasında veya ihtiyaç duyulan hâllerde işletmeye konulan varlıkları kapsamaktadır (Sağlam, 2014).

İnsan Kaynakları

Üretim faktörlerinden birisi olan iş gücünün yönetimi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsayan insan kaynakları yönetimi diğer üretim faktörleri üzerinde de önemli bir etkiye sahip olması sebebiyle günümüzde artan bir popülerliğe sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi örgüt içinde çalışan insanların istihdamı, gelişimi ve refahı için stratejik, bütünleştirici, uyumlu bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. (Armstrong, 2017: 7). Diğer bir tanıma göre İKY; çalışanların ilgisinin nasıl çekileceğine, çalışanların nasıl işe alınacağına, eğitileceğine, motive edileceğine ve onların devamlılığının nasıl sağlanacağına odaklanan bir yönetim çalışmasının alt kümesidir. (Decenzo vd., 2017).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının örgütün hedefi doğrultusunda verimli şekilde kullanılmasını, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmesini sağlayan bir fonksiyondur (Palmer ve Winter, 1993: 25).

İnsan kaynakları yönetimi bireyselden amaç ve beklentileri karşılamak amacıyla insan kaynağının

etkili ve verimli yönetilmesi ile ilgili tüm ayetler ve süreçleri kapsamaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin amacı örgütün en değerli kaynağı olan insan unsuru ile başarıya ulaşmaktır (Gürbüz, 2019: 21). Son olarak insan kaynakları yönetimi; örgütün amaçlarına etkin ve verimli olarak ulaşmayı sağlayacak nitelikli insan kaynağının temin edilmesi, elde tutulması ve değişen çevre koşullarına ayak uyduracak şekilde geliştirilmesi amacıyla yapılacak her türlü faaliyetin yer aldığı bir süreçtir.

Ar-Ge (Araştırma Geliştirme)

Günümüzde işletmeler bilgi çağını tecrübe etmektedir. Bu çağda küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmiş yapısı hem rekabeti hem de işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların niteliğini dönüştürmektedir. Artık işletmeler daha fazla bir şekilde yenilik ve araştırma-geliştirme temelli bakış açısına sahip olmak durumundadır. Ar-Ge, bu noktada önemli bir işletme fonksiyonu olarak görülmektedir. Yaratıcılık ve buna bağlı olarak işletmelerin ürün, süreç ve pazarlama yenilikleri Ar-Ge faaliyetleri kapsamında değerlendirilerek işletmelere rekabet avantajı sağlamada önemli bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır. Yenilikler çözümleri ve tecrübeleri zenginleştirmeleri ile işletmeler için değerli hâle gelmektedir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli olan süreçlerin yenilikler ile daha etkin ve verimli hâle getirilmesi veya işletmenin pazara sunduğu değer önerilerinin rakiplerden farklı ve yeni olması ancak etkili bir Ar-Ge fonksiyonuna sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir.

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri işletme için farklı şekillerde veya türlerde ortaya çıkabilmektedir. Sabuncuoğlu ve Tokol (2016) Ar-Ge'nin niteliği ve kapsamı bağlamında üç temel çeşidinin olduğunu vurgularlar. Bunlar;

- Temel araştırma,
- Uygulamalı araştırma ve
- Geliştirme'dir.

Temel araştırma, yeni bilgi ve bakış açılarının edinilmesi amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. Bu tür araştırmaların her ne kadar belirgin bir ticari amacı olmasa da nihai olarak kârlı ve yararlı bilgilere erişilen bir süreç olarak da tecrübe edilebilmektedir. Temel araştırma neticesinde ortaya çıkan bilgiler işletmeler için verimli yeniliklerin hayata geçirilmesi için öncü olabilmektedir.

Bir diğer Ar-Ge çeşidi olarak bahsedilen uygulamalı araştırmada ise belirli süreçler veya ticari amaçlar için yapılan araştırmalar neticesinde yeni bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Böylece süreçlerin iyileştirilmesi ve yeni ürün veya hizmetlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Temel araştırmada ortaya çıkan bilgiler uygulamalı araştırmalarda kullanılarak da araştırma süreci yürütülebilmektedir.

Son olarak geliştirmede ise yeni veya önemli ölçüde, iyileştirilmiş malzeme, araç, mamul, üretim süreçleri, sistemler veya hizmetler ortaya koyabilmek amacıyla bilimsel bilginin kullanılması söz konusudur. Temel ve uygulamalı araştırmaların sonucunda geliştirme ile beraber sistematik bir şekilde Ar-Ge süreçleri izlenmiş olmaktadır.

Halkla İlişkiler

Ar-Ge'nin bir işletme fonksiyonu olarak son yıllarda öne çıkmasına benzer bir durum Halkla İlişkiler için de geçerlidir. Günden güne daha karmaşık bir hâle gelen günümüz pazarlarında etkin ve verimli iş neticeleri elde edebilmek için bir işletme fonksiyonu olan halkla ilişkiler önemli hâle gelmiştir. Halkla ilişkiler veya kurumsal iletişim olarak ifade edilen iş sürecinde işletmeler hem müşterilere hem de kamuoyuna doğru mesajları uygun bir iletişim dili ile ulaştırmaya çalışmaktadır. Halkla ilişkiler, "işletmenin yakın çevresi ve toplumun çeşitli kesimleriyle kurduğu, onların işletme veya ürünleri hakkında olumlu görüş, imaj ve davranışlar oluşturmaya yönelik iletişim ve ilişkiler" olarak ifade edilmektedir (Mir-

ze, 2010). Halkla ilişkiler müşterileri ve kamuoyu ile sürdürdüğü iletişimde farklı yazılı ve görsel araçlar ile beraber işletmenin kendi kaynaklarını da kullanmaktadır. İşletmelerin belirli sürelerde tekrarlanan basın bildirimleri, radyo veya televizyonlarda yapılan tanıtım ve sponsorluklar ile beraber gazete ve dergiler için oluşturulan içerikler halkla ilişkiler yönetiminin kullandığı araçlara örnek olarak verilebilir.

İşletmeler halkla ilişkiler işlevi ile hem işletme sahiplerine ve sermayedarlarına hem de ilişkide olduğu tüm paydaşlarına işletmenin faaliyetlerini açıklamayı ve anlatmayı amaçlamaktadır. Böylece yürütülen sosyal sorumluluk projeleri veya çalışanlar/tedarikçiler/müşteriler ile ilişkilerin durumu gibi konularda kamuoyu bilgilendirilerek işletmeye ilişkin olumlu bir tutumun geniş kitlelerce benimsenmesi amaçlanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı her iki teorinin de (Klasik ve Neoklasik) genelgeçer ilkeler arayışına yönelttilen eleştirilerden meydana gelmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütler gerek çevre şartları gerekse dış çevre şartları itibarıyla birbirinden farklıdır. Bu sebepten dolayı her örgüt için geçerli tek doğru yoktur. Çeşitli kriterler ışığında farklı örgütler için farklı doğrular olabilmektedir. Örgütler, sahip oldukları teknoloji düzeyine, çevrenin değişim hızına, örgütün büyüklüğüne, çalışanların niteliğine ve sektörün özelliğine göre farklı doğrulara diğer bir deyişle farklı reçetelere sahiptir. Yöneticiler örgütün içinde bulunduğu şartlara göre en doğru kararı vermek zorundadırlar. Bunun için de doğru bir iç ve dış çevre analizi yapmaları gerekir.

Öğrenme Çıktısı

5 İşletme fonksiyonlarını tanımlayabilme



Araştır 5

Üretim yöneticisinin sorumluluklarını işletmenin pazarlama ve Ar-Ge fonksiyonları ile ilişkilendirerek araştırın.

İlişkilendir

Sistem yaklaşımının işletmeye sağlayacağı yararları hizmet sektöründe yer alan bir restoranın çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler ile olan ilişkilerini de göz önüne alarak değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Yapacağınız internet araştırması ile bulacağınız bir örnek olayda işletme fonksiyonlarının birbirleriyle ilişkisinin nasıl olması gerektiğini arkadaşlarınızla paylaşın.

1

İşletme kavramı ve işletmeciliğe ilişkin temel kavramları açıklayabilme

İşletme Kavramı ve İşletmeciliğe İlişkin Temel Kavramlar

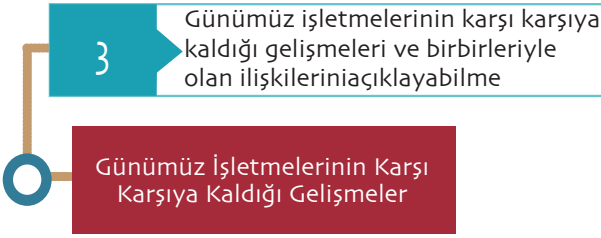
İşletme, belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmek için başkalarının (kişi ve/veya kurumların) ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini belirli bir uyum içerisinde ve belli oranda bir araya getirerek mal veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan, ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir. Bu kapsamda işletmeyi daha iyi anlayabilmek adına ihtiyaç kavramını, üretim faktörlerini, ürün kavramını, üretim faktörlerini bir araya getirerek ürün üreten girişimciyi açıklamak gerekmektedir. En temel şekliyle ihtiyaç, karşılandığında insana mutluluk ve huzur, karşılanmadığında ise elem ve sıkıntı veren duygulardır. Üretim faktörleri ise doğal kaynaklar, sermaye, insan kaynakları ve girişimciliktir. Doğal kaynaklar, mal üretmek için kullanılan doğadan elde edilen ham maddelerdir. Sermaye, makineleri, araçları, binaları veya mal üretiminde kullanılan her şeyi içerir. Emek (iş gücü) mal ve hizmetlerin üretilmesi ve /veya satılması için gerekli olan tüm süreçlerde yer alan emeğini, bilgisini ortaya koyarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaya çalışan kişileri nitelemektedir. Diğer faktörleri bulan, bir araya getiren, belirli bir ahenk içinde yöneten kişi ise girişimcidir.

2

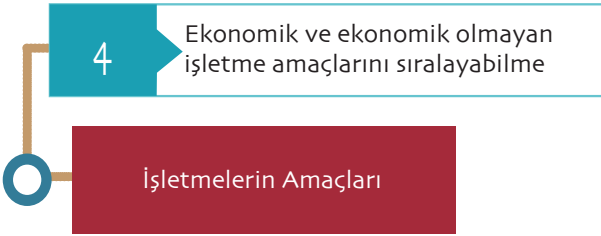
İşletmeciliğin gelişim süreci ile ilgili bilgileri tartışabilme

İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi

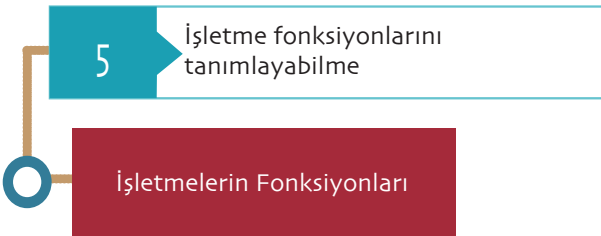
18. yüzyılın sonlarında başlayıp 19. yüzyılda gelişerek seri üretimi, fabrikalaşmayı sağlayan sanayi devrimi, ekonomik hayat üzerinde olduğu gibi işletmelerin gelişimi üzerinde de önemli etkiler oluşturmıştır. Bu devrim ile birlikte buharlı makinelerin icat edilmesi ve sanayiye uygulanması, usta-çırak ilişkisinde iş yapan küçük atölye tipi iş yerlerinin, önce makinelerle üretim yapan büyük atölyelere, sonra da giderek artan ölçüde kitlesel üretim yapan fabrikalara dönüşmesine sebep olmuştur. Giderek büyüyen işletmelerin oluşturduğu yeni gruplar veya sınıflar sadece sermaye sahibi girişimciler ve işçiler değildi. Üçüncü bir toplumsal sınıf da ortaya çıkmaktadır; profesyonel yöneticiler. Yöneticiler, sermaye sahibi girişimciler gibi risk almıyordu fakat kendi sorunları çok daha karmaşıktı. Çünkü yöneticiler, işçilerin ürettiği ürünlerden elde edilecek gelir ve kâr konusunda işverenlere ve hissedarlara karşı sorumluydu. Sanayi devriminden 1900'lü yılların başına kadar işletme yönetimine yönelik ilkeler, yöntemler, teknikler ve başarılı uygulamalar yapan yöneticiler olsa da bu uygulamalar bireysel düzeyde kalmıştır. Bu sebepten tarihsel bir yaklaşımla işletme yönetimi bilimsel olarak 1900'lü yılların başından başlatılarak Klasik yönetim anlayışı, Neoklasik yönetim anlayışı, Modern yönetim anlayışı ve Modern sonrası yönetim anlayışı şeklinde 4 aşamada ele alınmaktadır.



İşletmelerin faaliyet yürüttükleri çevre, dinamik bir çevredir. Sürekli değişen ve dönüşen çevre koşullarına ayak uydurmak işletmeler için zorlu bir görevdir. Dahası işletmeler sadece değişimlere tepki veren pasif bir rolden kaçınmalıdır. Ayrıca çevrelerini dönüştüren, proaktif bir tutum sergilemelidir. İşletmeler proaktif bir çevre analizi ile değişim trendlerini ve bu değişim trendlerinin meydana getireceği gelişmeleri önceden tahmin etmek ve buna göre kendilerini yeniden tasarlamak zorundadır. Günümüz iş dünyasında değişime ayak uyduran değil değişimi başlatan; değişimle beraber değişen ve gelişen işletmeler ayakta kalmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı birçok trend ve gelişme bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı “rekabet, küreselleşme, dijitalleşme, sosyal sorumluluk ve inovasyon” konularıdır. Bu alanlardaki gelişmeleri takip etmek ve başarılı faaliyetler yürütmek işletmeler için bir gerekliliktir.



İşletmenin amaçları, faaliyetleri sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri ve faaliyetleri “niçin” yaptığını, “neyi veya neleri elde etmek için” yaptığını belirten sonuçlardır. İşletmelerin kârlılık, büyüme ve süreklilik olmak üzere 3 temel ekonomik amacı bulunmaktadır. Her bir amaç diğer amaçları gerektirmektedir. Genellikle işletmenin ortaklarının elde etmek istediği amaçlardır. Değişen kültürel değerler, kanuni düzenlemeler ve müşteriler ile toplumun beklentileri işletmelerin ekonomik olmayan amaçları benimseme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda işletmenin; bir taraftan çeşitli paydaş gruplarının isteklerine uygun hareket etmesi, diğer taraftan sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmesi gerekmektedir.



İşletmeler temel olarak üretim, pazarlama ve finansman fonksiyonlarına sahiptir. Buna göre birtakım mal ve hizmetlerin üretilmesi ile tüketiciye ulaştırılması üretim ve pazarlama fonksiyonları ile ilgili olurken işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli olacak mali kaynakları oluşturmak ve kaydetmek muhasebe ve finansman fonksiyonları ile mümkün hâle gelmektedir. Nitekim tüm bu faaliyetleri planlamak, yürütmek ve kontrol etmek için yönetim fonksiyonu öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları, Ar-Ge ve Halkla İlişkiler gibi günümüz işletmelerinde öne çıkan bazı süreç ve işler ile de işletmelerin yerine getirdikleri yan fonksiyonlardan bahsedilebilir. Söz konusu tüm bu fonksiyonlar, işletmenin kârlı, etkin ve verimli bir şekilde iş yapabilmesi için bir arada ve birbirlerini destekleyecek şekilde yürütülmelidir.

1 Kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek ve bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak ifade edilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İşletme
- B. Rekabet
- C. Girişimci
- D. Talep
- E. Örgüt

2 İşletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar olan insan kaynaklarını ifade eden ve işletmenin birbirini tamamlayan öğelerinden biri olan unsur aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Beşeri unsur
- B. Fiziki unsur
- C. Motivasyon
- D. Kavramsal unsur
- E. Sermaye

3 Tüketicilerin az çaba sarf ederek satın almaya niyetli oldukları, genelde diğer ürünlere göre daha sık satın alınan, görece olarak daha düşük fiyatlara sahip ürün grubuna ne ad verilir?

- A. Sıradan mallar
- B. Beğenmeli mallar
- C. Özellikli mallar
- D. Kolayda mallar
- E. Hizmetler

4 Aşağıdakilerden hangisi sanayi devrimin özellikleri veya etkilerinden biri **değildir**?

- A. Zanaata verilen değer ve uzmanlaşma artmıştır.
- B. İş bölümü zorunluluk olmuştur.
- C. Ücret sistemleri ortaya çıkmıştır.
- D. Seri üretime olanak sağlayan makineler ile üretim yapılmaya başlanmıştır.
- E. Fabrikalardaki yoğun çalışma yönetim ve organizasyon gereksinimini artırmıştır.

5 Aşağıdaki yönetim yaklaşımlarından hangisi örgütün performansını çalışanların motivasyonu ile sağlanacağını savunur?

- A. Yönetim süreci yaklaşımı
- B. Bilimsel yönetim yaklaşımı
- C. Bürokrasi yaklaşımı
- D. Neoklasik yaklaşım
- E. Modern yönetim yaklaşımı

6 I. Çok sayıda küçük firma vardır.
II. Firmalar benzer ürünler satar.
III. Pazardaki alıcı ve satıcılar; fiyatlar, tedarik kaynakları ve benzerleri hakkında tam bilgiye sahiptir.
IV. Yeni bir işletme açmak veya mevcut bir işi sonlandırmak oldukça kolaydır.

Yukarıdaki rekabet özelliklerine sahip olan pazar türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Tam rekabet
- B. Tekel
- C. Tekelci rekabet
- D. Oligopol
- E. Düopol

7 Aşağıdaki ifadelerden hangileri doğrudur?

- I. Kar işletmenin büyüme yatırım ve gelişim aracıdır.
 - II. Kar her zaman işletme çalışanlarının yaşam kalitesini artırır.
 - III. İşletmenin performansının bir göstergesi değildir.
 - IV. İşletmenin varlığını sürdürme için gerekli olan en önemli araçtır.
- A. I ve II
 - B. I ve III
 - C. I ve IV
 - D. II ve III
 - E. II ve IV

8 Aşağıdaki çıkar gruplarından hangisinin belirgin amacı finansal açıdan güçlü müşteri ve zamanında yapılan ödemeleri içerir?

- A. Çalışanlar
- B. Yöneticiler
- C. Hisse sahipleri
- D. Kredi verenler
- E. Yönetim kurulu

9 Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karmaşının unsurlarından biri **değildir**?

- A. Ürün
- B. Marka
- C. Fiyat
- D. Tutundurma
- E. Dağıtım

10 Belirli süreçler veya ticari amaçlar için yapılan araştırmalar neticesinde yeni bilgiler elde etmenin amaçlandığı Ar-Ge çeşidi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Temel araştırma
- B. Uygulamalı araştırma
- C. Geliştirme
- D. Üretim
- E. İnovasyon

1. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletme Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletme Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeciliğe İlişkin Temel Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeciliğin Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. A

Yanıtınız yanlış ise “Günümüz İşletmelerinin Karşı Karşıya Kaldığı Gelişmeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Günümüz İşletmelerinin Karşı Karşıya Kaldığı Gelişmeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. B

Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

1

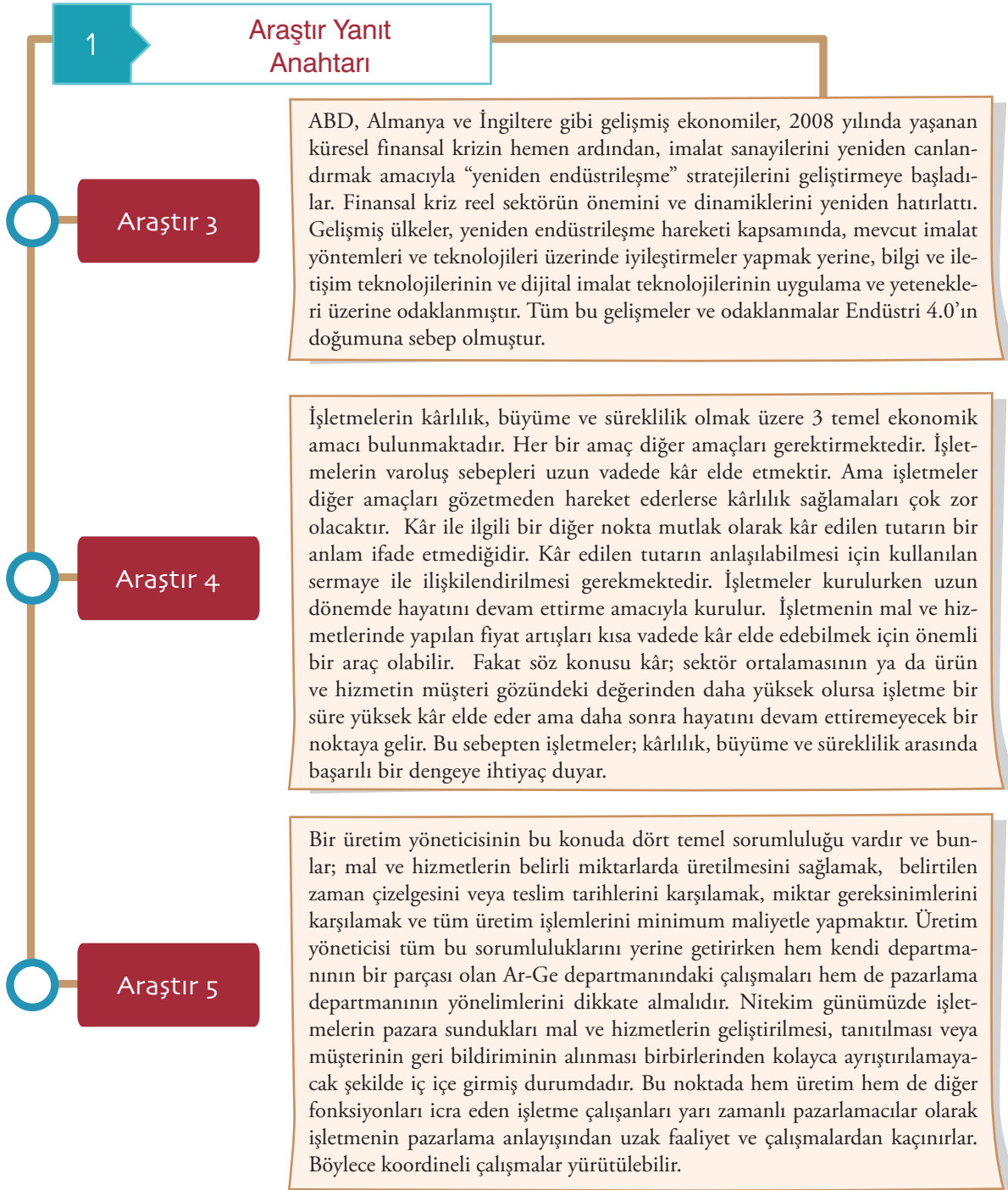
Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Üretim faktörleri tek başlarına bir anlam ifade etmemektedir. Öncelikle faktörlerin bir araya getirilmesi ve ortaya müşteriye fayda sağlayacak bir ürün çıkması gerekmektedir. Bunu da yapacak olan girişimcidir. Elbette bunu yaparken riski göze alıp kâr elde etme dürtüsü ile hareket etmektedir. Diğer faktörleri bulan, bir araya getiren, belirli bir ahenk içinde yöneten kişi olması sebebiyle girişimci; kendini gerçekleştirme arzusu olan, bağımsız iş yapabilme isteği duyan ve bir işletme kurma ya da devralma işlemi gerçekleştirirken kâr elde etme güdüsüyle hareket ederek bir risk üstlenen kişidir. Aynı sermaye ve doğal kaynak ile farklı sonuç ortaya koyan işletmelerdeki farklılıkların büyük çoğunluğu iş gücü farklılığından kaynaklanmaktadır. Tüm faktörleri bir araya getirerek üretim faaliyetini yapacak ve üretimin etkinliği ve verimliliğini etkileyecek olan, girişimcilik faktörüdür.

Araştır 2

Öncelikle işletmenin teorisinden ziyade uygulaması yani pratiği çok keskin bir şekilde sanayi devrimi öncesi ve sonrası olarak ele alınabilir. Buna göre sanayi devrimi öncesinde işletmeler genel olarak atölye düzeyinde üretim çerçevesinde devam etmiştir. Sanayi devrimi ile bu düzey radikal bir şekilde değişmiş ve bambaşka bir işletme ve üretim dünyası ortaya çıkmıştır. Böylece işletmeler atölye düzeyinde, el yordamıyla üretimden sıyrılarak pazar için üretim yapma ve seri üretime olanak sağlayan dev makineler ile çok miktarda üretim yapan büyük fabrikalara dönüşmüştür. Bu dönüşümün sağlanması için gerekli olan sermayeyi bulan girişimciler yeni düzene ayak uydurabilmüşlerdir. Diğer girişimciler ya birleşmişler ya da bir anda iş sahibi olmaktan çıkıp işçi olmaya dönmüşlerdir. 18. yüzyıl sonlarında başlayıp, 19. yüzyılda gelişerek seri üretimi, fabrikalaşmayı sağlayan sanayi devrimi, ekonomik hayat üzerinde olduğu gibi işletmelerin gelişimi üzerinde de önemli etkiler oluşturmuştur. Bu devrim ile birlikte buharlı makinelerin icat edilmesi ve sanayiye uygulanması, usta-çırak ilişkisinde iş yapan küçük atölye tipi iş yerlerinin, önce makinelerle üretim yapan büyük atölyelere, sonra da giderek artan ölçüde kitlesel üretim yapan fabrikalara dönüşmesine sebep olmuştur. Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve organizasyon sorunlarını ön plana çıkarmıştır. Bu sorunların çözümü için bir taraftan girişimciler ve yöneticiler cevap ararken diğer taraftan yavaş yavaş akademik çevrelerde de bu sorunların çözümü tartışılmıştır. Sanayi devriminden 1900'lü yılların başına kadar işletme yönetimine yönelik ilkeler, yöntemler, teknikler ve başarılı uygulamalar yapan yöneticiler olsa da bu uygulamalar bireysel düzeyde kalmıştır. Ve böylece yavaş yavaş işletme (yönetimi) bilimi oluşmaya başlamıştır.



Kaynakça

- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*, 11-36. İçinde Edi. Aktan, C. C., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD YAYINLARI: 4 İş Ahlâkı Kitaplığı: 2
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2017). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetim* (3. Baskı), İstanbul: Beta.
- AMA (1985). *Marketing Definition*, <https://customerthink.com/definition-marketing/> Erişim Tarihi: 01.05.2019
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı* (6 b.). YD Gürol, & E. Gemici, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi: Klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorileri* İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı işletme yönetim terimleri sözlüğü*. Atlas Yayıncılık.
- Berber, A. (2013). *Klasik yönetim düşüncesi: geleneksel ve klasik paradigmalarda klasik ve neo-klasik örgüt teorileri*. Alfa.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş işletme*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Brown, B J ve Clow, J E (2008) *Introduction to Business*, Glencoe/McGraw-Hill, USA.
- Çelik, A. (2007). Şirketlerin sosyal sorumlulukları. *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*, 61-84. İçinde Edi. Aktan, C. C., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İGİAD YAYINLARI: 4 İş Ahlâkı Kitaplığı: 2
- DeCenzo D. A., Robbins S. P. ve Verhulst S. L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri* (12. Baskı), Ankara Nobel Akademik Yayıncılık
- Demirci E., (2016a). Yönetimde Temel Kavramlar ve Özellikler, İçinde edt. Zeytinoğlu G. N: *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270
- Demirci E., (2016b). Yönetim Düşüncesinin Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar. İçinde edt. Zeytinoğlu G. N: *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayıncılık.
- Elçi, Ş. ve Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*, Technopolis Group Türkiye.
- Erdoğan, B. Z. (2009). Pazarlama Küresel Krizin Suçlusunu mu, Kurtarıcısı mı?, *Tüketim ve Tüketici Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 41-51.
- Erdoğan, N. (2013). Muhasebeye Giriş. İçinde edt. Erdoğan, M. : *Genel Muhasebe*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2594, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1563
- Ferrel, O. C., Hirt, G. A. ve Ferrel, L. (2017). *İşletme*, Çeviri editörü Ulaş Akkücüçük, Ankara Nobel Yayınevi
- Fırat, S. Ü. ve Fırat, O. Z. (2017). Sanayi 4.0 devrimi üzerine karşılaştırmalı bir inceleme: Kavramlar, küresel gelişmeler ve Türkiye, *Toprak İşveren Dergisi*, 114(2017), 10-23.
- Genç, N. (2001). *Başarı Bedel İster: İşletme-Yönetim-Organizasyon*, Timaş Yayınları.
- Gitman, L., McDaniel, C., Shah, A., Reece, M., Koffel, L., Talsma, B. ve Hyatt, J. (2018). *Introduction to Business*, Openstax: Rice University.
- Güney, S. (2015). *Girişimcilik Temel Konular ve Bazı Güncel Konular*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Seçkin.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 8.
- Kavak, B. ve Sığındı, T. (2012). Pazarlamadaki Ürün Sınıflandırmasına İlişkin Bir Yazın İncelemesi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*; Cilt 30, Sayı 1 (2012)
- Nickels, W.G., McHugh, J.M. ve McHugh, S.M. (2016). *Understanding Business* (11th Ed.), New York: McGraw Hill/Irwin.
- Örücü, E., Kiliç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Dogus University Journal*, 12(1).
- Oslo Kılavuzu (2006). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayını TÜBİTAK
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015). *Girişimcilik ve girişimci kişilik: kavram ve uygulama*, Eğitim Akademi Yayınevi.

- Palmer, M., Winters, K. T. ve Şahiner, D. (1993). *İnsan kaynakları*. Rota.
- Sabancıoğlu, Z. ve Tokol, T. (2016). *İşletme*, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sağlam, N. (2014). Muhasebe İşlevi, 300-320. İçinde Edi. Ürper, Y., Öztürk, S. A., Sağlam, N., Benligiray, S., Turan, N. ve Oktal, Ö., *Genel İşletme İlkeleri ve İşlevleri*, Ankara: Detay.
- Seyidoğlu, H. (2013). *Uluslararası İktisat*, Ankara: Güzem Can.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2016). *Yönetim ve organizasyon*, 18. Baskı Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2016). *İşletme Bilimine Giriş*. 23. Baskı. Eğitim Kitabevi.
- Tamer, K. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.
- Tiwari R. (2012). *6 Most Important Functions of Business*, <http://www.preservearticles.com/business/6-most-important-functions-of-business/30339> Erişim Tarihi 02.05.2019.
- TÜSİAD Raporu (2016). *"Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği için Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0: Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi"*, Mart 2016 Yayın No: TÜSİAD-T/2016-03/576
- Tutar, H. A. F. (2014). *Girişimcilik (Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci)*:(2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve K. Mirze (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yay.
- Ulukan C. (2016). Yönetim Çevresi İçinde ed. Zeytinoğlu G. N: *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270
- Ulusoy, G. (2018). İmalat sektöründe endüstri 4.0 dönüşümü çabaları: bazı gözlemler, *İktisat ve Toplum*, 8(92), 121-123.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz/Ağustos.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yiğit S. (2012). *"Kümelere İnovasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi"*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi.

■ Bölüm 2

İşletme ve Çevresi

öğrenme çıktıları

1

İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler

- 1 İşletmeyi etkileyen çevresel faktörleri tanımlayabilme

2

İşletme ve Çevresel Belirsizlik

- 2 Çevresel belirsizlik koşullarını açıklayabilme

3

Çevresel Belirsizlik ve Dış Çevreye Uyum

- 3 İşletmelerin dış çevreye uyum politika ve tekniklerini sıralayabilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme Çevresi • Makro Çevre • Mikro Çevre • İşletme İçi Çevre
• Çevresel Belirsizlik



GİRİŞ

İşletme ve Çevresi adlı bu ünite de işletmelerin faaliyetlerine yön veren çevresel faktörler incelenmektedir. Bireylerin davranışları ve alışkanlıkları nasıl ki başta aile olmak üzere bireyin çevresinde bulunan kişi, grup ya da unsurlardan (örneğin iklim ya da kültür) etkileniyorsa işletmelerin faaliyetleri de içerisinde hayatlarını sürdürdükleri teknolojik, ekonomik, politik, kültürel, demografik ve sektörel koşullardan etkilenir. Bu koşullara ek olarak işletmelerin yöneticilerinin ve çalışanlarının nitelikleri, örgütlenme becerileri ve iş yapma biçimleri de işletmelerin faaliyetlerini etkiler. Bu kapsamda *işletme çevresi*, işletmelerin kuruluşunu, faaliyetlerini, kararlarını, başarı ya da başarısızlıklarını etkileyen, kontrol edebildiği, değiştirebildiği veya kontrol edemeyip etkilendiği tüm unsurları ifade etmektedir.

Yukarıdaki tanımda da ifade ettiğimiz gibi çevresel koşulların bir kısmı işletme yöneticileri tarafından değiştirilebilir ve geliştirilebilirken bir kısmı üzerinde ise yöneticilerin herhangi bir kontrol gücü bulunmaz. Yöneticilerin etkileyemediği ancak uyum sağlamak zorunda kaldıkları çevresel unsurlar *Makro Çevre* olarak tanımlanır. Makro çevrenin bir parçası olan, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde sürekli etkileşim hâlinde olduğu aktörler ise işletmenin *Mikro Çevresini* oluşturur. İşletme, mikro çevresi üzerinde bilgi, beceri ve finansal gücüne göre etki sahibi olabilir. İşletme yöneticilerinin etkileyemediği çevresel unsurlar ise *İşletme İçi Çevre* olarak tanımlanır. İşletme içi çevre işletme sınırları içerisindeki unsurları kapsarken makro ve mikro çevre ise işletme sınırları dışındaki unsurları kapsar ve dış çevre olarak adlandırılır. İşletme yöneticileri tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına hitap eden ürünler üreterek daha fazla kâr elde etmek için tüm bu çevresel unsurları dikkate alırlar.

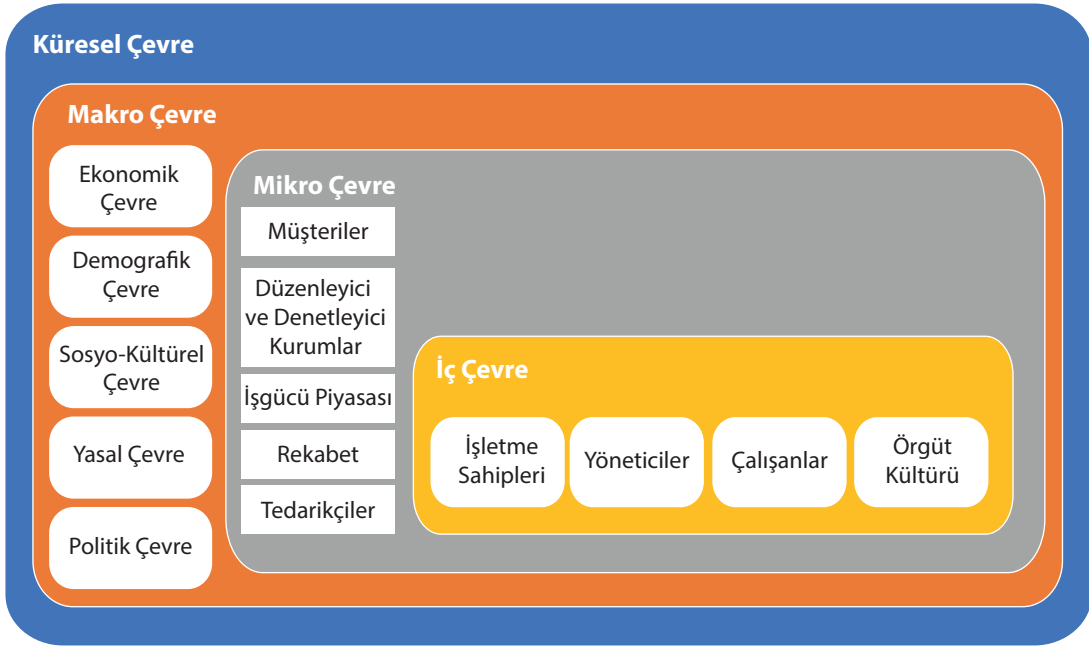
Ünite kapsamında yukarıda sıraladığımız tüm çevre unsurlarını kapsayan ve şekillendiren *Küresel Çevre ve Teknoloji* ile başlayarak diğer tüm çevre unsurlarını açıklayacak, çevresel unsurların ani ve kapsamlı değişimini ifade eden *çevresel belirsizlik* kavramına ve işletmelerin çevresel belirsizliğe nasıl uyum sağladığına değineceğiz.

İŞLETMEYİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

İşletmeleri etkileyen çevresel faktörleri makro, mikro ve işletme içi çevre olmak üzere 3 boyutta sınıflandırdık. Bununla birlikte tüm bu çevresel faktörleri kapsayan, teknolojinin olanaklarıyla şekillendiren *küresel çevre* adını verdiğimiz bir çevre unsuru daha bulunmaktadır. Bu bölümde, işletmeleri etkileyen çevresel faktörleri incelemeye küresel çevre ile başlayacak ardından sırasıyla diğer çevresel faktörleri inceleyeceğiz.

Küresel Çevre ve Teknoloji

Günümüz dünyasını şekillendiren en önemli çevresel faktör kuşkusuz küreselleşme olgusudur. Küreselleşme kelimesini duyduğumuzda genellikle aklımıza ilk olarak ekonomik anlamı ve yansımaları gelir. Kavramın başta politik, hukuksal, toplumsal ve kültürel olmak üzere hayatımızın diğer alanları üzerindeki etkilerini görmezden geliriz. Oysa ülkelerin birbirlerine çok benzeyen ekonomik sistemlere sahip olmasının ve aralarındaki ticari faaliyetlerin artmasının yanı sıra; gün geçtikçe toplumlar birbirlerine çok benzeyen kurumlar oluşturmakta, tüketici tercihleri ve beklentileri coğrafya ayırt etmeksizin aynılaşmakta, ülkelerin sanat, müzik ve spor faaliyetleri tüm toplumların erişimine ve katılımına daha açık hale gelmektedir. Bu nedenle küreselleşmeyi, fikirlerin, araçların ve tekniklerin ulaşım ve iletişim olanaklarının yardımıyla tüm dünya üzerinde hiçbir engelle karşılaşmadan yayılması olarak tanımlayabiliriz. İnsanlık tarihi boyunca hiç olmadığı kadar insanların birbirine bağlı, birbirinden haberdar ve bu nedenle de birbirlerini etkilediği bir dünyada yaşadığımızı söyleyebiliriz. Bugün bir ülkede yaşanan ekonomik krizler (Örneğin 2008 küresel finans krizi) diğer ülke ekonomilerini, toplumsal olaylar ise büyük bir hızla diğer toplumları etkileyebilmektedir (Örneğin Arap Baharı). Çok boyutlu yapısıyla küreselleşme, hayatın tüm alanlarını kapsamaması nedeniyle bütün çevresel faktörlerden önce, itici gücünün teknoloji olması nedeniyle de teknoloji ile birlikte ele alınacaktır.



Şekil 2.1 İşletme ve Çevresi

Ekonomik anlamda küreselleşme, sermayenin, emeğin ve üretim araçlarının hiçbir engelle karşılaşmadan ülkeler arasındaki transferi olarak tanımlanabilir. Bunun sonucunda ise ekonomik faaliyetler dünya çapında birbirine bağlı hâle gelmiş olur. Günümüzde girişimciler, kendileri için en kârlı ya da maliyetlerin en düşük olduğu yerlere yatırımlarını yapabilirler. Hatta bir ürünün üretimindeki çeşitli aşamaları farklı ülkelerde gerçekleştirebilir ya da farklı ülkelerdeki tedarikçilerden ihtiyaç duydukları girdileri temin edebilirler. Örneğin Dell marka bir bilgisayar sipariş ettiğinizde, tasarımı Teksas'daki tasarım ofisinde yapılan bilgisayarınızın, mikro işlemcisi Çin'den, belleği Güney Kore'den, sabit diski ise Singapur'dan temin edilmiştir (Friedman, 2010). Satın aldığınız ürün küresel bir iş bölümünün sonucunda üretilip sizlere ulaştırılmıştır.

Küresel çevre, başta ekonomik, politik ve teknolojik olmak üzere küreselleşmenin işletmeler üzerindeki tüm etkilerini ifade eder. Bu etkilerin en önemli özelliği tüm dünyadaki işletmeleri ve ekonomileri etkilemesi ve iş yapma biçimlerini büyük ölçüde değiştirmesidir. Örneğin 1970'lerde uluslararası işletmelerin faaliyetlerinin tüm dünyada yaygınlaşması ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmeleri de etkilemiş, onları yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermeye zorlamıştır. Doksanlı yıllarda Sovyetler Birliği'nin dağılması dünyadaki politik dengeleri değiştirmiş, çok sayıda yeni ülke bağımsızlığını ka-

zananarak işletmeler için yeni pazarlar ortaya çıkmıştır. Yine bu dönemde internetin yaygınlaşması ve hayatımıza girmesiyle internet üzerinden faaliyet gösteren işletmeler ortaya çıkmış, yeni bir iş modeli işletmelerin gündemine girmiştir.

Küresel çevrenin önemli aktörlerinden biri de ülkelerin katılımlarıyla oluşan küresel organizasyonlardır. Küreselleşme ile yaşanan değişimler yeni kurumları da beraberinde getirmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda ülkelerin kalkınmak için ihtiyaç duyduğu yatırımları finanse etmek için kurulan Dünya Bankası (1944), aynı dönemde ticareti canlandırmak amacıyla kurulan Uluslararası Para Fonu (1945), dünyada barışı tesis etmeyi amaçlayan Birleşmiş Milletler (1955) ve ülkeler arasındaki ticareti düzenlemek için kurallar oluşturan Dünya Ticaret Örgütü (1995) bu kurumlara örnek olarak verilebilir.

Küreselleşme, tüm gücünü ve hızını kuşkusuz son yüzyılda teknolojiye yaşanan gelişmelere borçludur. Ulaşım, iletişim ve bilişim teknolojileri birbirine önemli ölçüde bağlı olan günümüz dünyanın altyapısını oluşturmaktadır. Peki, teknoloji nedir, işletmeler üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Teknoloji;

- *İnsanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla geliştirdiği araç gereçlerle bunlara ilişkin bilgilerin tümü* (TDK, 2019).

- *Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi* (TDK, 2019).
- veya
- *Üretim sürecinde, girdilerin çıktıya dönüştürülmesinde kullanılan yöntemlerdir* (Jones, 2001) biçiminde tanımlanmaktadır.

Bir başka tanıma göre ise teknoloji, *olguların amaçlarımız doğrultusunda programlanmasıdır* (Arthur, 2011). Olgular, dünyada gözlemediğimiz fiziksel gerçeklerdir. Ateşin ısı vermesi, suyun yeterli ısı enerjisini alınca kaynaması ve buharlaşması, yer çekimi vb. İnsanlar, tüm bu olguları belirli amaçları gerçekleştirmek için kontrol altına alıp düzenlemeye çalışır. Tıpkı 18. yüzyılda James Watt'ın buharı makineleri çalıştırmak için bir enerji kaynağı olarak kullanması örneğinde olduğu gibi (Weightman, 2003).

Günümüzde teknolojinin işletmelerin başarısı için ne kadar önemli olduğunu görmek için dünyadaki en yüksek piyasa değerine sahip işletmelerin hangi sektörlerde faaliyet gösterdiklerini incelemek faydalı olabilir. Yaklaşık 10 yıl gibi kısa bir süre içerisinde teknoloji işletmeleri dünyanın en değerli işletmeleri hâline geldi. 2009 yılında dünyanın en değerli işletmesi petrol ve doğal gaz sektöründe faaliyet gösteren Exxon Mobil'di. Exxon Mobil'i yine aynı sektörde faaliyet gösteren PetroChina takip ediyordu. Bu petrol ve doğal gaz devlerini ise sırasıyla perakende sektöründen Wal-Mart, finans sektöründen Çin Endüstri ve Ticaret Bankası ve iletişim sektöründen China Mobile izliyordu (Bkz. Tablo 1). Günümüzde ise en değerli ilk beş işletmenin ilk üç basamağında teknoloji işletmeleri olan Apple, Alphabet ve Microsoft bulunuyor (PWC, 2017).

Tablo 2.1 2017 ve 2009 Yıllarında Dünyadaki En Değerli İşletmeler

İşletmenin Adı	Kurulduğu Ülke	Sektör	2017 Yılı	
			Sıralaması	Piyasa Değeri (Milyar \$)
Apple	ABD	Teknoloji	1	754
Alphabet	ABD	Teknoloji	2	579
Microsoft	ABD	Teknoloji	3	509
Amazon	ABD	e-Perakende	4	423
Berkshire Hathaway	ABD	Finans	5	411
İşletmenin Adı	Kurulduğu Ülke	Sektör	2009 Yılı	
			Sıralaması	Piyasa Değeri (Milyar \$)
Exxon Mobil	ABD	Petrol ve Doğal Gaz	1	337
PetroChina	Çin	Petrol ve Doğal Gaz	2	287
Wal-Mart	ABD	Perakende	3	204
Çin End. Tic. Bankası	Çin	Finans	4	188
China Mobile	Hong Kong	İletişim	5	175

Kaynak: PWC, 2017. Global Top 100 Companies by market capitalization

Yukarıdaki dönüşüm dünyadaki en değerli kaynağın petrol ve doğal gazdan ziyade artık teknoloji olduğunu gösteriyor. İşletmeler her gün dijital dünyanın yeni ürünleri ve uygulamaları ile iş yapma biçimlerini daha verimli ve kârlı hâle getiriyor. Endüstri 4.0, yapay zeka, artırılmış gerçeklik uygulamaları, robotlar, 3 boyutlu yazıcılar, nesnelerin interneti ve büyük veri son dönemde işletmelerin gündemine giren konular. Şimdi bilim kurgu filmlerini aratmayan bir geleceğin bizi beklediğini gösteren dijital dönüşümün işletmelerin faaliyetlerini nasıl dönüştürdüğünü örneklerle inceleyelim:

- Dünyanın en büyük perakendecilerinden biri olan Wal-Mart tüm şubelerindeki satışlarını anlık olarak takip edebildiği bir veri merkezine sahip. Veri merkezindeki çalışanlar bu verilere ek olarak meteorolojik veriler, benzin fiyatları, şubelerin yakınlarında gerçekleşen etkinlikler de dâhil olmak üzere çok farklı kaynaklardan verileri topluyor ve analiz ediyorlar. Faaliyetlerin anlık takibi sayesinde bir sorunun saptanması ile çözülmesi arasında geçen sürenin iki haftadan 20 dakikaya indiği görülmüş (Marr, 2016).
- IBM'in geliştirdiği bir bilgisayar olan Watson, 5.000 şubeye sahip bir Fransız bankası olan Credit Mutuel'in müşteri danışmanlarına gelen soruları yanıtlamaya yardımcı oluyor. Hafızasında 50.000 satırlık diyalog bulunduran Watson, bankanın sunduğu 200 ürün içinden müşteriler için doğru ürünlerin hangisi olduğu konusunda danışmanlara yol gösteriyor. Watson'ın kullanıldığı sektörlerden biri de tarım. Hava durumu verileri ve tarladaki sensörlerden yararlanan Watson tarladaki her ürüne doğru miktarda sulama yapılmasını sağlıyor. Böylece hem sulama maliyetleri hem de ürünlerdeki fire oranları azaltılabiliyor (IBM, 2019).
- Amazon, müşterilerden gelen siparişleri hazırlarken depolarındaki ürünleri siparişi hazırlayan çalışanlara ulaştırması için robotlardan yararlanıyor. Kiva adı verilen robotlar milyonlarca ürün içerisinden siparişe konu olan ürünleri bulunduran standları çalışanlara getiriyor. Depolarda çalışan 1000'i aşkın robotun yardımıyla siparişler hem daha hızlı hem de daha uygun maliyetlerle hazırlanabiliyor (Ford, 2018).

Makro Çevre

Makro çevre, işletmelerin faaliyet gösterdiği ülke ya da ülkelerdeki ekonomik, politik, yasal, sosyo-kültürel ve demografik unsurlar ile ilgilidir. İşletmeler, hangi ürünleri üreteceklerine, bu ürünleri nasıl fiyatlandıracaklarına, müşterilere hangi yolla ulaştıracaklarına kısacası ham maddelerin temininden ürünlerin satış sonrası hizmetlerinin sağlanmasına kadar gerçekleştirilen tüm iş süreçlerinde makro çevre faktörlerini dikkate almak zorundadır.

Makro çevre faktörlerindeki değişimler işletmeler için fırsatlar yaratabilir ya da tehditler oluşturabilir. Söz konusu fırsat ve tehditler ise sektörden sektöre değişebilir hatta aynı sektörde büyük ve küçük ölçekli işletmeleri farklı düzeylerde etkileyebilir.

Ekonomik Çevre

Ekonomi, kıt kaynakların sonsuz insan ihtiyaçlarını karşılamak için nasıl kullanılacağı ile ilgilidir. Bu nedenle, toplumların *üretim, değişim, bölüşüm ve tüketim yapısını* inceler (TDK, 2019). Ekonomi tüketiciler, işletmeler ve devletin her gün verdiği kararlar ve seçimler ile işleyen bir sisteme benzetilebilir. Ekonomik çevre ise işletmelerin faaliyet gösterdiği ülke ya da ülkelerde ekonomiye konu olan işlemlerin gerçekleştiği koşulları ve bu koşullardaki değişimi ifade eder. Bir ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, iletişim ve ulaşım altyapısı, üretimde kullanılan girdilerin fiyatları ve bulunabilirliği ekonomik işlemlerin gerçekleştiği koşulları belirleyen belli başlı unsurlardır. Bununla birlikte ekonomik koşullar zamanla birlikte sürekli bir değişim içerisindedir. Belirli bir dönemde, ülke ekonomileri büyüyebilir ya da daralabilirken ülkedeki ürünlerin fiyatları artabilir ya da azalabilir. Ülkenin para birimi zaman içerisinde diğer para birimleri karşısında değer kazanabilir ya da kaybedebilir. Tüm bu olasılıkların ülkede faaliyet gösteren işletmeler üzerinde etkileri olacaktır. Bu nedenle işletme yöneticileri ekonomik performansı gösteren değişkenleri, gelecekte doğru kararlar alabilmek için yakından takip ederler. Şimdi, işletmelerin karar alırken dikkat etmek zorunda oldukları belli başlı ekonomik değişkenleri ve işletmeler üzerindeki etkilerini inceleyelim (Barutçugil, 2013; Mirze, 2010).

- **Gayrisafi Yurt İçi Hasıla:** Bir ülkede belirli bir dönemde üretilen tüm nihai mal ve hizmetlerin parasal değeri Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) olarak tanımlanır. Bu nedenle GSYİH artışı ülkede eskiye nazaran daha çok üretim yapıldığı, ekonominin büyüdüğü şeklinde yorumlanır. Büyüyen ekonomiler, işletmeler için daha çok kâr fırsatı anlamına gelir. Ekonominin büyüdüğü dönemlerde işletmeler daha fazla üretim yapmak için yatırımlar yapabilir, yeni ürünler geliştirmeye daha fazla sermaye ayırabilir. GSYİH'in nüfusa bölünmesiyle de kişi başına düşen GSYİH elde edilir. Kişi başına

düşen GSYİH bir ülkede tüketicilerin ortalama ne kadar gelir elde ettiklerini ifade etmesi nedeniyle işletmeler için önem taşır.

- **Enflasyon:** Fiyatların genel düzeyindeki sürekli artışlar enflasyon olarak tanımlanır. Enflasyon, bir ürüne olan talebin, ürünün üretim miktarından fazla olmasından ya da ürünün üretiminde kullanılan girdilerin fiyatlarının artmasından kaynaklanır (Eğilmez, 2008). Yüksek enflasyona sahip ekonomilerde işletmeler ürünleri için doğru fiyatın ne olduğuna karar veremezler. Uzun vadeli yatırımlarının getirilerini tahmin etmekte zorlandıkları için yatırımlarını ertelemek zorunda kalabilirler (Barutçugil, 2013).
- **Faiz:** Faiz, üretim faktörlerinden biri olan sermayenin getirisi ya da borçlanmanın maliyeti olarak tanımlanabilir. Faiz oranlarındaki artış borçlanma maliyetlerini artırdığı için işletmeler yeni yatırımlar yapmaktan vazgeçebilir, girişimciler ise yeni işletmeler kurmak yerine fonlarını finansal piyasalarda değerlendirmeyi tercih edebilirler. Borçlanma maliyetlerindeki artış aynı zamanda tüketicileri yeni ürünler satın almaktan vazgeçirdiği için işletmelerin bu tür ekonomik koşullarda satışları azalır.
- **Döviz Kuru:** Bir ülkenin para biriminin bir başka ülke para birimi cinsinden değeri döviz kuru olarak adlandırılır. Özellikle ihracat yapan ya da ithal girdi kullanan işletmeler için döviz kuru çok önemli bir değişkendir. Ülkenin para biriminin başka ülkelerin para birimi karşısında değer kaybetmesi işletmelerin ürünlerini daha ucuz fiyatlara ihraç edeceği anlamına gelebilir; bununla birlikte yurt dışından ithalat yapmak da aynı oranda güçleşecektir.

Ekonomik çevrede yer alan tüm değişkenler birbirlerini etkiler. Bir değişkende meydana gelen bir değişim, artış ya da azalış diğer değişkenleri de etkisi altına alır. Dolayısıyla ekonomik çevreyi analiz etmek isteyen yöneticiler bu etkileri de hesaba katmalıdır.

Politik ve Yasal Çevre

Politik ve yasal çevre, bir ülkenin yönetim rejimini, kamu kurumlarının örgütlenme şeklini ve bu yapının toplumsal hayatı düzenlemek için oluşturduğu yasaları ifade eder. Politik ve yasal çevrenin

en önemli aktörü düzenleyici ve standart koyucu otorite olması nedeniyle devlettir. Devletler pek çok alanda olduğu gibi ekonomik hayat üzerinde de çok önemli etkiye sahiptir. Rekabet koşullarını düzenleyerek, kaynak tahsis edilmesini istediği alanlara teşvikler sağlayarak, vergi düzenlemeleriyle ve iş sağlığı ve güvenliğine yönelik yasalarla devlet ekonominin topluma daha çok fayda sağlamasına çalışır. İşletmeler kurulmadan önce, kurulduktan sonra tüm faaliyetleri sırasında (üretim koşulları, kalite standartları vb.) ve hatta faaliyetlerini durdurma aşamasında yasal düzenlemelere uymak mecburiyetindedir.

Politik ve yasal çevredeki değişimler faaliyet alanlarına göre işletmeler için fırsatlar ya da tehditler oluşturabilir. Bazı işletmelerin kârlılığını artırırken bazılarını ek maliyetler yükleyebilir, hatta bazı işletmeler ürünlerini, faaliyet gösterdikleri sektörleri değiştirmek zorunda kalabilir. Örneğin gelecek kuşaklara daha temiz ve sağlıklı bir çevre bırakmak amacıyla naylon poşet kullanımının ürettirilmesi poşet üretimini büyük oranda azaltmış, üreticiler farklı alanlara yatırımlarını yönlendirmişlerdir. Ülke ekonomisi için önemli bir ithalat kalemi olan fosil kaynakların kullanımını azaltmak amacıyla güneş, rüzgâr vb. temiz enerji kaynaklarına yapılan yatırımlara sağlanan teşvikler işletmeler için yeni fırsatlar, yeni cazip yatırım sahaları açmıştır. İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılmasının (Brexit) gündeme gelmesi, işletmeleri geleceğe yönelik belirsizlikler nedeniyle kaygılandırmış, faaliyetlerini İngiltere dışına taşımaya teşvik etmiştir. Otomotiv sektörünün önemli üreticilerinden Ford süreç nedeniyle 2017 yılında 760 milyon avro zarara uğradığını açıklamıştır. Zararın yaklaşık %60'ı Brexit sürecinde pounddaki değer kaybından meydana gelmiştir. Örneklerden görüldüğü üzere ekonomik ve politik-yasal çevre faktörleri birbirlerini etkileyebilmekte, bir çevredeki değişimler hızla diğer çevre faktörünü de değiştirebilmektedir.

Bir ülkedeki politik ve yasal çevre faktörleri, ülkedeki ekonomik işleyişi düzenlemeleri nedeniyle yurt dışındaki yatırımcılar için de bir sinyal işlevi görür. Yatırımcılar hukuk sistemlerinin yeteri kadar gelişmediği, patentler vb. gibi fikri mülkiyet haklarının korunmadığı, politik çalkantılar nedeniyle ekonomik faaliyetlerin kesintiye uğradığı pazarlara kârlı olsalar bile yatırım yapmaktan kaçınacaklardır.

Sosyo-Kültürel Çevre

Kültür, toplumun bir parçası olarak insanın *sahip olduğu, düşündüğü ve yaptığı* her şey olarak tanımlanabilir (Katsioloudes ve Hadjidakis, 2007). Buna göre kültür, maddi (somut) ve maddi olmayan (soyut) unsurlardan oluşmaktadır. İnsanın tarih boyunca hayatını kolaylaştırmak, doğayı kontrol etmek için geliştirdiği tüm araçlar kültürün maddi boyutunu temsil etmektedir. Toplumsal hayatın, birlikte yaşamın bir ürünü olan adetler, gelenekler, değerler, normlar ve fikirler ise kültürün maddi olmayan yönüdür. Kültür, maddi ve maddi olmayan unsurlarıyla insan davranışlarını şekillendirir. İnsanın hayatı nasıl anlamlandırıldığını, belirli olaylar karşısında nasıl davranışlar göstereceğini belirler. Buna ek olarak kültür;

- Görecelidir. Her kültür kendisine özgü doğru ya da yanlış davranış kalıplarına sahiptir.
- Bireyler ile ilgili değil, insan toplulukları ile ilgilidir. Kültürden bahsedebilmek için insanların paylaştığı ortak değerlerin olması gerekir.
- Nesilden nesile aktarılır. Toplumun yeni üyeleri olan çocuklar başta aile ve eğitim kurumları aracılığıyla kültürel öğeleri öğrenir, sonraki nesillere aktarırlar (Cavusgil vd., 2008).

Hollandalı antropolog Geert Hofstede, IBM'in (International Business Machines) 67 ülkedeki çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışma ile kültürün iş hayatındaki değerleri ve davranışları nasıl yönlendirdiğini inceledi. Buna göre kültürler 4 farklı boyuta sahiptir (Hofstede, 1984; Worthington and Britton, 2006):

- **Bireyci Kültür-Toplulukçu Kültür:** İnsanların toplumdaki diğer insanlarla olan ilişkilerinin yoğunluğunu ve onlar üzerinde hissettikleri sorumlulukları ifade eder. Bireyci kültürlerde insanlar daha çok kendileri ve yakın aileleri ile ilgilenirken toplulukçu kültürlerde ise insanlar birbirine çok daha sıkı bağlarla bağlı bir toplumun parçası oldukları için grup dayanışması söz konusudur.
- **Güç Mesafesi:** Örgütlerde güç dağılımındaki eşitsizliğin insanlar tarafından nasıl karşılandığı ile ilgilidir. Yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde çok sayıda hiyerarşik basamak bulunurken düşük güç mesafesine sahip örgütler az sayıda hiyerarşik basamaktan oluşur. Düşük güç mesafesine sahip

örgütlerde çalışanlar farklı hiyerarşik düzeylerde bulunsalar bile birbirlerini eşit görme eğilimindedir.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bir toplumdaki bireylerin belirsizlik hâlinde nasıl bir tutum gösterecekleri ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde insanlar risk almaktan kaçınıyor, yeni fikirler ve uygulamaların yaygınlaşması zaman alır. Mevcut kurumlar ve alışkanlıkların sürdürülmesine özen gösterilir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olduğu kültürlerde ise belirsizlik hayatın olağan bir parçası olarak algılanır.
- **Maskülen-Feminen Kültür:** Toplamların iş hayatlarında egemen olan değerleri ifade eder. Yoğun rekabet, daha fazla kazanç elde etme hırsı ve başarı maskülen kültüre ait değerleri ifade ederken iş birliğine verilen önem, zayıfların korunması, fikir ayrılıklarının uzlaşma ile giderilmesi feminen kültüre ait değerleri temsil eder.

Kültür bir toplumun tüm yaşamını kapsayan, davranışlarını şekillendiren bir unsur olduğu için işletmeler için çok önemlidir. Bir toplumda hangi ürünlerin ne sıklıkla tüketildiğini belirleyen tüketim alışkanlıkları kültürle yakından ilgilidir. Bu nedenle hangi ürünlerin üretileceği, bu ürünlerin nasıl adlandırılacağı, ürünün logosundan, ambalajına kadar hangi renklerin kullanılacağı konusunda karar alabilmek için kültürel çevrenin tanınması gerekir. Örneğin Batı kültüründe beyaz renk, masumiyet ve barışı temsil ederken bazı Asya ülkelerinde ölüm, matem ve kötü şansı temsil eder. Genellikle yerli işletmeler için oldukça alışıldık olan kültürel yapı, yabancı sermayeli işletmeler için tüm faaliyetleri riske atacak kadar tehlikeli olabilir. Bu nedenle genellikle yabancı sermayeli işletmeler kültürlerini tanımadıkları ülkelerde faaliyette bulunacakları zaman yerli işletmelerle ortaklık kurarlar.

Kültür, hangi ürünlerin tüketim için kabul göreceğini belirlemenin ötesinde ülkedeki ticari hayatı ve alışkanlıkları da belirler. Ürünlerin teslimat sürelerine ve yapılan sözleşmelere uyum düzeyi, kararların sezgilere mi yoksa makro ve mikro çevreden toplanan sağlıklı bilgilerin analizine mi dayandığı, yöneticilerin risk alma sınırları gibi işletme faaliyetleri için hayati önem taşıyan konularda kültür belirleyici olabilir (Westover, 2014).

Demografik Çevre

Demografi, nüfus bilimi anlamına gelmektedir. Bir ülkedeki nüfusun yapısı ve gelecekteki seyri demografinin ilgilendiği temel konuları oluşturmaktadır. Üretim faaliyetlerinin en temel amacı insanların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bir ülkede yaşayan nüfusun gençlerden mi yaşlılardan mı oluştuğu, cinsiyet dağılımı, eğitim düzeyi, ortalama yaşam süresi ve çoğunlukla kentlerde mi yoksa kırdaki yaşamına devam ettiği ekonominin üretim birimleri olan işletmelerin faaliyetlerini yönlendiren önemli unsurlardır. Yukarıda sayılan tüm özelliklere göre insan ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Örneğin daha çok yaşlı nüfusa sahip ülkelerde harcamaların sağlık sektörüne, genç nüfusa sahip ülkelerde ise eğitim sektörüne yöneleceği söylenebilir.

2017 yılı verilerine göre dünya, yaklaşık 7,6 milyar insana ev sahipliği yapıyor. Bu rakamın 2030 yılında 8,5 milyara, 2050 yılında 9,7 milyara ve 2100 yılında ise 11,1 milyara çıkması bekleniyor. Gelecekteki 80 yıllık periyotta Avrupa ve Amerika kıtalarında nüfusun sabit kalacağı, Afrika kıtasında önemli ölçüde artacağı, Asya'da ise günümüzde görülen artışın zamanla durağan bir seyir izleyeceği tahmin ediliyor. Ülkemizde ise 2017 yılı itibarıyla, 80,7 milyon olan nüfusun, 2030 yılında 88,4 milyon, 2050 yılında ise 95,6 milyona çıkması bekleniyor (UN, 2017). Nüfus gerek işletmeler için pazar gerekse ihtiyaç duyulan çalışanların temin edildiği bir kaynak olarak makro çevrenin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır.

Mikro Çevre

Mikro çevre, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde sürekli etkileşim hâlinde oldukları, ürün, para ve bilgi paylaştıkları tüm aktörleri ve bu aktörlerin davranışları ile oluşturduğu çevreyi ifade eder. Mikro çevrede ilgi alanımız, makro çevreden farklı olarak işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile ilgilidir. Makro çevredeki değişimler sektör ayırt etmeksizin tüm işletmeleri etkilerken mikro çevredeki değişimler öncelikle değişimin gerçekleştiği sektörlerde faaliyette bulunan işletmeleri etkiler. İşletmenin müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, sektördeki rekabet, düzenleyici kurumlar ve iş gücü piyasası mikro çevrenin en temel unsurlarıdır.

Müşteriler

Müşteriler, işletmelerin ürettiği ürünleri satın alan kişi ya da kurumlardır. Bir ürün ya da hizmeti üretmek için katlanılan tüm maliyetlerin gelire dönüştüğü, çabaların karşılığının alındığı an *satış* olduğundan işletmeler için müşteri bulmak, var olan müşterileri elde tutmak hayati önem taşımaktadır. İşletmeler, kuruluş aşamasında hedef pazarlarını dolayısıyla muhtemel müşterilerini belirlemeye çalışır.

Müşteri kavramını daha yakından incelemeyen önce müşteri ve tüketici kavramları arasındaki farkı belirtelim. Müşteriler ürünleri satın alan kişi ya da kurumlarken tüketiciler ürünleri kullanan, ürünün sağladığı faydayı elde eden kişilerdir (Odabaşı ve Barış, 2007). Örneğin bir anne çocuğuna oyuncak satın aldığı anda işletmenin müşterisi anne olurken ürünün tüketicisi çocuk olmaktadır.

Müşteriler, nihai müşteriler ve endüstriyel (ör-gütsel) müşteriler olmak üzere iki sınıfta incelenebilir. Nihai müşteriler, ürünleri kendileri ya da ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için satın alırlar. Ürünler nihai müşterilere satıldıkları zaman bir daha el değıştirmeyen ve kullanılır. Endüstriyel müşteriler ise ürünleri tekrar satmak ya da bir başka ürünün üretiminde kullanmak amacıyla satın alırlar. Örneğin eğer bir kişi evinde tüketmek için marketten süt alıyorsa nihai müşteridir. Peynir üretmek için fabrikasına süt alan bir işletme yöneticisi ise endüstriyel müşteridir.

İşletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan örgütler olduğundan müşterilerinin ürünleri ile ilgili düşüncelerini, fikirlerini ve önerilerini sürekli takip etmelidir. Böylece ürünlerin geliştirilebilecek yönleri müşteri gözünden ortaya çıkarılmış olur. Bununla birlikte, işletmenin ürünlerini sürekli satın alan müşteri grubunu oluşturan *sadık müşterilerin* görüşleri de ürünlerin güçlü yönlerini, neden tercih edildiklerini belirlemeye yardımcı olur. Böylece işletme, ürünlerini kullanma ihtimali olan ve satın alacak gelire sahip müşteri grubunu ifade eden *potansiyel müşterileri* de işletmeye kazandırmak için tutundurma çabalarına yön verebilir.

Tedarikçiler

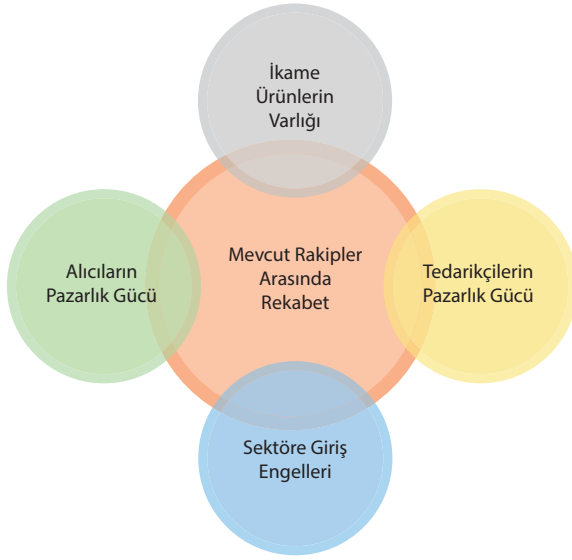
Bir işletmenin faaliyetleri sırasında ihtiyaç duyduğu girdileri satın aldığı kişi ya da kurumlara tedarikçi adı verilir. Tedarikçi dediğimiz zaman aklımıza ilk olarak işletmenin üretim sürecinde kullandığı ham madde veya ara ürünleri satın aldığı işletmeler gelir. Bununla birlikte, işletmeler faaliyetleri sırasında pek çok hizmete de ihtiyaç duyar. İşletmelerin web sitesinin hazırlanması, internet üzerinden satışa hazır hâle getirilmesi ve bakımının yapılması, yeni bir pazarda faaliyet gösterileceği zaman ihtiyaç duyulabilecek danışmanlık hizmetleri gibi hizmetler bu hizmetlere örnek olarak verilebilir. İşletmelerin faaliyetlerini kolaylaştıran hizmetleri sağlayan bu kuruluşlara hizmet sağlayıcılar adı verilir. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan girdiler somut ya da soyut bir nitelik taşıyabilir.

İşletmelerin ürettikleri ürünlerin kalitesi kullandıkları ham maddelerin kalitesi ile yakından ilgilidir. İşletme için istenilen kalitede ve miktarda ham maddenin arzu edilen zamanda temin edilmesi faaliyetlerin kesintisiz sürdürülebilmesi bakımından çok önemlidir. Bu nedenle işletmeler tedarikçileri ile sözleşmeler yapıp uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Böylece tedarikçi değiştirmenin neden olabileceği maliyetlerden de (tedarikçi arama, teslim ve ödeme koşullarında anlaşma sağlama, yazılım ya da makine alınıyorsa farklı teknolojileri kullanmayı öğrenme vb.) kaçınılmaz olurlar. Yeni tedarikçiler ile çalışmanın gerekli olduğu hâllerde ise işletmeler tedarikçi değerlendirme çizelgeleri hazırlar. Bu çizelgede potansiyel tedarikçilere ve sağlayacakları ürünlere dair bilgiler yer alır. Ürünün nitelikleri, fiyatı ve teslim sürelerini değerlendiren satın alma birimi yöneticisi alternatifler arasından en uygun tedarikçiyi belirler. Uygun tedarikçinin bulunmadığı hâllerde ise işletme ihtiyaç duyduğu ham madde/ara ürünleri kendisi üretmek için yatırım yapabilir.

Rakipler ve Rekabet

Bir işletmenin rakibi, kendisi ile aynı sektörde faaliyet gösteren, aynı müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılayan, benzer ürünleri üreten işletmelerdir. İşletmeler pazar paylarını artırmak, daha fazla kar elde etmek için sürekli birbirleri ile rekabet hâlinindedir. Rekabet, bir sektörde yaratılan gelirin sektörde yer alan işletmeler tarafından nasıl paylaşıldığını belirler. Bir sektörde rekabet ise temel olarak 5 faktöre bağlıdır (Porter, 2008):

- **Sektöre Giriş Engellerinin Düzeyi:** Sektöre giriş engelleri, bir sektöre yatırım yapmak isteyen yatırımcıların karşılaşacağı zorlukları ifade eder. Bazı sektörlerde yatırım yapabilmek için ileri teknoloji ve çok miktarda sermayeye ihtiyaç duyulur. Otomotiv sektöründe de olduğu gibi kimi sektörlerde ise ölçek ekonomileri nedeniyle kâr elde edebilmek için büyük ölçekli tesisler kurmak gerekir. Bazı sektörlerde ise tüketicilerin beğenisini kazanmış güçlü markalar yer alır. İşletmeler kimi zaman da dağıtım kanallarına erişemedikleri için ürünlerini tüketicilere ulaştıramaz. Sektöre giriş engellerinin yüksek olması girişimcileri sektöre yatırım yapmaktan vazgeçirirken sektördeki işletmeleri yeni gelen işletmelerin yaratacağı rekabetten korur.
- **İkame Ürünlerin Varlığı:** Aynı ihtiyacı karşılayabilen ürünlere ikame ürünler adı verilir. Bir sektördeki ikame ürünlerin varlığı müşterilerin farklı seçeneklere sahip olduğu anlamına gelir. Sinemaya gitmenin ikamesi, dijital platformlardan film izlemek ya da konsere gitmek olabilir. Bir ürünün ikamesi ne kadar çok olursa o işletmenin rekabet gücü de o kadar düşük olur.
- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Bir sektörde tedarikçilerin sayıca az, müşterilerin fazla olması, tedarikçileri değiştirme maliyetlerinin yüksek olması ve ikame ürünlerinin azlığı sektörde tedarikçilerin rekabet gücünü artıran unsurlardır. Bu şartlara sahip sektörlerde müşteriler ya tedarikçilerin koşullarını kabul eder ya da ürünü kendileri üretmek için yatırımlar yaparlar.
- **Müşterilerin (Alıcıların) Pazarlık Gücü:** Bir sektörde müşterilerin sayısı az, tedarikçilerin sayısı fazla, ticarete konu olan ürün her yerde bulunabilecek standart bir ürünse ve tedarikçi değiştirmenin maliyetleri de düşükse sektörde müşterilerin rekabet gücü daha yüksektir.
- **Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet:** Mevcut rakipler arasındaki rekabet temel olarak sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayısına ve pazarın büyüme hızına bağlıdır. Çok sayıda işletmenin yer aldığı ve yavaş büyüme hızına sahip pazarlarda rekabetin yoğun olması beklenir. Bu pazarlarda işletmeler farklı ürünler üretip, pazara daha uygun fiyatlı ürünler sunarak pazar paylarını artırmaya çalışır.



Şekil 2.2 Mikro Çevrede Rekabet

Kaynak: Porter, 2008

İş Gücü Piyasası

İşletmelerin faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynaklardan biri de iş gücüdür. İş gücü piyasası, insan kaynaklarına ihtiyaç duyan işletmeler ile çalışmak isteyen insanların buldukları piyasa olarak tanımlanabilir. İş gücü piyasasında nitelikli iş gücünün varlığı, işletmelerin daha verimli faaliyet göstermesini ve yeni ürünler üretebilmesini sağlar.

İş gücü piyasasında çalışanlar, mavi yaka ve beyaz yaka olmak üzere yaptıkları işin niteliklerine göre ikiye ayrılırlar. Mavi yaka çalışanlar, üretim hattında görev alan işçi ve ustaları tanımlarken beyaz yaka çalışanlar işletmenin finans, pazarlama vb. çeşitli fonksiyonlarında görev alan yöneticileri ve uzmanları ifade eder.

Bir sektöre nitelikli iş gücünün kazandırılması uzun vadeli çabalarla mümkün olur. Eğitim kurumlarının, meslek liselerinin, belirli alanlarda uzmanlaşmış araştırma enstitülerinin varlığı gerekli bilgi ve becerilere sahip çalışanların yetiştirilmesi için çok önemlidir. Hızla değişen çevresel koşulların sonucu olarak becerilerin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi ihtiyacı ise işletmelerde eğitim faaliyetlerini daha önemli hâle getirmektedir.

Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar

Enerji, bankacılık, iletişim, finans vb. sektörlerde kamu yararını artırmak adına faaliyet alanlarına özgü düzenlemeler oluşturan, standartlar belirleyen ve denetimler yapan kamu kurumları yer almaktadır. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler düzenleyici ve denetleyici kurumların koymuş oldukları standart ve düzenlemelere uymak zorundadır. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu denetleyici ve düzenleyici kurumlara örnek olarak verilebilir.

İşletme İçi Çevre

İşletme faaliyetlerini etkileyen makro ve mikro çevre faktörlerini inceledikten sonra bu bölümde işletme sınırları içerisinde yer alan faktörlere odaklanacak, işletmelerin kontrol edebildikleri ve değiştirebildikleri iç çevre unsurlarını inceleyeceğiz. İşletme içi çevrenin en önemli aktörleri; işletme sahipleri, yöneticiler, çalışanlar ve tüm bu insanların birlikte çalışması ve etkileşimiyle oluşan örgüt kültürüdür.

İşletme Sahipleri

İşletme sahipleri, işletmenin mülkiyetine sahip olan, üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi için gerekli olan sermayeyi işletmeye sağlayan kişilerdir. Genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. İşletmelerin ölçeği büyüdükçe, şubelerinin sayısı arttıkça ya da çok sayıda işletmeden oluşan işletme grupları (holdingler) ortaya çıktıkça işletme sahipleri faaliyetleri yönetemez hâle gelir ve işletmeleri amaçlarına ulaşturmaları için profesyonel yöneticiler istihdam ederler. Böylece işletme sahibi yönetim yetkisini işletme yöneticisine devretmiş olur.

İşletme sahiplerinin, işletmenin misyonunun belirlenmesinde, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde uyulacak ilkeler ve politikaların oluşturulmasında önemli etkileri vardır. Örneğin Wal-Mart'ın sahibi ve kurucusu Sam Walton'ın 1962 yılında ilk Wal-Mart'ı kurduğunda amacı tüketicilere ihtiyaç duydukları ürünleri piyasada bulabilecekleri en uy-

gun fiyatlardan sağlamaktı. Günümüzde Wal-Mart aradan geçen 50 yıllık süreye rağmen kurucu sahibinin belirlediği aynı misyon ve ilkeler ile faaliyetlerine devam ediyor (Lee, 2008).

Yöneticiler

Yöneticiler, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için işletme kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan kişilerdir. İşletmenin ücretli çalışanları olan yöneticilerin temel görevi sorumlu oldukları alanlarla ilgili kararlar almaktır. İşletmelerde üst, orta ve alt düzey yönetici olmak üzere üç tür yönetici görev alır. Üst yöneticiler, işletmenin geleceğini kurgulayan kararları, stratejileri ve kaynakların nerelere tahsis edileceğini belirlerler, orta düzeydeki yöneticiler bu stratejileri sorumlu oldukları fonksiyonlarda uygulamaya çalışırlar. Alt düzey yöneticiler ise orta düzey yöneticilere bağlı olarak alınan kararları çalıştıkları birimlerde uygularlar.

İşletme sahipleri gibi yöneticilerin de işletmelerin faaliyetleri üzerinde önemli etkileri vardır. Aynı kaynak ve becerilere sahip işletmeler farklı yöneticilerin yönetimi altında çok farklı sonuçlar alabilir. Buradaki fark yöneticilerin bilgi ve becerilerinden kaynaklanır. Liderlik, ikna ve motivasyon, insanları bir amaç etrafında toplayabilme, makro, mikro ve işletme içi çevre koşullarını analiz ederek elde edilen bilgileri işletmenin geleceği için kullanabilme yöneticilerin en çok ihtiyaç duyduğu beceriler olarak sıralanabilir.

Çalışanlar

Çalışanlar, işletme bünyesinde istihdam edilen, çeşitli görevleri belirli bir ücret karşılığı yapan kişilerdir. İşletmelerin başarısı için çalışanların katkısı ve motivasyonu çok önemlidir. Uygun ücret başta olmak üzere huzurlu bir çalışma ortamı, kararlara katılım, iş sağlığı ve güvenliği koşullarının iyileştirilmesi çalışanların işletmelerden en önemli beklentilerini oluşturur.

Bir işletmenin performansını geliştirmek, kaynaklarını daha verimli kullanmak ve yeni fikirler üretebilmek için tüm çalışanların katkısına ihtiyacı vardır. Kâğıt üzerinde ne kadar mükemmel stratejiler belirlense de işletme ne kadar güçlü finansal kaynaklara ve ileri teknolojilere sahip olsa da tüm stratejileri uygulayacak, finansal kaynakları ilgili

yerlere tahsis edecek, ileri teknolojiyi kullanacak kişiler işletme çalışanlarıdır. Dolayısıyla, işletmeler için görevlere uygun çalışanların temini ve eğitimi başarı için en kritik konulardan biridir.

Örgüt Kültürü

İnsan topluluklarının kendilerini diğer toplumlardan ayıran, ortak yaşam ile şekillenen kültürel özelliklere sahip olmaları gibi işletmeler de kendilerini diğerlerinden ayıran, insanların ortak çalışma deneyimleri ile şekillenen kültürel özelliklere sahiptir. Örgüt kültürü olarak adlandırdığımız bu özellikler işletmelerin iş yapma biçimlerini şekillendirirken çalışanların bir amaç etrafında toplanmasına yardımcı olur. Örgüt kültürü, bir işletmenin iş yapma biçimini tanımlayan değerler, inanışlar, varsayımlar, ritüeller ve semboller kümesi olarak tanımlanabilir (Barney, 1986).

Örgüt kültürü, işletmenin problemlerini çözerken elde ettiği deneyimlere dayanan, bu deneyimlere bağlı olarak işe yaradığı test edilmiş davranış kalıplarıdır. Bu nedenle işletmeye yeni katılan çalışanlara karşılaştıkları problemlere karşı nasıl çözüm bulacaklarını göstermek için aktarılması gerekir (Schein, 1990). Müşterilerle nasıl iletişim kurulacağı, işletmede kararların nasıl alındığı, çalışma saatleri ve koşulları, işletmede terfilerin nasıl yapıldığı gibi pek çok sorunun cevabı işletmenin örgüt kültürüne bağlı olarak değişir. Örneğin Google dünyada insanların en çok çalışmak istediği işletmelerin başında gelir. Bunun nedeni, esnek çalışma saatleri ve Google'ın kampüsünde çalışanlara ücretsiz olarak sağlanan spor, sağlık, yemek ve eğlence hizmetlerinin yanı sıra hatalara karşı tolerans gösteren, öğrenmeyi ve yeniliği teşvik eden, alanında en yetenekli insanlarla birlikte çalışma deneyimi sunan iş ortamıdır (Tran, 2017).

Her ne kadar örgüt kültürü işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılsa da büyük ölçekli işletmelerde farklı bölümler kendilerine özgü alt kültürlere de sahiptir. Örneğin finans veya pazarlama bölümünde çalışanlar ile araştırma-geliştirme bölümünde çalışan insanların alışkanlıkları, işlerini yaparken kullandıkları dil ve mesai saatleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını tüm bölümler hakkında bilgi sahibi olabilmelerini sağlamak için farklı bölümlerde görevlendirmeye özen gösterir.

Öğrenme Çıktısı

1 İşletmeyi etkileyen çevresel faktörleri tanımlayabilme



Araştır 1

Bir işletmenin başarısı için sizce hangi çevre faktörü daha önemlidir?

İlişkilendir

Yeni teknolojilerin işletmeleri nasıl dönüştürdüğüne yönelik örnekleri inceleyin.

Anlat/Paylaş

Bulduğunuz örnekleri arkadaşlarınızla paylaşın.

İŞLETME VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

İşletme yöneticileri, işletmenin amaçlarını gerçekleştirilmeye yönelik kararlar alırken çevre faktörlerine yönelik bilgilerden yararlanırlar. Örneğin yeni bir üretim tesisi açmayı planlayan bir yöneticinin finansman olanakları ve talep tahminleri için ekonomik, teşvikler için yasal olmak üzere tüm makro çevre değişkenlerine ilişkin güncel bilgilere ihtiyacı vardır. Buna ek olarak yönetici, tedarikçilerin varlığı, sağladıkları ürünlerin niteliği, sektördeki rekabetin yapısı ve düzeyi gibi pek çok mikro çevre değişkenine ilişkin bilgiye de ihtiyaç duyacaktır.

Çevresel belirsizlik, işletme yöneticilerinin makro ve mikro çevre faktörleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve işletme faaliyetleri için gerekli kaynakları (finansal kaynaklar, ham maddeler vb.) temin edemedikleri zaman ortaya çıkar. Geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmayı zorlaştıran çevresel belirsizlikler ani gelişen politik ya da ekonomik krizler gibi makro çevre faktörleri nedeniyle ya da işletmenin tedarikçilerinin iflas etmesi, sektördeki rekabet koşullarının ve üretim sistemlerinin değişmesi gibi mikro çevre faktörlerinden kaynaklanabilir. İşletme, çevresel değişkenler ile ilgili bilgileri ve faaliyetleri için gerekli kaynakları (finansal kaynaklar, ham maddeler vb.) temin edemediği zaman geleceğe ilişkin doğru kararlar veremez. Bu tür durumlarda işletmeler hangi ürünleri, hangi miktarda üreteceklerini, maliyetleri ve ürün fiyatlarını tespit etmekte güçlük yaşar. Bununla birlikte her işletme çevresel belirsizliklerden farklı düzeylerde etkilenir. Bunun nedeni işletmelerin farklı mikro çevrelerde faaliyet göstermesi ve farklı kaynak ve becerilere

sahip olmasıdır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreyi, işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin sayısına göre Basit Çevre – Karmaşık Çevre; bu faktörlerin değişim hızlarına göre de Statik Çevre – Dinamik Çevre olarak sınıflandırabiliriz (Daft, 2008; Duncan, 1972).

Basit – Karmaşık Çevre

Basit çevre, işletmeyi etkileyen az sayıda çevresel faktör olduğu anlamına gelir. Karmaşık çevrede ise işletme çok sayıda çevresel faktör ile etkileşim hâlinindedir. Küçük bir kasabada bulunan bir pasta fırını ile dünyanın pek çok ülkesinde şubeleri bulunan bir pasta imalatçısını düşünelim. Küçük işletmemiz, kasabadaki müşteri sayısını, tercihlerini, rakiplerini bilmekte; rutin faaliyetlerini sürdürürken çoğunlukla tedarikçileri, muhasebecisi ve müşterileri ile iletişim kurmaktadır. Pasta imalatçısı ise farklı ülkelerin politik, yasal koşulları, tüketici tercihleri ve döviz piyasaları başta olmak üzere pek çok çevre faktörünü takip etmek durumdadır. İşletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin sayısı bu örneğimizde işletme ölçeği ile ilgiliydi. Bununla birlikte işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin sayısını belirleyebilir. Örneğin gıda sektöründe makarna üreticileri, ileri teknoloji ürünleri üreten işletmelere göre (örneğin uçak, akıllı cep telefonu) çok daha az sayıda çevresel faktörden etkilenir.

Statik – Dinamik Çevre

Statik çevre, işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin zaman içerisinde değişmediği çevresel koşulları ifade eder. Dinamik çevrede ise çevresel faktörler

zaman içerisinde hızla değişmekte, işletme bu değişimlere cevap verebilmek için büyük çaba harcamaktadır. Dinamik çevrede faaliyet gösteren işletmelere örnek olarak her yıl ürünlerinin performansını geliştirmek, değişen müşteri tercih ve beklentilerine uyumlu hâle getirmek zorunda olan bilgisayar donanım ve yazılım üreticileri, akıllı cep telefonu üreticileri, hava taşıtları üreticileri örnek olarak verilebilir. Statik çevrede faaliyet gösteren işletmelere ise gıda ve mobilya üreticileri örnek olarak gösterilebilir.

İşletmeleri etkileyen çevresel faktörlerin sayısı ve bu faktörlerin değişim hızını dikkate alarak çevresel belirsizliği 4 boyutta sınıflandırabiliriz:

- **Düşük Belirsizlik:** İşletme birbirine benzeyen az sayıdaki dış çevre faktöründen etkileniyor ve çevre faktörlerindeki değişim yavaşsa düşük çevresel belirsizlik söz konusudur.
- **Düşük-Orta Düzey Belirsizlik:** İşletme çok sayıda farklı dış çevre faktöründen etkileniyor ve çevre faktörlerindeki değişim yavaşsa işletme düşük-orta düzey çevresel belirsizlik koşullarında faaliyet göstermektedir.
- **Orta-Yüksek Düzey Belirsizlik:** İşletme birbirine benzeyen az sayıda dış çevre faktöründen etkileniyor ve çevre faktörleri sık sık değişiyor ise orta-yüksek düzey belirsizlik koşulları söz konusudur.
- **Yüksek Belirsizlik:** İşletme hem çok sayıda farklı dış çevre faktörü ile etkileşim hâlinde hem de çevre koşulları hızla değişiyorsa işletme yüksek belirsizlik koşullarında faaliyet göstermektedir.



Şekil 2.3 Çevresel Belirsizlik Düzeyleri

Kaynak: Daft, 2008; Duncan, 1972

Öğrenme Çıktısı

2 Çevresel belirsizlik koşullarını açıklayabilme



Araştır 2

Çevresel belirsizlik düzeyini etkileyen unsurlar nelerdir, araştırın.

İlişkilendir

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörleri çevresel belirsizlik düzeylerine göre sınıflandırın.

Anlat/Paylaş

Arkadaşlarınızla birlikte hangi sektörlerde çevresel belirsizliğin yüksek olduğunu tartışın.

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK VE DIŞ ÇEVREYE UYUM

İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevresel belirsizliklere uyum göstermek, belirsizlikleri aşacak stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu bölümde işletmelerin dış çevreye uyum sağlamak için uyguladıkları politikalara ve dış çevreyi analiz etmek için yararlandıkları tekniklere yer verilecektir.

Dış Çevreye Uyum Politikaları

Çevresel belirsizliğe neden olan faktörlerin etkilerini azaltmak için işletmelerin izleyeceği yollar şöyle sıralanabilir (Mirze, 2010; Can, 2002; Daft, 2010):

- **Paydaşlarla güvene dayalı yakın ilişkiler geliştirmek:** Paydaşlar, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve işletme faaliyetlerini etkileyen tüm kişi, grup ya da örgütler olarak

tanımlanabilir. İşletmenin paydaşları ile güvene dayalı yakın ilişkiler geliştirmesi çevresel belirsizlik koşullarında işletmenin en çok ihtiyaç duyduğu kaynak olan ve geleceğe dönük ön görülerde bulunmayı sağlayacak olan “bilgileri” edinmeyi sağlayabilir. Müşteriler, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, sektörde deneyim sahibi uzmanlar ve kamu kurumları işletme yöneticilerinin sık sık temas etmesi ve eğilimleri takip etmek için görüş alışverişinde bulunması gereken kişi ya da kurumlara örnek olarak verilebilir. Farklı paydaşlardan elde edilen bilgiler işletmenin çevresel koşulları daha bütüncül bir bakış açısıyla analiz etmesine yardımcı olur.

- **Diğer işletmelerle birleşmek veya ortak girişimler kurmak:** İşletmelerin çevresel belirsizliklerin etkilerini azaltmak için uyguladıkları stratejilerden biri de diğer işletmeler ile birleşmek veya ortak girişimler kurmaktır. Birleşme, iki ya da daha çok işletmenin tüm varlıklarını birleştirerek tek bir işletme hâline gelmesidir. Böylece işletmeler daha önce sahip olmadıkları bilgi, beceri, deneyim ve finansal kaynakları birbirlerinden temin edebilir. Ortak girişimde ise iki ya da daha çok işletme kendi tüzel varlığını koruyarak yeni bir işletme kurar. Genellikle yurt dışında yeni faaliyet göstermeye başlayan işletmeler deneyim sahibi olmadıkları bir pazarda belirsizlikleri azaltmak için yerli işletmelerle ya da o pazarlarda deneyim sahibi olan işletmelerle ortak girişim kurar.
- **Esnek ve organik örgüt yapılarını benimsemek:** İşletmede esneklik, değişen koşullara göre üretim ve organizasyon yapısını en az maliyet ve sürede yeniden kurgulayabilmek olarak tanımlanabilir. Organik örgüt yapısı ise yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için önceden belirlenmiş yazılı kurallar ve prosedürlerin bulunmadığı, iletişimi hızlandırmak için az sayıda hiyerarşik basamağa sahip, kararları hızlı alabilmek için yetkilerin çalışanlara devredildiği organizasyon yapısını ifade eder. İşletmede tüm faaliyetlerin önceden yazılı kural ve prosedürlere göre gerçekleştirildiği, çok sayıda hiyerarşik basamağa sahip ve kararların yalnızca üst düzey yöneticiler tarafından alındığı organizasyon yapıları ise mekanik örgüt yapısı olarak tanımlanır.



Şekil 2.4 Çevresel Belirsizlik ve Uyum

Kaynak: Daft, 2008; Mintzberg, 2014

İşletmeler çevresel belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda faaliyet gösterdiklerinde dış çevreden daha fazla bilgi edinebilmek için paydaşlarıyla olan iletişimlerini artırır ve organizasyon yapılarına yeni bölümler ilave eder. Oluşturulan yeni bölümler, işletmenin çok sayıda çevre faktörünü takip etmesine, izlemesine ve bu faktörlerden elde edilen bilgilerin değerlendirilmesine yardımcı olur. Örneğin işletme çok sayıda tedarikçi ile çalışıyorsa organizasyonda bir Satın Alma birimi oluşturulur.

- **Dış çevreyi analiz etmek için tahmin tekniklerinden yararlanmak:** Çevresel belirsizliği azaltmanın yollarından bir diğeri de uygun tahmin teknikleri ile mevcut bilgileri analiz edip geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmaktır. Pest analizi, swot analizi, delphi tekniği, senaryo üretimi, trend analizi bu tekniklere örnek olarak verilebilir. Bir sonraki bölümde bu teknikleri inceleyeceğiz.

Dış Çevreyi Analiz Etmede Kullanılabilecek Teknikler

İşletmeler dış çevredeki belirsizlikleri azaltmak, bu belirsizliklere karşı hazırlıklı olabilmek için makro, mikro ve işletme içi çevreye yönelik bilgilerden yararlanarak analizler yapar. Böylece işletme gelecekte yaşanabilecek değişimlere karşı öngörülerde bulunma, değişimlere zamanında cevap verebilme şansını elde eder. Örneğin tüketici eğilimlerinin farklı özelliklerdeki ürünlere yönelceğini fark eden işletmeler rakiplerinden önce üretim sistemlerini dönüştürebilir, döviz kurlarındaki ani değişimleri öngörebilen işletmeler ise değişimin yönüne göre döviz pozisyonlarını ayarlayabilir. Dış çevre analizi teknikleri işletmelere geleceğe yönelik öngörülerde bulunma olanağı sağlasa da gelecekte işletme çevresini tam bir kesinlikle tespit edemez. Tıpkı, Amerikan Kolej Ligi'nde oynanan bir basketbol karşılaşmasında Z. Williamson'ın ayakkabısının oyuncunun sağlığını tehlikeye atacak şekilde yırtılması üzerine ertesi gün Nike'in hisselerinin %2 oranında (yaklaşık 1 milyar dolarlık bir kayıp) düşmesi örneğinde olduğu gibi. Dış çevre analizi teknikleri, sadece günlük rutinlere ve faaliyetlere odaklanmaktan ziyade işletmeye geleceği düşünme ve kurgulama alışkanlığı kazandırır. Şimdi işletmelerin dış çevreyi analiz ederken kullandıkları teknikleri inceleyelim (Worthington and Britton, 2006; Ülgen ve Mirze, 2010):

PEST Analizi: Makro çevre faktörleri olan politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik çevre faktörlerinin baş harflerinden oluşan PEST analizi, tüm bu faktörlerin birlikte ele alınarak işletme üzerindeki etkilerini tahmin etmeye odaklanır. Analizin işletmeye faydalı olabilmesi için makro çevre faktörlerinin kapsamlı ve güvenilir verilerden yararlanarak değerlendirilmesi gerekir.

SWOT Analizi: Swot analizi, işletmenin güçlü yönlerini (Strengths), zayıf yönlerini (Weaknesses),

işletmenin karşılaşacağı fırsatları (Opportunities) ve tehditleri (Threads) sistematik bir şekilde incelemeyi sağlar. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri işletme içi çevreye yönelik faktörleri kapsarken işletmeyi etkileyebilecek fırsatlar ve tehditler dış çevreye yönelik faktörlerden oluşur. İşletmenin güçlü yönleri, işletmenin rakiplerine göre daha başarılı ya da daha iyi durumda olduğu yönleri temsil eder. Güçlü finansal kaynaklara sahip olmak, güçlü bir marka imajına sahip olmak, rakiplerde olmayan teknik becerilere sahip olmak veya hızlı bir dağıtım ağına sahip olmak güçlü yönler olarak verilebilir. Zayıf yönler ise işletmenin rakiplerine göre daha başarısız olduğu, geride kaldığı yönleri temsil eder. Her işletme belirli fonksiyonlarda diğerlerine nazaran daha başarılıdır. Kimi işletmeler çok yenilikçi araştırma geliştirme birimlerine sahip olmalarına rağmen yeni ürünleri pazarlamakta başarısız olabilir. İşte işletmelerin zayıf yönleri başarısız olunan bu alanları gösterir.

Fırsatlar, makro ve mikro çevrede gelecekte işletmenin yararlanabileceği gelişmeleri ifade eder. Pazarın büyümesi, vergi oranlarının azalması, faaliyet gösterilen ülkenin zenginleşmesi, rakiplerin pazardan çekilip farklı pazarlara yatırım yapmaları örneklerinde olduğu gibi fırsatlar çok farklı dış çevre faktörlerinden kaynaklanabilir. Tehditler ise makro ve mikro çevrede yaşanan, işletmeyi olumsuz etkileyebilecek gelişmelerdir. Pazarda tüketici tercihlerinin farklı ürünlere yönelmesi, rekabetin artması, ek vergilerin konması tehditlere örnek olarak verilebilir.

Swot analizi ile işletme makro ve mikro çevredeki olası değişimleri, bu değişimlere karşı işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini eş zamanlı bir şekilde görme olanağı elde etmiş olur. Böylece tüm çevresel faktörleri dikkate alarak kararlar alabilir.

Delphi Tekniği: Delphi tekniğinde, işletme yöneticileri sektörlerini tanıyan, deneyim sahibi uzmanlara geleceğe yönelik beklentilerini sorarlar. Beklentiler, belirli bir olay, yeni bir teknoloji ya da ürün ile ilgili olabilir. Uzmanların birbirlerinden habersiz bir şekilde görüşlerini bildirmelerinin ardından işletme yöneticileri tüm görüşleri derler ve tekrar uzmanlara gönderirler. Böylece tüm uzmanların fikir alışverişi sonucunda bir uzlaşmaya varmaları ile geleceğe ilişkin izlenimler elde edilmiş olur.

Senaryo Hazırlama: Senaryo, işletmenin uygulamaya koyacağı bir karar öncesinde çevre faktör-

lerini göz önüne alarak muhtemel eylem planları hazırlamasıdır. Böylece tahmin edilen olay ve risklerle karşılaşınca hızla uygulamaya geçilebilir.

Trend Analizi: Trend (eğilim) analizi, işletmenin geçmiş verileri inceleyerek geleceğe yönelik tahminlerde bulunmasıdır. İleriye yönelik talep tahminleri, gelecekte belirli bir bölgede yaşayacak nüfusun belirlenmesi gibi geçmişe yönelik sağlıklı verilere işletmenin erişebildiği koşullarda trend analizinden yararlanılabilir. Bununla birlikte trendlerin hep aynı şekilde seyredeceğini varsaymak hatalı sonuçlara yol açabilir. Trend analizinde istatistiksel yöntemler ile verilerin geçmişteki seyri incelenerek gelecekte hangi değerleri alacakları tahmin edilmeye çalışılır.



Yaşamla İlişkilendir

ABD’li otomotiv şirketi Ford, İngiltere’nin Avrupa Birliği’nden (AB) anlaşma olmadan ayrılmasının yıkıcı etkileri olacağını duyurdu.

Ford’dan yapılan açıklamada, İngiltere’nin AB’den anlaşmasız bir şekilde ayrılmasının şirketin ülkedeki yatırım planlarını etkileyebileceği belirtilirken, “Bu şekilde bir durum İngiliz otomotiv endüstrisi ve Ford’un ülkedeki üretim faaliyetleri açısından yıkıcı olur. Avrupa’daki işimizde rekabetin korunabilmesi için gereken her şeyi yapacağız.” ifadeleri kullanıldı.

Otomotiv şirketi halihazırda İngiltere’de toplam 13 bin kişiyi istihdam ediyor.

İngiliz The Times gazetesinin bugün yayımlanan haberinde ise şirketin bir temsilcisinin İngiltere Başbakanı Theresa May ile yaptığı telefon görüşmesinde, Ford’un İngiltere dışında alternatif fabrikalar için hazırlık yaptığını söylediği öne sürüldü.

Ford’dan geçtiğimiz ay yapılan açıklamada ise, İngiltere’nin AB’den anlaşmasız ayrılması durumunda 1 milyar dolarlık bir masrafla yüz yüze kalacağı bildirilmişti.

AB referandumunun yapıldığı Haziran 2016’dan bu yana yatırım planlarını rafa kaldıran pek çok finans sektörü dışındaki şirket de belirsizliklerin yüksek olması nedeniyle operasyonlarının bir bölümünü alternatif ülkelere kaydırmaya başlamıştı.

İngiliz Sanayi Konfederasyonu (CBI) Başkanı Carolyn Fairbairn, 30 Ocak’ta yaptığı açıklamada, İngiliz şirketlerin ülkenin Avrupa Birliği’nden (AB) anlaşmasız ayrılma olasılığına karşı hazırlıklarını artırdığını ifade etmişti.

Kaynak: <https://www.cnnturk.com/dunya/ingiltereye-tehdit-gibi-uyari-yikici-etkileri-olur>

Erişim Tarihi: 12.05.2019

Öğrenme Çıktısı

3 İşletmelerin dış çevreye uyum politika ve tekniklerini sıralayabilme



Araştır 3

Dış çevre analiz tekniklerinin işletmelere sağladığı yararlar nelerdir, araştırın.

İlişkilendir

Pest analizi ve swot analizine yönelik örnekleri inceleyin.

Anlat/Paylaş

Arkadaşlarınızla birlikte kendi seçeceğiniz bir işletmenin swot analizini gerçekleştirin.

1

İşletmeyi etkileyen çevresel faktörleri tanımlayabilme

İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler

İşletmeyi etkileyen çevresel faktörleri, kapsamaları ve diğer çevresel faktörler üzerindeki etkileri bakımından sırasıyla küresel çevre, makro çevre, mikro çevre ve işletme içi çevre olarak sınıflandırabiliriz. Küresel çevre, başta ekonomik, politik ve teknolojik olmak üzere hayatın tüm alanlarında dünya çapında gelişen ortak değerler, anlayışlar ve alışkanlıkların işletmeler üzerindeki etkilerini ifade eder. Makro çevrede inceleme alanımız, işletmenin faaliyet gösterdiği ülke ya da ülkelerdeki ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, yasal-politik çevre faktörlerinden oluşur. Mikro çevrede ise inceleme alanı biraz daha daraltılarak işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, iş gücü piyasası ve sektöre ilgili (varsa) denetleyici ve düzenleyici kurumlar incelenir. Son olarak işletme içi çevre ise işletmenin sahipleri, yöneticileri, çalışanları ve tüm bu aktörlerin oluşmasına katkıda bulunduğu örgüt kültüründen oluşur.

2

Çevresel belirsizlik koşullarını açıklayabilme

İşletme ve Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik, işletme yöneticilerinin makro ve mikro çevreye yönelik gerekli bilgilere sahip olamadıkları ya da faaliyetleri için gerekli kaynakları temin edemedikleri durumu ifade eder. Ekonomik değişkenlerdeki belirsizlikler veya üretim yapısında yaşanan köklü değişimler çevresel belirsizlik koşullarına örnek olarak verilebilir. Bu tür koşullarda işletme yöneticileri geleceğe yönelik sağlıklı kararlar alabilecek bilgilerden yoksun kalırlar. Çevresel belirsizlik düzeyi işletmeleri etkileyen çevresel faktörlerin sayısına ve bu faktörlerde yaşanan değişimin hızına bağlıdır. İşletmeyi etkileyen çok sayıda çevresel faktör varsa ve bu faktörler zaman içerisinde hızla değişiyorsa işletme yüksek çevresel belirsizlik düzeyinde faaliyet gösteriyor demektir.

3

İşletmelerin dış çevreye uyum politika ve tekniklerini sıralayabilme

Çevresel Belirsizlik ve Dış Çevreye Uyum

Çevresel belirsizlik koşullarında hangi ürünleri üreteceklerine, ürünleri nasıl fiyatlandıracaklarına, müşteri beklentilerine nasıl cevap vereceklerine karar veremeyen yöneticiler belirsizliği azaltmak ve dış çevreye uyum sağlamak için bazı tekniklerden yararlanırlar. Pest analizi, Swot analizi, Delphi tekniği, Senaryo hazırlama ve Trend analizi bu tekniklere örnek olarak verilebilir. Bu tekniklerin yanı sıra işletmeler çevresel belirsizlik koşullarını azaltmak için diğer işletmelerle birleşebilir, organik örgüt yapılarını benimseyebilir ya da değer zincirinde yer alan diğer aktörler ile yakın ilişkiler geliştirebilir.

1 Aşağıdaki çevresel faktörlerin hangisi makro çevre kapsamında sınıflandırılır?

- A. Ekonomik çevre B. Müşteriler
C. Örgüt kültürü D. Tedarikçiler
E. İşletme çalışanları

2 Aşağıdakilerden hangisi makro çevre faktörlerinden biri **değildir**?

- A. Ekonomik çevre
B. Politik ve yasal çevre
C. Sosyokültürel çevre
D. Demografik çevre
E. İşletmenin rakipleri

3 I. Bireyci Kültür – Toplulukçu Kültür
II. Güç Mesafesi
III. Belirsizlikten Kaçınma
IV. Maskülen – Feminen Kültür

Yukarıdakilerden hangisi Hofstede'nin iş hayatına etki eden davranışları incelerken tanımladığı kültürel boyutlar kapsamında sınıflandırılabilir?

- A. I, II, III ve IV B. I, II ve III
C. I ve III D. II ve III
E. Yalnız IV

4 Bir ülkedeki nüfusun yapısı ve gelecekteki seyri aşağıdaki hangi çevre faktörünün temel ilgi alanıdır?

- A. Demografik çevre
B. Politik ve yasal çevre
C. Ekonomik çevre
D. Sosyo-kültürel çevre
E. Mikro çevre

5 Bir işletmenin faaliyetleri sırasında ihtiyaç duyduğu girdileri satın aldığı kişi ya da kurumlara ne ad verilir?

- A. Tedarikçi
B. Müşteri
C. Tüketici
D. Rakip
E. Ortak

6 Bir sektörde aşağıdaki durumların hangisinde müşterilerin rekabet gücü yüksektir?

- A. Müşteri sayısının fazla olması
B. Tedarikçi sayısının az olması
C. Talep edilen ürünlerin ikamelerinin rahatlıkla bulunması
D. Tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olması
E. Aynı ürünü üreten çok az sayıda işletme olması

7 Bir işletmeyi etkileyen az sayıda çevresel faktör olduğunu ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Basit çevre B. Karmaşık çevre
C. Statik çevre D. Dinamik çevre
E. İstikrarsız çevre

8 Aşağıdakilerden hangisi bir işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin hızla değiştiği koşulları ifade eder?

- A. Basit çevre B. Karmaşık çevre
C. Statik çevre D. Dinamik çevre
E. İstikrarsız çevre

9 İşletme yöneticilerinin geçmiş verileri inceleyerek geleceğe yönelik tahminlerde bulunmasını sağlayan analiz yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Trend analizi
B. Senaryo hazırlama
C. Delphi tekniği
D. Swot analizi
E. Pest analizi

10 İşletme yöneticilerinin sektörlerini tanıyan, deneyim sahibi uzmanların görüşlerinden yararlanarak dış çevreyi analiz etmeye çalıştıkları teknik aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Trend analizi
B. Senaryo hazırlama
C. Delphi tekniği
D. Swot analizi
E. Pest analizi

1. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler” konusunu gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler” konusunu gözden geçiriniz.

3. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler” konusunu gözden geçiriniz.

4. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler” konusunu gözden geçiriniz.

5. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler” konusunu gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler” konusunu gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletme ve Çevresel Belirsizlik” konusunu gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletme ve Çevresel Belirsizlik” konusunu gözden geçiriniz.

9. A

Yanıtınız yanlış ise “İşletme ve Çevresel Belirsizlik” konusunu gözden geçiriniz.

10. C

Yanıtınız yanlış ise “İşletme ve Çevresel Belirsizlik” konusunu gözden geçiriniz.

2

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için tüm çevresel faktörler büyük önem taşır. Herhangi bir çevresel faktörün dikkate alınmaması, faktördeki değişimlerin yeterince takip edilmemesi işletmenin faaliyetlerini aksatacağından çevresel faktörler arasında önceliklendirme yapmak doğru olmayacaktır. Küresel çevre, makro çevre, mikro çevre ve işletme içi çevre faktörleri bir yapbozu oluşturan parçalar gibi düşünülebilir. Tüm çevresel faktörlerin incelenmesi, dikkate alınması, kontrol edilebilenlerin işletme amaçları doğrultusunda organize edilmesi ile işletmeler başarıyı yakalayabilir.

Araştır 2

Çevresel belirsizlik düzeyini etkileyen en temel unsurlar işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin sayısı ve bu faktörlerin değişim hızıdır. İşletmenin ölçeğine, faaliyette bulunduğu sektöre, ürettiği ürünlerin sayısına ve içeriğine göre işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin sayısı değişebilir. Çevresel faktörlerin sayısına ek olarak bu faktörlerde yaşanan değişimin hızı da işletmeler için belirsizlik kaynağıdır. Üretim tekniklerinde, müşteri eğilimlerinde ya da küresel ekonomik koşullarda görülen hızlı değişim çevresel belirsizlik oluşturan koşullara örnek olarak verilebilir.

Araştır 3

Dış çevre analiz teknikleri işletmelerin gelecekte nasıl bir çevrede faaliyet göstereceklerine yönelik izlenimler elde etmesini sağlar. İşletmeler böylece gelecekte hangi ekonomik koşullarda ve yasal düzenlemeler ile faaliyette bulunacaklarını öngörebilir, faaliyet alanlarında geçerli olacak teknolojileri ve müşteri eğilimlerini önceden saptayabilir. İşletmeler gelecekteki koşulları oluşturacak olan günümüzdeki değişimleri inceleyerek gelecekteki çevresel koşullara bugünden hazırlık yapabilir. Dış çevre analiz teknikleri de geleceğe ilişkin koşulları tahmin etmemize olanak veren bilgileri bize sağlamakta yardımcı olur.

Kaynakça

- Arthur, B. (2011). *Teknolojinin Doğası: Nedir ve Nasıl Evrilir?* Çeviren: Çetin, İ. İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim 101*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barney, J. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986), pp. 656-665
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cavuşgil, T., Knight, G. ve Riesenberger, J. (2008). *International Business: Strategy, Management and the New Realities*, New Jersey: Pearson.
- Daft, R. (2008). *Organization Theory and Design*, Tenth Edition. Cengage Learning.
- Daft, R. (2010). *Management*, Ninth Edition. Cengage Learning.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3 (Sep., 1972), pp. 313-327.
- Eğilmez, M. (2008). *Küresel Finans Krizi*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Friedman, T. (2010). *Dünya Düzdür: 21. Yüzyılın Kısa Tarihi*, İstanbul: Boyner Yayıncılık.
- Ford, M. (2018). *Robotların Yükselişi: Yapay Zeka ve İşsiz Bir Gelecek Tehlikesi*, Çeviren: Duran, C. İstanbul: Kronik Yayınları.
- Hofstede, G. (1984). *Cultural Dimensions in Management and Planning*, Asia Pacific Journal of Management, January, 81-99.
- Jones, C. (2001). *İktisadi Büyümeye Giriş*, Çeviren: Ateş, S. ve Tuncer, İ. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Katsioloudes, M. ve Hadjidakis, S. (2007). *International Business: A Global Perspective*, UK: Elsevier.
- Lee, S. (2008). *Wal-Mart'ın Ticaret Dahisi: Sam Walton ve İnanılmaz Hikayesi*, Çeviren: Güleşen, D. İstanbul: Yakamoz Kitap.
- Marr, B. (2016). *Büyük Veri İş Başında: 45 Yıldız Şirket Büyük Veriyi Nasıl Kullandı*, Çeviren: Gündüz, B. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve Yapıları*, Çeviri Editörü: Aypay, A. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Mirze, K. (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2007). *Tüketici Davranışı*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Porter, M. (2008). *Rekabet Üzerine*, Çeviren: Tanrıyar, K. İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture, *The American Psychological Association*, Vol. 45, No. 2, 109—119.
- Tran, S. (2017). GOOGLE: A Reflection of Culture, Leader, and Management, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, (2017) 2:10.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2019). *Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü*, www.tdk.gov.tr
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). *World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables*, Working Paper No. ESA/P/WP/248
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Weightman, G. (2003). *What The Industrial Revolution Did For Us?*, London: BBC Books.
- Westover, J. (2014). *Strategic International Business*, USA: HCI Press.
- Worthington, I. and Britton, C. (2006). *The Business Environment*, UK: Pearson Education.

İnternet Kaynakları

- PWC. (2017): Global Top 100 Companies by Market Capitalization:
<https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/assets/pdf/global-top-100-companies-2017-final.pdf>
- IBM. (2019): IBM Watson Stories:
<https://www.ibm.com/watson/ai-stories/index.html>
- Cnntürk (2019)
<https://www.cnnturk.com/dunya/ingiltereye-tehdit-gibi-uyari-yikici-etkileri-olur>

Bölüm 3

İşletmelerin Sınıflandırılması ve Türleri

Öğrenme Çıktıları

1 İşletmelerin Sınıflandırılmasının Önemi
1 İşletmelerin farklı ölçütlere göre sınıflandırılmasının önemini ifade edebilme

3 Sermayenin Mülkiyetine Göre İşletme Türleri
3 İşletmeleri sahiplik yapılarına göre tanımlayabilme

5 Üretim Faktörlerinin Ağırlığına Göre İşletme Türleri
5 Üretimde kullandıkları faktörlerin düzeyine göre işletmeleri adlandırabilme

2 Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri
2 İşletmeleri faaliyette buldukları alanlara göre ayırt edebilme

4 Büyüklüklerine Göre İşletme Türleri
4 İşletmeleri büyüklüklerine göre gruplandırabilme

6 Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri
6 İşletmelerin alabileceği farklı hukuki biçimleri açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Sınıflandırma • İşletme Türleri • Üretim İşletmesi • Hizmet İşletmesi • Kamu İşletmesi • Şirket • KOBİ • Emek • Sermaye



GİRİŞ

İşletmeler bir ekonominin temel unsurlarındandır. İktisadi birimler olarak da nitelendirilen işletmeler belirli amaçlara yönelik olarak faaliyetlerini gerçekleştirir. Bilgi, insan, teknoloji gibi üretim faktörlerini insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak bir araya getirerek etkin ve verimli bir biçimde kullanan işletmeler uzun dönemde kâr, süreklilik, toplumsal fayda gibi çeşitli amaçlara ulaşmaya çalışır. Bazı işletmeler kâr elde etme amacına yönelik olarak kuruluş faaliyet gösterirken bazıları sosyal sorumluluk temelinde faaliyetlerini yürütür. Dolayısıyla, bir ekonomik birimin işletme olarak nitelendirilmesi için kâr amacı taşıması yeterli değildir. Özellikle sanayi devrimiyle birlikte hız kazanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, birbirinden farklı yapı, özellik ve amaçlara sahip binlerce işletmenin varlığını da beraberinde getirmiştir. Bu durum, işletme biliminin temel konusu olan işletmelerin bilimsel olarak ele alınıp incelenebilmeleri için belirli ölçütlere göre sınıflandırılmalarını zorunlu kılmıştır. İşletmelerin sınıflandırılmasında çok sayıda ölçüt ve yaklaşım mevcuttur. İşletme alanında güçlü bir kavrayışa sahip olabilmek için işletmelerin farklı bakış açılarına göre sınıflandırılmasını başka bir deyişle işletme türlerini bilmek gerekir. Dolayısıyla bu bölümde, işletmelerin sınıflandırılmasına yönelik farklı yaklaşımlar temelinde işletme türleri anlatılacaktır.

İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASININ ÖNEMİ

İşletme kavramı her ne kadar çok genel bir tanıma sahip olsa da farklı yapı ve işleyişe sahip çok sayıda işletme vardır. Özellikle teknolojik gelişmelerle birlikte günümüzde ekonomi dünyası, farklı özelliklere sahip değişik türde çok sayıda işletmenin faaliyette bulunduğu karmaşık bir çevre hâline gelmiştir. Dolayısıyla işletmeleri anlayabilmek ve işletme bilimini daha iyi kavrayabilmek için işletmelerin hangi ölçütlere göre, ne şekilde sınıflandırıldığını bilmek gerekmektedir. İşletmelerin sınıflandırılma ölçütlerini bilmek işletme türlerinin ayırt edilebilmesini ve işletmelerin daha sağlıklı değerlendirilebilmesini sağlayacaktır.

İşletmelerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Ölçütler

İşletmeleri bilimsel olarak ele almanın yollarından birisi de onu belirli ölçütlere, farklı görüş ve yaklaşımlara göre sınıflandırmaya tabi tutmaktır. İşletmeler, ekonomideki işlevleri ve amaçlarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. Birbirinden farklı yapı ve özelliklere sahip binlerce işletmenin sınıflandırılarak ele alınması bir taraftan işletmelerin daha bilimsel bir şekilde incelenmesine diğer taraftan da özelliklerinin daha yakından tanınıp sorunlarına doğru ve etkili çözümler üretilmesine olanak sağlayabilir (Şimşek ve Çelik, 2008: 31).

İşletmelerin sınıflandırılmasında ürettikleri mal ve hizmetler, faaliyet alanları, büyüklükleri, hukuki yapıları gibi çok çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. İşletmelerin sınıflandırılmasına yönelik yaklaşımlar incelendiğinde en yaygın kullanılan ölçütlerin şunlar olduğu görülmektedir:

- Faaliyet Alanı
- Sermayenin Mülkiyeti
- Büyüklük
- Üretimde Kullanılan Teknoloji
- Hukuki Yapı
- İşletmeler Arası Anlaşmalar

İşletmeler yukarıdaki ölçütler doğrultusunda sınıflandırılırken sahip oldukları özellikler doğrultusunda aynı anda birden fazla sınıfta yer alabilmektedir. Örneğin bir işletme hukuki yapısı gereği limited şirket olarak adlandırılırken faaliyette bulunduğu alan göz önünde bulundurulduğunda aynı zamanda bir hizmet işletmesi olarak da nitelendirilebilmektedir.

Farklı Sınıflandırma Ölçütlerine Göre İşletme Türleri

Her ekonomide, farklı alanlarda faaliyet gösteren, birbirinden farklı ürün ya da hizmet üreten, çeşitli hukuki biçimlere sahip yüzlerce işletme yer alır. Başka bir deyişle, bir ülkenin ekonomisi farklı birimler hâlinde faaliyet gösteren işletmelerden oluşur. Bu işletmeler ekonomi içinde belirli işlevleri yerine getirerek ekonomiye katkı sağlar (Karalar, 2010: 24). Dolayısıyla, işletmeler bir ekonominin en önemli ögesidir.

Ülke ekonomisine ilişkin yapılacak değerlendirmelerin ve alınacak kararların isabetli olabilmesi öncelikle, ekonominin ne tür işletmelerden oluştuğunun belirlenmesine bağlıdır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, işletmeler farklı ölçütler yönünden sınıflandırılabilir. Yapılan bu sınıflandırma işletmelerin türlerinin belirlenmesine olanak tanımaktadır. Yer aldıkları sınıflara göre işletme türleri şu şekilde sıralanabilir:

- Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri
 - Ürün Üreten İşletmeler
 - Hizmet Üreten İşletmeler
 - Ticaret İşletmeleri
- Sermayenin Mülkiyetine Göre İşletme Türleri
 - Özel İşletmeler
 - Kamu İşletmeleri
 - Yabancı Sermayeli İşletmeler
- Büyüklüklerine Göre İşletme Türleri
 - Mikro Ölçekli İşletmeler
 - Küçük Ölçekli İşletmeler
 - Orta Ölçekli İşletmeler
 - Büyük Ölçekli İşletmeler
 - Makro Ölçekli İşletmeler

- Üretim Faktörlerinin Ağırlığına Göre İşletme Türleri
 - Emek Yoğun İşletmeler
 - Sermaye Yoğun İşletmeler
- Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri
 - Kişi (Şahıs) İşletmeleri
 - Sermaye İşletmeleri
 - Kooperatifler
- İşletmeler Arası Anlaşmalara Göre İşletme Türleri
 - Centilmen
 - Kartel
 - Konsern
 - Tröst
 - Holding
 - Konsorsiyum
 - Tam Birleşme (Merger veya Füzyon)

İşletmeler arası anlaşmalara göre işletme türleri kitabın 6. Bölümünde anlatılacaktır. Diğer işletme türleri ise aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Öğrenme Çıktısı

1 İşletmelerin farklı ölçütlere göre sınıflandırılmasının önemini ifade edebilme



Araştır 1

İşletmelerin sınıflandırılmasında kullanılan diğer ölçütlerin neler olabileceğini araştırın.

İlişkilendir

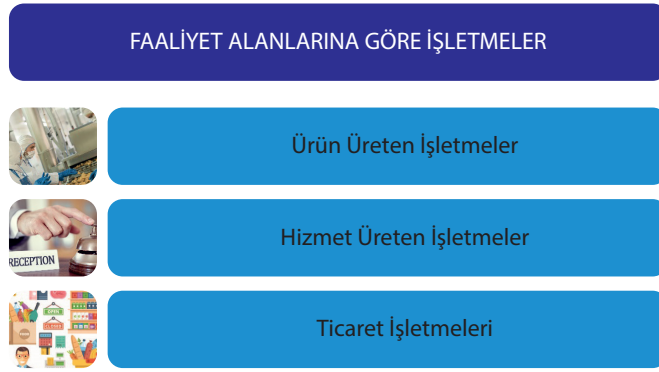
Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin ne şekilde gruplandırıldığını inceleyerek bu kısımda öğrendiklerinizle ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Sanayi devriminin işletme yapıları ve türleri üzerindeki etkileri üzerine okuma yaparak edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşın.

FAALİYET ALANLARINA GÖRE İŞLETME TÜRLERİ

İşletmeler faaliyet alanlarına göre sınıflandırılırken temel alınan ölçütler; faaliyet konusu, üretilen ürünün türü ve faaliyetin gerçekleştirildiği sektördür. İşletmeler faaliyet konuları gereğince bir ürün üretilip pazarlayabilecekleri gibi, insanların ihtiyaç duydukları hizmetleri de sunabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2010: 75). Bazı işletmeler ise bir başka işletmenin ürettiği ürünü toptan satın alıp perakende olarak müşterilere satmaktadır (Ürper, 2017: 24). Bu bakımdan işletmeler; ürün üreten işletmeler, hizmet üreten işletmeler ve ticaret işletmeleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.



Şekil 3.1 Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri

Ürün Üreten İşletmeler

İmalatçı veya üretici işletmeler olarak da adlandırılan bu işletmeler gözle görülebilen, elle tutulabilen yani somut ve maddi ürünler üreten işletmelerdir (Ürper, 2017: 24). Bu işletmeler faaliyette bulunduğu endüstriye göre; temel endüstri, imalat endüstrisi ve yapı endüstrisi işletmeleri olmak üzere üç grup altında toplanmaktadır (Bknz. Şekil 3.2).



Şekil 3.2 Ürün Üreten İşletmeler

Kaynak: Turan, 2014: 88

Temel Endüstri İşletmeleri

Temel endüstri işletmeleri; çiftçilik, ormancılık, balıkçılık, hayvancılık ve madencilik faaliyetleriyle uğraşan işletmelerden oluşur (Turan, 2014: 88). Çiftçilik, hayvancılık, balıkçılık ve ormancılıkla uğraşan işletmelerin geneline tarım işletmesi denir. Tarım işletmeleri, üretim faktörlerini kullanarak; bitkisel, hayvansal ürünlerin ve su ürünlerinin üretimi için tarımsal faaliyet yapan veya söz konusu tarımsal faaliyete ilave olarak işleme, depolama, muhafaza ve pazarlamaya yönelik faaliyetlerde bulunan işletmelerdir (Tarım Kanunu, 2006: Madde 3). Tarım işletmeleri ülke ekonomisinin gelişmesinde ve kalkınmasında özel bir öneme sahiptir. Balık çiftlikleri, tavuk çiftlikleri, konserve, peynir ve süt fabrikaları bu türdeki işletmelere örnek olarak verilebilir.

Zengin doğal kaynaklara sahip olan Türkiye'de maden işletmeleri de ülke ekonomisinde en az tarım işletmeleri kadar önemli yer tutmaktadır. Madencilik, ülke kalkınması için gerekli olan enerjiyi ve endüstriyel ham maddeleri sağlar. Yer kabuğunda ve su kaynaklarında doğal biçimde bulunan, ekonomik ve ticari değeri olan, petrol - doğal gaz - jeotermal ve su kaynakları dışında kalan her türlü madde (örn.; kömür, altın, mermer, bor gibi) maden sayılır (Maden Yönetmeliği, 2017: Madde 2). Maden işletmeleri, maden kaynağının

tespit edilmesi, çıkarılması, depolanması, işlenmesi ve satışı gibi faaliyetleri yürütür. Maden işletmelerini genellikle, çıkarılan madenlerin farklı nitelikteki ürünlere dönüştürülmesi işiyle uğraşmaz.

İmalat Endüstrisi İşletmeleri

Endüstri veya imalat işletmeleri olarak da adlandırılan bu işletmeler, üretim sürecinde ham madde ve malzemeleri işleyerek biçimsel, fiziksel veya kimyasal olarak değişikliğe uğratarak ihtiyaçlara uygun ürünlere dönüştürür (Gün ve Akbaba, 2016: 22). Bu işletmelerin bir kısmı ham maddeleri işleyip son ürün biçimine getirirken, bir kısmı da çeşitli ürünleri bir araya getirip montajını gerçekleştirerek yeni ürünler üretir (Turan, 2014: 88). Endüstriyel üretim işletmeleri çok çeşitli alanlarda çalışır ve gelişmiş tekniklerle seri ya da kitlesel olarak üretimlerini gerçekleştirir. Örneğin gıda, kimya, demir-çelik, motorlu taşıt, makine sanayi gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmeler endüstri işletmeleridir (Karalar, 2010: 27).

İmalat endüstrisinde yer alan işletmeler gerçekleştirdikleri üretim faaliyetleri ve kullandıkları teknikler yönünden; analitik endüstriler, sentetik endüstriler, montaj endüstrileri ve bütünleştirilmiş (entegre) endüstriler şeklinde ayrılır (Karalar, 2010; 26):

- **Analitik Endüstri İşletmeleri:** Bu işletmeler ham maddeleri ayrıştırarak değişik ürünlerin üretiminde kullanır. Örneğin petro-kimya endüstrisi bir analitik endüstridir. Petrol arıtma işletmeleri petrolü ayrıştırarak gaz, benzin, yağ, asfalt elde eder.
- **Sentetik Endüstri İşletmeleri:** Bir ürünü elde etmek için çeşitli ham maddeleri fiziksel ve kimyasal bileşimler şeklinde bir araya getiren işletmelerdir. Örneğin ilaç, boya, deterjan, plastik üreten işletmeler bu endüstride yer alır.
- **Montaj Endüstrisi İşletmeleri:** Çeşitli parçaları bir araya getirerek ürünler elde eden işletmelerdir. Uçak, otomobil, tren gibi taşıtların parçalarını birleştirerek üretim yapan işletmeler montaj endüstrisi işletmelerine örnek olarak verilebilir.
- **Bütünleştirilmiş Endüstri İşletmeleri:** Maden işletmeleri tarafından yer altından çıkarılan ham maddelerin işlenerek daha gelişmiş ürünlere dönüştürüldüğü bakır, demir - çelik gibi endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerdir.

Yapı Endüstrisi İşletmeleri

Yapı endüstrisi, devlet, bireyler, ticari işletmeler ve sanayinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yapıların üretiminin gerçekleştirildiği endüstri dalıdır (Turan, 2014: 89). Yapı endüstrisi istihdam gücü en yüksek endüstrilerden biridir. Yapı endüstrisi işletmeleri, konut, hastane, okul, iş yeri, havaalanı, liman, köprü, yol, sosyal tesis, alışveriş merkezi gibi yapıların inşaat, montaj, onarım ve proje işlerini gerçekleştirir. Türkiye, yapı endüstrisi alanında önemli yatırımlara ve projelere sahip bir ülke konumundadır.

Hizmet Üreten İşletmeler

Hizmet işletmeleri, hizmet üretmek ve satmak amacıyla faaliyette bulunan işletmelerdir (Gün ve Akbaba, 2016: 22). Hizmet, insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak üretilen, maddi olmayan, soyut, stok edilemeyen çıktılardır (Ürper, 2017: 24). Hizmetin en önemli özelliği soyut olması ve depolanmasının mümkün olmamasıdır. Hizmet işletmeleri çok sayıdadır ve farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Hizmet üretimi alanında faaliyet gösteren işletmeler yaptıkları faaliyetlere göre aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çetin ve Mutlu, 2010: 39; Altın, Başar ve Doğan, 2010: 35-36; Dinçer ve Fidan, 2010: 75):

- **Sağlık hizmetleri üreten işletmeler:** Hastaneler, poliklinikler, muayenehaneler.
- **Eğitim hizmetleri üreten işletmeler:** Okullar, dershaneler, eğitim kursları.
- **Konaklama hizmetleri üreten işletmeler:** Otel, motel, tatil köyleri.
- **Eğlence hizmetleri üreten işletmeler:** Tiyatro, sinema, konser salonları, müzikholler.
- **Taşıma ve iletişim hizmetleri üreten işletmeler:** Otobüs işletmeleri, hava yolu firmaları, kargo şirketleri, posta ve telefon işletmeleri.
- **Danışmanlık hizmeti üreten işletmeler:** Hukuk büroları, mali müşavirlik büroları, her türlü danışmanlık firmaları.

Bunların yanı sıra, güvence hizmetleri sunan sigorta şirketleri, finansman hizmetleri sunan bankalar ve benzeri finans kuruluşları, kişisel bakım hizmetleri sunan güzellik salonları ve kuaförler, yeme içme hizmetleri sunan lokantalar da hizmet üreten işletmeler arasında yer alır. Hizmet işletmelerinin en belirgin özelliği emek yoğun çalışmalarındır.

Ticaret İşletmeleri

Üretici işletmeler ile tüketiciler arasında köprü vazifesi görerek üretici işletmeler tarafından üretilen ürünlerin tüketicilere ulaşmasına aracılık eden işletmelerdir. Ticaret işletmeleri bir başka işletme tarafından üretilmiş ürünleri, hiç değiştirmeden ya da küçük değişiklikler yaparak ihtiyaç sahiplerine ulaştırmak amacıyla kurulmuşlardır (Ünsalan ve Şimşeker, 2011: 28). Ticaret işletmeleri söz konusu ürünleri üretici işletmeden satın alarak kendi hesaplarına satabilecekleri gibi, ürünlerin mülkiyetini üzerlerine almadan mülkiyetin satıcıdan alıcıya aktarılmasında görev üstlenebilir. Ürünlerin mülkiyetini üzerlerine alıp satan ticari işletmeler *toptancı* ve *perakendeci*, ürünlerin mülkiyetini almadan satıcı ve alıcıyı bir araya getiren ticari işletmeler ise *komisyoncu* ve *acente* olarak adlandırılırlar (Turan, 2014: 90). Bu işletmeler taşıma, depolama, dağıtım, tutundurma ve satış gibi pazarlama işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli rol oynarlar (Çetin ve Mutlu, 2010: 39; Ürper, 2017: 24).

Öğrenme Çıktısı

2 İşletmeleri faaliyette buldukları alanlara göre ayırt edebilme



Araştır 2

Perakendeci ticaret işletmelerinin türlerini araştırın.

İlişkilendir

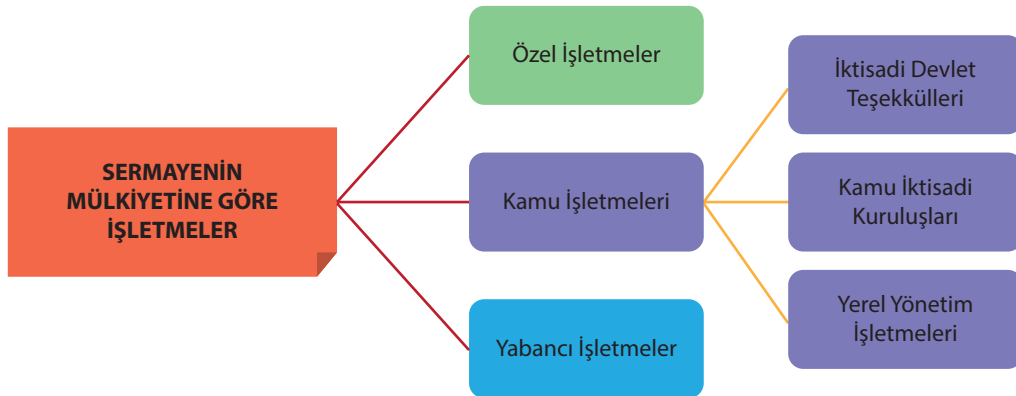
Çevrenizdeki işletmeleri gerçekleştirdikleri üretim faaliyetleri ve kullandıkları teknikler yönünden inceleyerek bu bölümde öğrendiğiniz endüstrilerle eşleştirin.

Anlat/Paylaş

Tarımsal işletmelerin kendi içinde hangi ölçütlere göre sınıflandırıldığını inceleyerek edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşın.

SERMAYENİN MÜLKİYETİNE GÖRE İŞLETME TÜRLERİ

İşletmelerin sermayenin mülkiyetine göre sınıflandırılmasında temel ölçüt, sermayenin temin edildiği kaynaktır. İşletmelerin kullandığı üretim faktörleri ve sermaye; özel kaynaklardan, kamusal kaynaklardan ve yabancı kaynaklardan sağlanabilir. Bu sınıflandırma, işletmeleri sahiplerine göre tanımlamaktadır (Dinçer ve Fidan, 2010: 76). Buna göre, mülkiyeti devlete ait işletmeler olabildiği gibi, özel kesime ait olan, kamu-özel ortaklığı çerçevesinde yürütülen veya mülkiyeti başka ülkelerin girişimcilerine ait olan işletmeler de vardır. Bu sınıfa giren işletmeler; özel işletmeler, kamu işletmeleri ve yabancı sermayeli işletmeler olmak üzere üçe ayrılır (Ertürk, 2006: 32).



Şekil 3.3 Sahiplik Yapılarına Göre İşletme Türleri

Özel İşletmeler

İşletme mülkiyetinin ve sermayesinin tamamının veya yarısından fazlasının özel kişilere ait olduğu işletmelerdir (Gün ve Akbaba, 2016: 22). Bu işletmeler, belirli amaçlar doğrultusunda, bir ya da daha fazla sayıda gerçek ve/veya tüzel kişinin sermayelerini bir araya getirerek oluşturdukları kuruluşlardır (Karalar, 2010: 28). Kapitalist ekonominin temelini oluştururlar. Mülkiyeti özel kişilere ait fabrikalar, süpermarketler, mağazalar, bankalar, holdingler bu işletme türüne örnek olarak verilebilir. Türkiye’de özel işletmeler Türk Ticaret Kanunu’na göre kurulur ve bu Kanun’a göre faaliyette bulunur. Girişimciler tarafından kurulan bu işletmeler devlet müdahalesi olmaksızın kendi ekonomik çıkarlarına göre hareket ederler (Altun ve diğ., 2010: 36). Temel amaçları kâr elde etmektir.

✓ Özel işletme

Üretim araçlarının mülkiyeti özel şahısların elinde bulunan işletmedir.

✓ Gerçek kişi

Sağ ve tam doğmak kaydıyla kişinin anne karnına düşmesinden ölümüne kadar olan süreçte hukuken bireyler için kullanılan kavramdır.

✓ Tüzel kişi

Gerçekte kişilik sahibi olmayan ancak varsayım olarak kişilik sahibi olduğu kabul edilen, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bağımsız bir varlık hâlinde örgütlenmiş, hak ve fiil ehliyetine sahip hukuki yapılardır. Şirketler, spor kulüpleri, siyasi partiler, sendikalar gibi.

maye yatırımı gerektirmesi nedeniyle özel kesimin yetersiz kaldığı alanlarda devlet eliyle kurulur. Türkiye’de devlet tarafından işletilen tarım işletmeleri (TİGEM), haberleşme hizmetleri (PTT), demir yolları (TCDD), hava yolları (THY), bankalar (Ziraat Bankası), telekomünikasyon şirketleri (TÜRKSAT Uydu Haberleşme Kablo TV ve İşletme AŞ) bu işletmelere örnek olarak verilebilir. Ancak, dünya genelinde son yıllarda kamu işletmelerinin özelleştirilmesi yönünde bir eğilim vardır. Bunun sonucunda, Türkiye’de de çok sayıda kamu işletmesi özelleştirilmiş ve özelleştirilmeye devam edilmektedir. Dolayısıyla, adı geçen kamu işletmelerinin mülkiyet yapısının zaman içinde değişmesi mümkündür.



dikkat

Sermayesini kamu (devlet) ve özel kişilerin birlikte oluşturduğu işletmeler *karma işletmeler* olarak adlandırılır. Kamuya ait sermaye payının toplam işletme sermayesinin %50’sini aşması durumunda bu tür işletmeler kamu işletmesi niteliği kazanır.

Türkiye’de farklı kanunlar çerçevesinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinden bazıları İktisadi Devlet Teşekkülleri, Kamu İktisadi Kuruluşları ve Yerel Yönetim İşletmeleridir (Altun ve diğ., 2010: 37).



dikkat

İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Kamu İktisadi Kuruluşları genel olarak Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) şeklinde adlandırılır.

Kamu İşletmeleri

Sermayesinin ve dolayısıyla mülkiyetinin tamamı veya yarısından fazlası devlete veya kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelere kamu işletmeleri denir (Gün ve Akbaba, 2016: 22). Kamu işletmeleri kâr elde etmek amacıyla da kurulabilmekte birlikte temel amaçları kâr elde etmek olmayıp topluma hizmet etmektir (Turan, 2014: 97). Kamu işletmeleri genellikle toplumsal önemi bulunan fakat düşük kâr marjları nedeniyle özel kesimin yatırım yapmayı tercih etmediği alanlarda veya büyük ser-

İktisadi Devlet Teşekkülleri

Kamu işletmelerinin önemli bir bölümünü İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) oluşturmaktadır. Bunlar, sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan kamu iktisadi teşebbüsleridir. Öncelikli olarak kâr amacı güderler. Özel yasayla kurulan bu teşekküller, tüzel kişiliğe sahip ve koydukları sermaye ile sınırlı sorumluluk taşıyan devlet kuruluşlarıdır (Şimşek ev Çelik, 2008: 32). Türkiye’de İDT olarak kurulmuş işletmelere örnek olarak Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR), Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO), Devlet Malzeme Ofisi

(DMO), Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş. (TÜLOMSAŞ), Boru Hatlarıyla Petrol Taşıma AŞ(BOTAŞ) ve Türkiye Kömür İşletmeleri (TKİ) verilebilir.

Kamu İktisadi Kuruluşları

Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK), kuruluş sermayesinin tamamı devlete ait olan, tekel niteliği taşıyan ürünlerin yanı sıra, temel ürün ve hizmetleri kamu yararını gözeterek üretmek ve de dağıtmak üzere kurulan teşebbüslerdir (Dündar, 2007: 28). Bu teşebbüslerin asıl amacı, kamu hizmeti yönü ön planda olan faaliyetleri yürütmek ve toplumsal fayda yaratmaktır. Tüzel kişiliğe sahiptirler. Kamu İktisadi Kuruluşlarına örnek olarak Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü, Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü ile Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü verilebilir. Kamu İktisadi Kuruluşları verilen görevleri ve kamu hizmetlerini ekonomik ve sosyal gereklere uygun olarak verimlilik ilkesi temelinde yürütür.

İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) ve Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK) kendilerine bağlı olarak müessese, bağlı ortaklık ve iştirakler kurabilirler (Ürper, 2017: 25; Gün ve Akbaba, 2016: 24).

✓ Müessese

Sermayesinin tamamı bir İDT veya KİK'e ait olup, bunlara bağlı olarak faaliyet yürüten işletme ya da işletmeler topluluğudur.

✓ Bağlı ortaklık

Sermayesinin %50'sinden fazlası İDT veya KİK'e ait olan işletme ya da işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir.

✓ İştirak

İDT, KİK ve/veya bağlı ortaklıklarının sermayelerinin en az %15 en fazla %50'sine sahip oldukları anonim şirketlerdir.

Yerel Yönetim İşletmeleri

Yerel yönetim işletmeleri, belediyelere, il özel idarelerine ve köylere bağlı olarak kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan işletmelerdir (Dinçer ve Fidan, 2010: 77). Mahalli idarelere bağlı işletmeler olarak da adlandırılırlar. Kamu hizmeti görmek için veya ticari amaçlarla kurulurlar (Ertürk, 2006: 40). Be-

lediyelerin su, doğal gaz, toplu taşıma işletmeleri ve ekmek fabrikaları ile il özel idarelerine ait oteller, köy tüzel kişiliklerinin kurup işlettikleri kaplıcalar bu tür işletmelerin tipik örnekleridir.

Bunların yanı sıra, genel bütçeye dâhil işletmeler, katma bütçeli dairelere bağlı olarak kurulan işletmeler ve özel bütçeli devlet işletmeleri Türkiye'de faaliyette bulunan diğer kamu işletmeleridir.



dikkat

Ödenmiş sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan, oy hakkının çoğunluğu kamuda bulunan, yönetim kurulu ve denetim kurulu üyelerinin yarısından fazlası kamu tarafından seçilen kuruluşlara kamu işletmesi denir.

Yabancı Sermayeli İşletmeler

Teknolojik gelişmelerin sunduğu olanaklar, mevcut pazarların yetersiz hâle gelmesi, büyüme ihtiyacı, daha yüksek kâr elde edebilme fırsatı gibi nedenlerle işletmelerin başka ülke pazarlarına yönelmesi **yabancı sermayeli işletmelerin** doğmasına yol açmıştır. Yabancı sermayeli işletmeler, mülkiyeti başka ülke girişimcilerine ait olan işletmelerdir. Bu işletmelerde sermayenin tümü yabancı girişimcilerin olabilir (Çetin ve Mutlu, 2010: 40). Bunun yanı sıra, dış ülkelerin girişimcilerinin girdikleri ülkede özel veya kamu işletmeleri ile ortaklık kurmaları da mümkündür (Gün ve Akbaba, 2016: 38). Bu işletmeler, ülkeler arasında yapılan ikili anlaşmalarla sağlanan hak ve ayrıcalıklarla karşılıklı sermaye yatırımlarına olanak tanınması sonucu kurulurlar. Türkiye'de yabancı sermayeli işletmelerin çok azında %100 yabancı sermaye olmakla beraber, büyük çoğunluğu kamu ve özel kesimden şirket birleşmeleri şeklinde yerli ortaklara sahiptir. Örneğin Türkiye'deki petrol tesislerinin büyük kısmı bütünüyle yabancı sermayeli iken gazlı içecek üreten işletmeler, motorlu taşıt üreticileri gibi yabancı sermayeli işletmelerin ortaklarının bir kısmı yerli sermayedarlardır (Karalar, 2010: 30).

✓ Bir ülkede o ülkenin vatandaşı olan girişimci tarafından kurulan işletmeye yerli işletme, başka ülkeden gelen bir girişimci tarafından kurulan işletmeye ise **yabancı işletme** denir.

Öğrenme Çıktısı

3 İşletmeleri sahiplik yapılarına göre tanımlayabilme

Araştır 3

Türkiye’de kamu iktisadi teşebbüsleri ve yerel yönetim işletmeleri dışında kamu işletmesi olarak sınıflandırılan işletme türlerini ve bunların özelliklerini araştırın.

İlişkilendir

Türkiye’deki liberalleşme hareketinin hız kazandığı 80’li yıllardan günümüze işletmelerinin sahiplik yapısındaki değişimi inceleyerek kamu işletmesi niteliğini kaybeden işletmeleri tespit edin.

Anlat/Paylaş

Sanayi devriminin işletmelerin mülkiyet yapıları üzerindeki etkileri üzerine okuma yaparak öğrendiklerinizi çevrenizle paylaşın.



Yaşama İlişkilendir

Türkiye’de kurulan yabancı sermayeli şirket sayısı hızla artıyor

Türkiye’de 2017’de kurulan yabancı sermayeli şirket sayısı, bir önceki yıla göre yüzde 6,3’lük artışla 5930’a çıkarak, son dönemin en yüksek seviyesine ulaştı.

Ekonomi Bakanlığı’nın uluslararası doğrudan yatırım verilerinden yapılan derlemeye göre, Türkiye’de 2012 yılına kadar kurulan uluslararası sermayeli firma sayısı toplamda 33 bin 424 olurken, bu sayı 2017 sonu itibarıyla 58 bin 954’e çıktı.

Şirketlerden 22.559’u AB ülkeleri sermayeli olurken, AB ülkeleri ortaklı şirketler içinde 7151 şirketle Almanya ilk sırada yer aldı. AB dışındaki Avrupa ülkeleri ortaklı uluslararası sermayeli şirket sayısı ise 5286’ya ulaştı.

AB’nin ardından ise 21.309 şirketle Yakın ve Ortadoğu ülkeleri geldi. Yakın ve Ortadoğu ülkeleri sermayeli şirket sayısındaki artış trendi geçen yıl da sürdü. Asya ve Afrika ülkeleri sermayeli şirket sayısı da düzenli artış gösterdi. Türkiye’de 4230 Asya sermayeli, 2530 da Afrika sermayeli şirket bulunuyor.

Yabancı sermayeli şirketlerin 22.319’u toptan ve perakende ticaret sektöründe faaliyet gösterirken, bu sektörü 9583 şirketle gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri izledi. İmalat sanayisinin faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket sayısı

7 bin 14, ulaştırma, haberleşme ve depolama hizmetleri alanında ise 5722 oldu.

Yakın ve Ortadoğu Ülkeleri Öne Çıktı

Türkiye’de yeni kurulan uluslararası sermayeli şirket ve şube ile iştirak sayısı, 2017’de bir önceki yıla göre yüzde 6,3 artışla 5930’a çıktı. 2013’te 3764, 2014’te 4681, 2015’te 5577, 2016’da 5578 olan yeni kurulan uluslararası sermayeli şirket sayısı, böylece son yılların en yüksek seviyesine ulaştı.

Geçen yıl kurulan şirketlerde 3671 firmayla yine Yakın ve Ortadoğu ülkeleri öne çıktı. Bu bölgeyi, 897 şirketle AB ülkeleri izlerken, AB ülkelerinden Türkiye’de en fazla şirket kuran ise 287 ile Almanya oldu. 2017’de Afrika sermayeli 465 şirket kurulurken, bu firmaların 385’inin sermayesi Kuzey Afrika ülkelerinden geldi. Asya ülkeleri sermayeli geçen yıl kurulan şirket sayısı da 424 oldu.

Geçen yıl kurulan şirketlerin 2 bin 752’si toptan ve perakende ticaret sektöründe faaliyet gösterirken, bu sektörü, 984 şirketle gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri, 567 şirketle ulaştırma, haberleşme ve depolama hizmetleri izledi.

Kaynak: <https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201802261032403416-turkiye-yabanci-sermayeli-sirket-sayisi/> Erişim tarihi: 14 Şubat 2019.

BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETME TÜRLERİ

İşletmelerin büyüklüklerine göre gruplandırılması yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma yaklaşımıdır. Çünkü işletmenin büyüklüğü kârlılık, performans, rekabet gücü, istihdam kapasitesi, üretim hacmi gibi

Niceliksel Ölçütler
Çalışan sayısı
Sermaye miktarı
Yatırım miktarı
Satışlar
Kullanılan girdi miktarı
Üretim kapasitesi ve miktarı
Makine ve tezgah sayısı
Harcanan enerji miktarı
Pazar payı
Kullanılan arazinin alanı
Harcanan enerji miktarı
İşgörenlere ödenen ücretler

Niteliksel Ölçütler
Yönetim biçimi
Pazarlık gücü
Hukuksal yapı
Örgüt yapısı
Pazar yapısı (bölgesel, ulusal, uluslararası)
Sermaye yapısı

birçok unsuru etkileyen bir değişkendir. Ancak işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında standart bir yaklaşım bulunmamaktadır. İşletme büyüklüklerinin tanımlanmasında kullanılan ölçütler ülkeden ülkeye, zamana ve faaliyette bulunulan alana göre farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte, işletmelerin büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan ölçütler genel olarak, niceliksel (kalitatif) ve niteliksel (kantitatif) ölçütler biçiminde ikiye ayrılır. Yaygın olarak kullanılan niceliksel ve niteliksel ölçütler Şekil 3.4'te gösterilmiştir.

Şekil 3.4 İşletme Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler

Kaynak: Ertürk, 2006: 45; Turan, 2014: 92; Gün ve Akbaba, 2016: 19

Yukarıdaki ölçütlerden hangisinin kullanılacağı, sınıflandırmaya tabi tutulan işletmenin çeşidine, amacına ve faaliyet alanına göre değişecektir. Örneğin turizm konaklama tesislerinde yatak sayısı, mobilya imalathanelerinde işçi sayısı, enerji santrallerinde beygir gücü, dokuma fabrikasında tezgâh sayısı, ulaştırma işletmelerinde koltuk sayısı, tarım işletmelerinde işlenen arazinin genişliği yapılan büyüklük sınıflandırmasında ölçüt olarak kullanılabilirler.

İşletmeler büyüklüklerine göre genelde küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler biçiminde sınıflandırılmakla birlikte günümüzde bu sınıflandırma genişletilerek çok küçük (mikro) ve çok büyük (makro) ölçekli işletmeler de sınıflandırmaya dahil edilmiştir (Turan, 2014: 93). Türkiye'de işletmelerin niceliklerine göre büyüklüklerinin belirlenmesinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'a dayanılarak hazırlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik" esas alınmaktadır (Ürper, 2017: 22).



Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik metninin Bakanlar Kurulu kararıyla güncellenmiş hâline https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf bağlantısından erişebilirsiniz.

Mikro Ölçekli İşletme

Yıllık istihdam edilen çalışan sayısı 10 kişiden az olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Türk lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir. Bu tip işletmelerde iş yükü birkaç kişinin altından kalkabileceği düzeydedir. Ayakkabı tamircileri, mahalle bakkalları çok küçük işletmelere örnek olarak verilebilir (Dinçer ve Fidan: 2010: 70). Bazı durumlarda tek bir çalışanı tam gün istihdam etmeye yetmeyecek kadar düşük bir iş hacmine sahip olurlar. Bu durumdaki mikro ölçekli işletmelere *cüce işletme* denir.

✓ Net satış hasılatı

Bir işletmenin brüt satışlarından satış iskontoları ve iadeleri ile diğer indirimlerin düşülmesi sonucu bulunan tutardır.

Küçük Ölçekli İşletme

Yıllık istihdam edilen çalışan sayısı 50 kişiden az olan ve yıllık net satış hasılatı veya *mali bilançosundan* herhangi biri 25 milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir. Bu tür işletmelerde genellikle, yalın bir örgüt yapısı altında işletme sahipliği ve yöneticiliği aynı kişide toplanmıştır. Personel sayısının az olması ve örgüt yapısının basit olması bu işletmelere esneklik ve etkinlik sağlar. Bu işletmeler çoğu kez sermayelerini artırmak yoluyla orta ölçekli işletme hâline gelme çabası içindedirler (Şimşek ve Çelik, 2008: 14).

✓ Mali bilanço

Bir işletmenin belirli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablodur.

Orta Ölçekli İşletme

Yıllık istihdam edilen çalışan sayısı 250 kişiden az olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir. Genellikle, dayanıklı ve dayanıksız tüketim mallarının üretildiği endüstri alanlarında faaliyet gösterirler (Şimşek ve Çelik, 2008: 34). Özellikleri gereği esnek bir yapıya sahiptirler. Değişen çevre koşullarına kolayca uyum sağlayabilir, talebin durumuna göre ürettikleri mal ve hizmetlerin türünü değiştirebilirler.

Büyükliklerine göre yapılan sınıflandırmada mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli işletme sınıflarına giren işletmelere Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) adı verilmektedir. Genel olarak KOBİ'ler daha çok emek yoğun çalışan, hızlı karar verme becerisine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri olan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi girişimler olarak ifade edilmektedir. KOBİ'lerin avantajları ve ekonomik yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Turan, 2014: 95-100):

- Girişimcilik ve yenilikçiliğin gelişmesine katkı sağlama,
- İstihdamın, gelirin ve refahın artmasını sağlama,
- Pazarda meydana gelen değişimlere kolay ve hızlı uyum sağlayabilme,
- Müşteri ile yakın ilişkiler kurabilme,
- Etkin çalışan-işveren ilişkileri kurma,
- Yeni talep yaratabilme ve karşılanmamış taleplere yanıt verebilme,
- Rekabetin korunmasına ve gelişmesine katkı sağlama,
- Düşük maliyetlerle çalışabilme,
- Daha az sermaye, bürokratik işlem ve maliyetle kurulabilme.

KOBİ'lerin yukarıda sayılan avantajlarının yanı sıra kısıtlı finansman, sınırlı büyüme, yetersiz yönetim gibi dezavantajları da vardır. Şekil 3.5'te KOBİ'lerin sahip olduğu avantajlar ve dezavantajlar karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

<ul style="list-style-type: none"> + Kurulma kolaylığı + Düşük maliyetler + Karşılanmamış taleplere hizmet + Etkin çalışan ve işveren ilişkisi + Etkin müşteri hizmeti + Esneklik + Girişimci ve yenilikçi 	<ul style="list-style-type: none"> - Büyük işletmelerle rekabette zayıflık - Sınırlı büyüme - Kısıtlı finansman - Yönetim yetersizliği
---	--

Şekil 3.5 KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

Kaynak: Mirze, 2011: 61

KOBİ'ler, bağımsız bir yönetime sahip olan ve bulunduğu pazarı hâkimiyeti altına alma gücü bulunmayan yerel işletmelerdir. KOBİ'leri belirleyen ölçütler ülkelerin ekonomik yapılarına bağlı olarak değişmektedir (Bknz. Tablo 3.1 ve Tablo 3.2).

Tablo 3.1 Türkiye'de KOBİ Ölçütleri

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı
Mikro Ölçekli	<10	≤ 3 milyon TL
Küçük Ölçekli	<50	≤ 25 milyon TL
Orta Ölçekli	<250	≤ 125 milyon TL

Kaynak: KOBİ Yönetmeliği, 2005: Madde 5.

Tablo 3.2 Avrupa Birliği'nde KOBİ Ölçütleri

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı
Mikro Ölçekli	<10	≤ 2 milyon EUR
Küçük Ölçekli	<50	≤ 10 milyon EUR
Orta Ölçekli	<250	≤ 50 milyon EUR

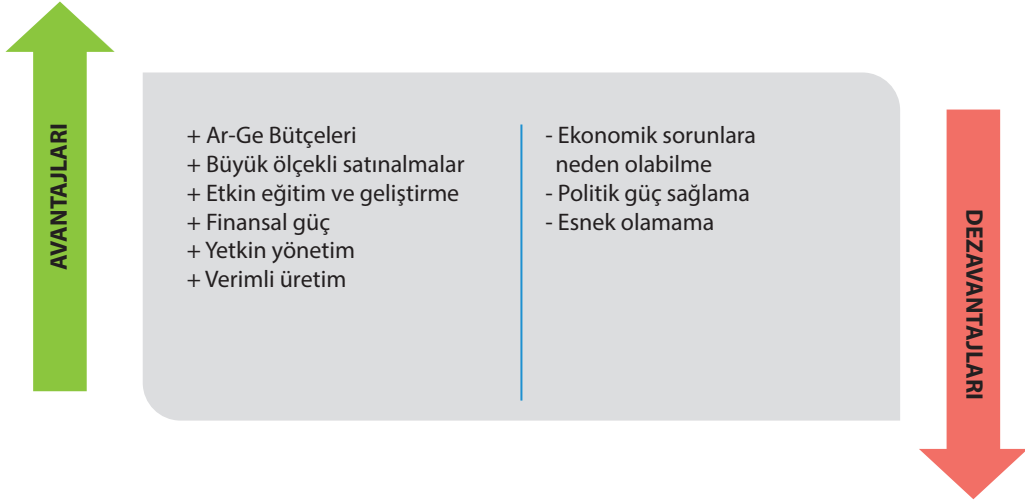
Kaynak: European Commission SME User Guide, 2016: 11.

KOBİ'leri tanımlamada en çok kullanılan ölçüt, istihdam edilen işçi sayısıdır. Ancak, yalnızca çalışan sayısına göre işletmeleri sınıflandırmak ülke içinde ve ülkeden ülkeye yanıtıcı değerlendirmeler yapılmasına neden olabilmektedir.

Büyük Ölçekli İşletme

Türkiye'de işletmelerin niceliklerine göre büyüklüklerinin belirlenmesinde esas alınan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik'te büyük işletme tanımı yapılmamıştır. Fakat Yönetmelik'te yer alan küçük ve orta büyüklükte işletme tanımıyla, büyük işletme olarak kabul edilecek işletmeler dolaylı olarak belirlenmiştir. Yönetmelik'te yer alan KOBİ tanımı şu şekildedir; küçük ve orta büyüklükte işletme, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk lirasını aşmayan ve bu Yönetmelik'te mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimlerdir.

Buna göre, yıllık istihdam edilen çalışan sayısı 250 kişiden fazla olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu 125 milyon Türk lirasını aşan işletmeler büyük işletme olarak sınıflandırılmaktadır. Bu tür işletmeler genellikle anonim şirket biçiminde örgütlenmekte ve çimento, petrokimya, lastik, otomobil, enerji, bilişim teknolojileri gibi sektörlerde faaliyet göstermektedir. Kitlesel üretim yapabilme ve bu sayede çok yüksek kârlılık oranlarına ulaşabilme imkânına sahiptirler (Ertürk, 2006: 47). Araştırma-Geliştirme çalışmalarıyla ülkenin teknolojik gelişmesine katkıda bulunurlar. Ürün çeşitlendirmesi yapabilme ve riskleri dağıtabilme becerileri vardır. Finansal yönden uygun koşullarda ve büyük miktarlarda kredi sağlama olanaklarına sahiptirler (Dinçer ve Fidan, 2010: 72). Diğer taraftan, bürokratik bir yapıya sahip olmaları pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını güçleştirir (Ünsalan ve Şimşeker, 2011: 34).



Şekil 3.6 Büyük İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları

Kaynak: Mirze, 2011: 64

Makro Ölçekli İşletme

Çalıştırdıkları kişi sayısı 2000 ve daha fazla olan, diğer işletmelere kıyasla çok büyük bir üretim gücüne, yüksek rekabet üstünlüğüne, çok geniş pazar paylarına, büyük tutarlarda sermaye miktarına ve yüksek teknolojilere sahip olan işletmelerdir (Turan, 2014: 94; Bakan, 2016: 53). Genellikle uluslararası bir karaktere sahiptirler. Büyük miktarda yatırımlar gerektiren nükleer santral, silah sanayi, gemicilik, büyük limanlar, baraj ve hidroelektrik santrali gibi iş kolları bu işletmelerin faaliyet alanlarını oluşturur (Şimşek ve Çelik, 2008: 35).

İşletmeleri büyüklüklerine göre ayırırken sağlıklı bir sınıflandırma yapabilmek için yalnızca nicel ölçütlerin değil nitel ölçütlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin küçük işletmelerde yönetim biçimi merkezci, bağımsız ve örgüt yapısı dikey iken büyük işletmelerde merkezci olmayan yönetim biçimi ile dikey-kurmay, dikey-fonksiyonel veya yatay örgüt yapılarına rastlanmaktadır (Ertürk, 2006: 46). Hukuki yapı bakımından değerlendirildiğinde ise şahıs şirketi statüsündeki işletmelerin sermaye şirketlerine göre daha küçük olduğu görülmektedir. Ayrıca, küçük işletmelerin sermaye yapısı öz kaynak ağırlıklı iken büyük işletmelerde borçlanma daha fazladır (Ürper, 2017: 23).

Öğrenme Çıktısı

4 İşletmeleri büyüklüklerine göre gruplandırabilme



Araştır 4

İstanbul Sanayi Odası tarafından Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunun belirlenmesinde kullanılan büyüklük ölçütlerinin neler olduğunu araştırınız.

İlişkilendir

Amerika, Rusya, Japonya gibi dünya ekonomisine yön veren ülkelerdeki KOBİ ölçütlerini inceleyerek Türkiye'deki ölçütlerle karşılaştırınız.

Anlat/Paylaş

Bethany McLean ve Peter Elkind tarafından kaleme alınmış "Gümüş Kurşun: Enron'un İnanılmaz Yükselişi ve Önlenemeyen Çöküşü" isimli kitabı okuyarak makro ölçekli işletmelerin yaratabileceği zararlarla ilgili edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşınız.

ÜRETİM FAKTÖRLERİNİN AĞIRLIĞINA GÖRE İŞLETME TÜRLERİ

Bu sınıflandırma yaklaşımında işletmeler ürün ve hizmet üretiminde kullandıkları üretim faktörlerinin ağırlığına göre ayrıma tabi tutulmaktadır. Kitabın 1. Bölümünde anlatıldığı üzere ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesini sağlayan üretim faktörleri; doğal kaynaklar, iş gücü (emek), sermaye (kapital), girişimci ve teknolojidir. Gerçekleştirilen üretimin niteliğine göre söz konusu faktörlerin üretim sürecindeki düzeyi farklılaşır. Örneğin otomobil üretimi için gelişmiş makineler ve robotlara ihtiyaç duyulduğundan, kullanılan üretim faktörleri içinde sermaye ve teknolojinin ağırlığı daha fazladır.

Emek Yoğun İşletmeler

Üretimde yoğun olarak emek (iş gücü) faktörünü kullanan işletmelerdir. Emek yoğun işletmelerde, iş gücü üretim faktörleri içerisinde

önemli bir paya sahiptir. Genellikle mekanizasyona dayalı üretim teknikleri kullanırlar. Bu işletmelerin en belirgin özelliği, toplam üretim maliyetinin büyük bir bölümünü işçilik giderlerinin oluşturmasıdır. Emek yoğun işletmelere örnek olarak hazır giyim, ayakkabı ve hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan işletmeler gösterilebilir.

Sermaye Yoğun İşletmeler

Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı ve yüksek miktarda sermayeye sahip olan işletmelerdir. Toplam varlıkları içinde sabit varlıkları önemli bir paya sahiptir. Bu tür işletmeler üretim süreçlerinde emek yoğun işletmelere kıyasla daha gelişmiş üretim teknolojileri kullanır. Bu durum yüksek miktarlarda sabit sermaye gerektirdiği için kuruluş maliyetleri emek yoğun işletmelere kıyasla oldukça yüksektir. Sermaye yoğun işletmelere en tipik örnekler bilgisayar ve otomobil üreten işletmelerdir.

Öğrenme Çıktısı

5 Üretimde kullandıkları faktörlerin düzeyine göre işletmeleri adlandırabilme



Araştır 5

Teknoloji yoğun faaliyet alanlarının (sektörlerin) neler olabileceğini araştırınız.

İlişkilendir

Büyük ölçekli bir tekstil işletmesi ile küçük ölçekli bir hazır giyim imalathanesinin üretim sürecini inceleyerek bu bölümde öğrendiklerinizle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Son yıllarda teknolojik gelişmelerden emek yoğun işletmelerin ne şekilde etkilendiğine ilişkin bir rapor hazırlayarak çevrenizle paylaşınız.

HUKUKİ YAPILARINA GÖRE İŞLETME TÜRLERİ

Ülkeden ülkeye farklılıklar göstermekle beraber işletmelerin hukuksal yapılarına göre sınıflandırılmasında genel olarak tüm ülkelerde geçerli olan hukuksal biçimler bulunmaktadır. Türk hukuk sistemine göre belirlenmiş işletme biçimleri, uluslararası hukuksal biçimlerle önemli benzerlikler taşımaktadır (Çetin ve Mutlu, 2010: 41). Türkiye’de işletmelerin hukuki yapısını düzenleyen temel kanun Türk Ticaret Kanunu’dur. Bunun yanı sıra Borçlar Kanunu, Kooperatifler Kanunu, Vergi Kanunu ve İş Kanunu’nda da işletmelerin hukuksal yapılarını belirleyen düzenlemeler yer almaktadır (Gün ve Akbaba, 2016: 29). Türkiye’deki düzenlemeler doğrultusunda işletmeleri hukuki yapılarına göre Şekil 3. 7’deki gibi sınıflandırmak mümkündür.

Kişi (Şahıs) İşletmeleri

Tek Kişi İşletmesi
Adi Şirket
Kollektif Şirket
Komandit Şirket

Sermaye İşletmeleri

Anonim Şirket
Limited Şirket
Sermayesi Paylara
Bölünmüş Komandit
Şirket

Kooperatifler

Üretim Koop.
Tüketim Koop.
Tarım Satış Koop.
Tarım Kredi Koop.
Yapı Koop.

Şekil 3.7 Hukuki Yapılarına
Göre İşletme Türleri

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tokol,
1997: 52



dikkat

Türk Ticaret Kanunu'nda şirket (ortaklık) şeklindeki işletmeler, adi şirketler ve ticaret şirketleri olmak üzere iki ana gruba ayrılmıştır. Ticaret şirketleri ise kendi içinde şahıs şirketleri (kollektif, komandit) ve sermaye şirketleri (anonim, limited, paylı komandit) olmak üzere iki alt gruba ayrılmıştır.



Ticaret şirketleriyle ilgili düzenlemelerin yer aldığı Türk Ticaret Kanunu metnine <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf> bağlantısından erişebilirsiniz.

Kişi (Şahıs) İşletmeleri

Sermayeleri ve yönetimleri bakımından kişilere (şahıslara) bağlı olarak örgütlenen ve sorumlulukları ortakların kişisel varlıklarını da kapsayan işletmelerdir (Karalar, 2010: 109). Ortakların işletme borç ve yükümlülüklerine karşı sınırsız sorumlu olması, kişisel emek ve ticari itibarlarını işletmeye sermaye olarak koyabilmesi bu tür işletmelerin itibarını artıran özelliklerdir (Ünsalan ve Şimşeker, 2011: 35). Kişi işletmelerinin en başta geleni, aynı zamanda en eski işletme türü olan tek kişi işletmesidir. Bunun yanı sıra, **şirket (ortaklık)** biçiminde örgütlenmiş olan adi şirket, kollektif şirket ve komandit şirket de kişi işletmesi olarak nitelendirilmektedir.

✓ Birden fazla gerçek ve/veya tüzel kişinin ortak bir ticari amacı gerçekleştirmek için emek ve sermayelerini bir sözleşme ile bir araya getirmeleriyle kurulan işletmelere **şirket (ortaklık)** adı verilmektedir.

Tek Kişi İşletmesi

Tek bir şahsa ait olan ve o şahıs tarafından kurulup yönetilen işletmelere tek kişi işletmesi denir. Tek kişi işletmeleri en eski, basit ve uygulamada en çok görülen işletme biçimidir (Turan, 2014: 108). İşletmenin sahibi olan kişi işletme faaliyetleri konusunda bütün riskleri üstlenir, her türlü kararı alır, uygular ve denetler (Bahar, 2017: 39). İşletmenin ayrı bir tüzel kişiliği yoktur. Bu nedenle işletme sahibi işletmenin borç ve yükümlülüklerine karşı tüm mal varlığıyla (sınırsız) sorumludur (Mirze, 2011: 67). İşletme faaliyetleri sonucu elde edilen kâr ve ortaya çıkan zarar tamamen işletme sahibine aittir.

AVANTAJLARI

Kurulmasının kolay olması
Yalın bir örgüt ve yönetim yapısına sahip olması
Sürat ve esnekliğinin yüksek olması
Kârın tek elde toplanması
Vergi yükümlülüklerinin az olması
Kredi bulma kolaylığı sağlaması

DEZAVANTAJLARI

Büyüme olanaklarının sınırlı olması
Modern yönetim ve işletme esaslarının uygulanamaması
Sürekliliğinin işletme sahibinin yaşam süresine bağlı olması
İşletme sahibinin işletmenin tüm borçlarından sınırsız sorumlu tutulması

Şekil 3.8 Tek Kişi İşletmelerinin Avantaj ve Dezavantajları

Kaynak: Dündar, 2007: 19-20; Altın ve diğ., 2010: 39; Karalar, 2010: 111

Genellikle az sermaye gerektiren küçük ölçekli işletmelerin kuruluşunda tercih edilen bir hukuki biçimdir. Bununla birlikte, bir işletmenin hukuki yapısı o işletmenin büyüklüğünün bir ölçütü değildir. Tek kişi işletmesi olduğu hâlde büyük tutarlarda sermayesi olan işletmeleri de görmek mümkündür.

Adi Şirket

Adi şirket, iki veya daha fazla kişinin ortak bir amaca ulaşmak için sermaye ve emeklerini birleştirerek sözlü veya yazılı bir sözleşmeye dayalı olarak kurdukları işletme türüdür (Turan, 2014: 109). Her konuda faaliyette bulunan basit ve yaygın bir ortaklık biçimidir. Örneğin aralarında akrabalık ya da arkadaşlık ilişkisi bulunan kişiler market, taksi durağı, tamir atölyesi vb. işletmek için bu tür ortaklıklar kurabilirler.



Adi şirketlerle ilgili düzenlemelerin yer aldığı Borçlar Kanunu metnine <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6098.pdf> bağlantısından erişebilirsiniz.

Adi şirket şeklindeki işletmelere ilişkin esaslar Borçlar Kanunu'yla düzenlenmiştir. Bu tür işletmeler ticaret siciline şirket olarak kayıt olmazlar (Dündar, 2007: 20). Adi şirketlerin, kendisini oluşturan kişilerden ayrı bir kişiliği, başka bir deyişle tüzel kişiliği yoktur. Tek kişi işletmelerine benzer biçimde, her ortak şirketin borçlarından dolayı kişisel varlıklarının tümüyle birinci derecede, sınırsız ve **müteselsil** olarak sorumludur (Mirze, 2011: 68).

✓ Müteselsil sorumluluk

Birden çok kişinin aynı borçtan dolayı borçlu oldukları zincirleme borç ilişkisinde her borçlunun söz konusu borcun kendine düşen payı kadar değil borcun tamamından sorumlu olması hâlidir.

Adi şirketlerde her türlü işlem ortaklar tarafından yerine getirilir. Her ortağın şirkete yönetim hakkı vardır. Ancak istenirse yönetim yetkisi ortaklardan birine veya birkaçına ya da dışarıdan birine devredilebilir (Bahar, 2017: 39). Şirket faaliyetlerinden kaynaklanan kâr veya zarar eşit olarak ya da ortaklar tarafından belirlenen şekilde paylaşılır. Adi şirketlerin örgüt yapıları yalın ve yönetilmeleri görece olarak daha kolaydır. Büyüme olanakları sınırlı olan bu şirketler, aynı zamanda kısa ömürlüdür. Ortaklardan birinin ölmesi, ortaklıktan ayrılması, ortak amacın gerçekleştirilmesi ya da gerçekleştirilemeyeceğinin anlaşılması gibi durumlarda varlıkları sona erer.

Kollektif Şirket

Ticari bir işletmeyi, bir ticaret unvanı altında işletme amacıyla gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirisinin sorumluluğu, şirket alacaklılarına karşı sınırlandırılmamış olan şirkettir (Türk Ticaret Kanunu [TTK], 2011: Madde 211). Başka bir deyişle, kolektif şirket gerçek kişilerin ticarethane, fabrika ve benzeri yapıları işletmek için sınırsız sorumlu olarak kurdukları bir ortaklıktır (Karalar, 2010: 112). Kollektif şirketler yalnızca gerçek kişiler arasında ve yazılı sözleşmeyle kurulur. Tüzel kişiliğe sahiptir. Şirketin örgütlenme biçimi ve işleyişi şirket sözleşmesiyle belirlenir. Her ortağın yönetimde söz hakkı vardır. Her ortağa kâr ve zarardan düşecek pay ana sözleşmeyle veya ortakların sonradan verecekleri kararlarla belirlenir.

Kollektif şirketlerde ortaklar şirketin borç ve yükümlülükleri karşısında sınırsız sorumluluğa sahiptir. Yani bir kolektif şirket ortağının şirketteki hissesi (sermaye payı) ne kadar olursa olsun, şirketin borçlarına karşı bütün mal varlığıyla sorumlu olacaktır. Bu nedenle, kolektif şirketlerin kurulması çok riskli bir iştir. Zira şirket zarar ettiğinde ortaklar şirkete koydukları sermayeyi kaybetmekle kalmazlar, bütün mal varlıklarını ve servetlerini kaybedebilirler (Ertürk, 2006: 34). Dolayısıyla bu ortaklık türünde ortaklar arasındaki güven unsuru önemlidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2011: 38). Ortakların birbirini yakından tanıyıp güvenmesi ve birlikte anlaşarak çalışabilmesi gereklidir (Karalar, 2010: 112). Ticaret hayatında kolektif şirketlerin genellikle kan bağıyla birbirine bağlanmış kişiler arasında ve az sayıda ortakla kuruldukları görülmektedir (Bahar, 2017: 40).

AVANTAJLARI

Az sayıda kişi tarafından kurulabilmesi
Yönetim ve örgütlenmesinin kolay olması
Sınırsız sorumluluğun saygınlığı artırması
Tüm ortaklar tarafından denetlenebilmesi
Karşılık güvene dayanması

DEZAVANTAJLARI

Büyüme ve gelişme olanaklarının sınırlı olması
Yetki bölünmesinin yönetimde sorunlar yaratabilmesi
Yeni ortak alınmasının ve ortaklıktan çıkarmanın yasal gereklerinin ağır olması

Şekil 3.9 Kollektif
Şirketlerin Avantaj ve
Dezavantajları

Kaynak: Dündar, 2007: 21-
22; Karalar, 2010: 113

Komandit Şirket

Komandit şirketler birçok açıdan kolektif şirkete benzer. Kollektif şirketlerde olduğu gibi, şekil şartları kanun tarafından belirlenmiş bir yazılı sözleşmeyle kurulurlar ve tüzel kişiliğe sahiptirler. Adi komandit şirket de denilen bu ortaklık türünü kolektif ortaklıktan ayıran en önemli nokta, ortaklığın borç ve yükümlülüklerinden dolayı üçüncü kişilere karşı olan sorumluluğun bazı ortaklar için sınırlandırılmış olmasıdır. Komandit şirketlerde ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlı değilken diğer ortakların sorumlulukları, şirkete katıldıkları sermaye miktarı ile sınırlıdır. Sorumlulukları sınırsız olan ortaklar **komandite ortak**, sınırlı olanlar ise **komanditer ortak** olarak adlandırılır. Bütün mal varlıkları ile sorumlu olmaları nedeniyle komandite ortakların gerçek kişiler olması gereklidir. Komanditer ortaklar ise gerçek veya tüzel kişi olabilir (Bakan, 2016: 59).

Komandit şirket genellikle, az sayıda ortağa fakat buna karşılık büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duyulan durumlarda tercih edilen bir işletme türüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 57). Büyük miktarda sermayeye sahip olabilmesi ve hem sınırsız hem de sınırlı sorumlu ortakların varlığı nedeniyle kolektif şirkete kıyasla kredi sağlama olanağı daha yüksektir.

✓ Komandit şirket

Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış, diğer ortakların sorumluluğu koydukları sermaye ile sınırlandırılmış olan şirkettir.

✓ Komandite ortak

Sorumluluğu sınırsız ve zincirleme olan ortaktır. Şirketin yönetimine seçilebilir. Gerçek kişidir.

✓ Komanditer ortak

Sorumluluğu şirketteki sermaye ile sınırlı olan ortaktır. Şirketin yönetimine seçilemez. Gerçek ve tüzel kişi olabilir.



dikkat

Kollektif ve komandit şirketleri adi şirketlerden ayıran en temel özellik tüzel kişiliğe sahip olmalarıdır.

Sermaye İşletmeleri

Bir araya gelen ortaklar ve bunların getirdikleri katılma paylarından meydana gelen, ortaklığı kuran kişilerden ziyade ortaklık sonucu oluşan tüzel kişiliğin ön planda olduğu şirketlerdir. Şahıs şirketlerine göre daha büyük ölçekte sermaye gerektiren işleri yapabilmek için daha fazla sayıda ortak tarafından kurulurlar (Çetin ve Mutlu, 2010: 41). Şahıs şirketlerinden farklı olarak şirket yönetimi ortakların kontrolünde değil, oluşturulmuş profesyonel yönetim organlarının elindedir. Ortaklık payları kolaylıkla satılabildiği ve devredilebildiği için ortaklığa girme ve çıkma kolaydır. Dolayısıyla, ortakların ayrılması veya ölümü şirketin devamlılığını etkilemez. Ortakların şirketin borçları ve yükümlülüklerine ilişkin sorumlulukları şirkete getirmeyi taahhüt ettikleri sermaye payı ile sınırlı olan bu işletmeler anonim şirket, limited şirket ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Bahar, 2017: 41).

Anonim Şirket

Anonim şirket, ticari bir unvana sahip, ana sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve işletme borçlarından dolayı ortakların yalnızca koydukları sermaye tutarı kadar sorumlu oldukları bir ortaklık türüdür (TTK, 2011: Madde 329). Ortakların şirketin borç ve yükümlülüklerine ilişkin sorumluluğu taahhüt ettikleri sermaye paylarıyla sınırlandırılmış olmasına karşın, şirketin sorumluluğu tüm varlıklarını kapsamaktadır. Bu özellik, anonim şirketlerin büyüme ve fon bulabilme yeteneğini artırmaktadır.

Şirketin yaşayabileceği finansal sıkıntılar karşısında, ortak olanların yalnızca katılma paylarının tehlikeye girecek olması yatırımcıların alacağı riski azaltmakta ve bu sayede anonim şirketler bireysel tasarrufları rahatlıkla kendine çekerek çok büyük işletmeler hâline dönüşebilmektedir. Anonim şirketin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Karalar, 2010: 119; Mirze, 2011: 69; Bahar, 2017: 41):

- Yazılı sözleşmeyle kurulur ve tüzel kişiliğe sahiptir.
- Çalışma konusu belirlidir ve ticari unvanı vardır.
- Tahvil ve hisse senedi çıkarabilir.
- Şirketin temel sermayesi eşit paylara (hisselere) bölünmüştür.
- Yüksek miktarda sermaye gerektiren alanlarda faaliyet gösterir.
- Ortaklar gerçek veya tüzel kişi olabilir.
- Ortaklık payları kolaylıkla devredilebilir.
- Örgüt yapısı genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerden oluşur.
- Yönetim genellikle profesyonel yöneticilerin elindedir.
- Şirketin üçüncü kişilere karşı sorumluluğu şirketin mal varlığı ile sınırlıdır.
- Ortakların sorumluluğu şirkete getirdikleri sermaye miktarı ile sınırlıdır.

Bazı iş alanlarında faaliyette bulunabilmenin temel şartı, kurulacak işletmenin anonim şirket niteliğine sahip olmasıdır. Örneğin bankacılık, sigortacılık, finansal kiralama, döviz bürosu, medya, kredi derecelendirme faaliyetlerinde bulunma hakkı yalnızca anonim şirketlere tanınmıştır (Dinçer ve Fidan, 2010: 81). Bankacılık, sigortacılık ve diğer sektörlerde büyük sermaye gerektiren alanlarda karşılaşılan gelişmiş bir ticari ortaklık türü olan anonim şirketlerin avantaj ve dezavantajları Şekil 3.10'da özetlenmiştir.

AVANTAJLARI

- Ortakların sorumluluklarının sınırlı olması
- Yönetimin profesyoneller tarafından gerçekleştirilmesi
- Büyüme yeteneğinin fazla olması
- Şirketin veya payların devrinin kolay olması
- Sürekliliğinin payların devrinden etkilenmemesi

DEZAVANTAJLARI

- Kuruluş işlemlerinin karışık ve yoğun olması
- Yasal düzenlemelerle sıkı biçimde kontrol altında tutulması (esnekliğinin az olması)
- Yönetimin yetersizliğinin şirketi iflasa sürükleyecek finansal sıkıntılara yol açabilmesi
- Yöneticiler ve sermaye sahipleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanabilmesi
- Yönetim ve örgütlenme maliyetlerinin yüksek olması

Şekil 3.10 Anonim Şirketlerin Avantaj ve Dezavantajları

Kaynak: Dündar, 2007: 23; Şimşek ve Çelik, 2008: 40, Dinçer ve Fidan, 2010: 82

Anonim şirketler *hisse senedi* ihracı yoluyla, özellikle sermaye piyasasının gelişme gösterdiği ülkelerde bireysel tasarrufları toplayarak büyük işletmeler hâline dönüşebilir ve yeni yatırımlarla ülke kalkınmasına olumlu katkılar sağlar.

✓ Hisse senedi

Anonim şirketlerde ortakların sermaye paylarını temsil eden belgedir. Pay senedi olarak da adlandırılır.

Limited Şirket

Bir veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından, bir ticaret unvanı altında kurulur; esas sermayesi belirli olup, bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşur (TTK, 2012: Madde 573).

Limited şirket, ortak sayısı az bir anonim şirkete benzer. Limited şirketlerin anonim şirketlerden temel farkı, ortak sayısının sınırlı olması ve ortaklar tarafından konulan sermaye için hisse senedi çıkarılamamasıdır. Genellikle ortakları tarafından yönetilen ve müdürler tarafından temsil edilen limited şirketin en belirgin özellikleri şunlardır (Altın ve diğ., 2010: 44; Karalar, 2010: 117; Gün ve Akbaba, 2016: 33; Bahar, 2017: 41):

- Yazılı sözleşmeyle kurulur ve tüzel kişiliğe sahiptir.
- Ticari unvanı vardır.
- Tahvil ve hisse senedi çıkaramaz.
- Ortaklar gerçek veya tüzel kişi olabilir.
- Ortaklık payının devri diğer ortakların iznini gerektirir.
- Ortakların sorumluluğu şirkete getirdikleri sermaye miktarı ile sınırlıdır.
- Bankacılık ve sigortacılık faaliyetleriyle uğraşamaz.
- Kredi sağlama olanakları sınırlıdır.
- Büyük girişimlerde bulunamaz ve kolay gelişemez.

Limited şirket riskli işlerde ortakların sorumluluğunu sınırlı tutmak için ideal bir modeldir. Özellikle esnek bir yapı gerektiren, sınırlı ve geçici işler için kurulur. Ayrıca büyük işletmelerin satış, danışma ve araştırma faaliyetlerini yürütmek için uygun tipte şirketlerdir (Dinçer ve Fidan, 2010: 81).

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

Adi Komandit şirket ile benzer özelliklere sahip fakat sermayesi anonim şirket gibi paylara bölünmüş olan şirkettir. Yazılı sözleşme ile kurulur ve ticari unvana sahiptir. Şirket ortaklarının bir kısmı kolektif şirketlerde olduğu gibi şirket borç ve yükümlülükleri karşısında sınırsız sorumlu (komandite ortak), diğer kısmı ise anonim şirketlerde olduğu gibi koyduğu sermaye payı ile sınırlı biçimde sorumludur (komanditer ortak). Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin adı komandit şirketten ayrıldığı temel nokta, komanditer ortaklar için hisse senedi çıkarmasıdır.

Taşıdıkları özelliklere bakılarak adi komandit şirketin kolektif ve limited şirketin bir bileşimi, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin ise kolektif ve anonim şirketin bir bileşimi olduğu ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 61). Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler, kişi (şahıs) işletmelerinden sermaye işletmelerine geçiş yapmak isteyen işletme sahipleri için uygun bir yapıdır (Bakan, 2016: 62). Örneğin bir kolektif şirket sermayeye ihtiyaç duyduğunda bu hukuki yapıya geçiş yaparak hem mevcut özelliklerinin bir kısmını korumuş hem de sermaye sağlamış olur (Dinçer ve Fidan, 2010: 81).

Kooperatifler

Kooperatifler, belirli bir ekonomik faaliyette bulunmak üzere kurulan, işletilen, ortak olunabilen ve kârı ortak üyelerce paylaşılan gönüllülük esasına dayalı örgütlerdir (Şimşek ve Çelik, 2008: 41). Kooperatifler şirket değildir; tüzel kişiliği olan özel kuruluşlardır. Temel amaçları kâr elde etmek değil üyelerinin belirli ihtiyaçlarını düşük maliyetle karşılamaktır. Gerçek kişiler, kamu tüzel kişileri veya dernekler tarafından kurulan kooperatiflere herkes üye olabilir ve üyelikten ayrılabilir. Ortak sayısı ve sermayesi değişkendir. Genellikle ekonomik bakımdan çok güçlü olmayan kesimlerin karşılıklı dayanışma, yardımlaşma ve ekonomik çıkarları koruma amacıyla bir araya gelmesiyle kurulur (Ünsalan ve Şimşeker, 2011: 52). Örneğin ev sahibi olmak isteyenlerin bir araya gelerek yapı kooperatifi kurması gibi (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 62).

Kooperatifler ev sahibi olmak, tüketim maddelerini birinci elden daha ucuza temin etmek, ürünlerini pazarlarda aracı kullanmadan satmak, üretim araçlarını birlikte satın almak, kredi temin edebilmek gibi birçok amaçla kurulabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 2010: 83). Kuruluş amaçları birbirinden farklı olduğundan türleri de oldukça fazladır. Uygulamada en çok karşılaşılan kooperatif türleri şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997: 62-63; Altın ve diğ., 2010: 49-50; Gün ve Akbaba, 2016: 35):

- **Üretim kooperatifleri:** Endüstriyel veya tarımsal ürün üreticilerinin ham madde sağlanmasından, üretilen ürünlerin değerlendirilmesine kadar farklı amaçlarla bir araya gelerek kurdukları kooperatif türüdür. Bunun yanı sıra işçilerin bir araya gelerek kendi adlarına üretim yapmak istemeleri durumunda da kullanılan bir modeldir.
- **Tüketim kooperatifleri:** Ortaklarının gıda, giyecek ve benzeri tüketim maddesi ihtiyaçlarını, düşük fiyata ve yüksek kaliteyle karşılamak amacıyla kurulurlar. Örneğin sebzelerin toptancıdan veya üreticiden satın alınarak ortaklara market fiyatının altında sunulması gibi.

- **Tarım satış kooperatifleri:** Çeşitli tarım ürünlerinin bir merkezde toplanarak uygun koşullarda pazarlanması amacıyla kurulurlar. Böylece, ürünün birden fazla el değiş-tirmesi engellenerek küçük çiftçilerin iç ve dış pazarlarda ürünlerini piyasa fiyatından satabilmeleri sağlanır.
- **Tarım kredi kooperatifleri:** Bu kooperatiflerin amacı, tarımsal üretimde kullanılmak üzere ortaklarına yeterli miktarda ve düşük maliyetli kredi sağlamaktır. Bu kooperatiflerin ortakları genelde küçük çiftçilerdir.
- **Yapı kooperatifleri:** Ortaklarının konut ihtiyaçlarını en ekonomik ve uygun biçimde karşılamak amacıyla kurulurlar. But tür kooperatifler özellikle dar ve orta gelirli toplum kesimlerinin konut sahibi olmasında etkin rol oynar.

Ekonomik kalkınmada önemli bir işletme modeli olan kooperatifler günümüze kadar her türlü ekonomik sisteme uyum sağlayabilmiştir (Turan, 2014: 114).

Öğrenme Çıktısı

6 İşletmelerin alabileceği farklı hukuki biçimleri açıklayabilme



Araştır 6

Bir işletmenin hukuki açıdan ticari işletme niteliği kazanabilmesi için gerekli koşulların neler olduğunu araştırın.

İlişkilendir

Farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeleri inceleyerek bunların faaliyet alanları ile sahip oldukları hukuki yapıları birbiriyle ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Dünyada büyük ekonomik başarılar elde etmiş kooperatif işletme örnekleriyle ilgili bir sunu hazırlayarak çevrenizle paylaşın.

1

İşletmelerin farklı ölçütlere göre sınıflandırılmasının önemini ifade edebilme

İşletmelerin Sınıflandırılmasının Önemi

İşletmeler birbirinden farklı yapı ve özelliklere sahiptir. Dünya ekonomisinin ulaştığı gelişmişlik düzeyi, birbirinden farklı yapı ve özelliklere sahip binlerce işletmenin varlığını beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, işletmeleri daha iyi tanımak, değerlendirebilmek ve sorunlarına sağlıklı çözümler üretebilmek için sınıflara ayırmak gerekir. Sınıflandırma sürecinde çeşitli ölçütler kullanılarak işletmelerin benzerlikleri ve farklılıkları belirlenmeye çalışılır. İşletmelerin sınıflandırılmasına yönelik çok sayıda yaklaşım vardır. İşletmelerin sınıflandırılmasında yaygın olarak kullanılan ölçütler; faaliyet alanı, mülkiyet yapısı, büyüklük, üretimde kullanılan teknoloji, hukuki yapı ve diğer işletmelere yapılan anlaşmalardır.

2

İşletmeleri faaliyette buldukları alanlara göre ayırt edebilme

Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri

İşletmeler, faaliyet alanlarına göre sınıflandırılırken temel alınan ölçüt, üretilen ürünün türü ve üretimin gerçekleştirildiği alandır. Bu ölçüte göre işletmeler; ürün üreten işletmeler, hizmet üreten işletmeler ve ticaret işletmeleri olmak üzere üçe ayrılır. Ürün üreten işletmeler imalatçı veya üretici işletmeler olarak da adlandırılır. Bu işletmeler gözle görülebilen, elle tutulabilen yani somut ve maddi ürünler üretir. Faaliyette buldukları endüstriye göre; temel endüstri, imalat endüstrisi ve yapı endüstrisi işletmeleri olmak üzere üç grup altında toplanırlar. Hizmet işletmeleri ise sağlık, eğitim, konaklama, eğlence, taşıma, danışmanlık gibi hizmetleri üretmek ve satmak amacıyla faaliyette bulunan işletmelerdir. Ticaret işletmeleri bir başka işletme tarafından üretilmiş ürünleri, değişiklik yapmadan, ihtiyaç sahiplerine ulaştırmak amacıyla kurulmuştur.

3

İşletmeleri sahiplik yapılarına göre tanımlayabilme

Sermayenin Mülkiyetine Göre İşletme Türleri

İşletmelerin sermayenin mülkiyetine göre sınıflandırılmasında temel ölçüt, sermayenin temin edildiği kaynaktır. İşletmelerin kullandığı üretim faktörleri ve sermaye; özel kaynaklardan, kamusal kaynaklardan ve yabancı kaynaklardan sağlanabilir. Bu sınıflandırma, işletmeleri sahiplerine göre tanımlamaktadır. Üretim araçlarının mülkiyeti özel şahısların elinde bulunan işletmelere özel işletme, sermayesinin ve dolayısıyla mülkiyetinin tamamı veya yarısından fazlası devlete veya kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelere ise kamu işletmesi denir. İktisadi Devlet Teşekkülleri, Kamu İktisadi Kuruluşları ve Yerel Yönetim İşletmeleri en çok karşılaşılan kamu işletmesi biçimleridir. Sermayesinin tümü veya büyük bir kısmı yabancı girişimcilere ait olan işletmeler ise yabancı işletme olarak adlandırılır.

4

İşletmeleri büyüklüklerine göre gruplandırabilme

Büyüklüklerine Göre İşletme Türleri

İşletmeler büyüklüklerine göre genelde çok küçük (mikro), küçük, orta, büyük ve çok büyük (makro) ölçekli işletmeler biçiminde sınıflandırılır. İşletmelerin büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan ölçütler, nicelsel (kalitatif) ve nitelsel (kantitatif) ölçütler biçiminde ikiye ayrılır. Büyüklüğün belirlenmesinde kullanılan nicel ölçütler; kuruluş yerinin büyüklüğü, binaların ve sosyal tesislerin sayısı, sahip olunan sermaye, çalışan personel sayısı, belirli bir dönemdeki üretim ve satış hacmi, makine ve tezgâhların sayısı, belirli bir dönemde harcanan enerji miktarı, belirli bir dönemde ödenen ücretler toplamı, faaliyet kârıdır. İşletmelerin büyüklüklerine göre yapılan ayırım ülkeden ülkeye, zamana ve faaliyette bulunulan alana göre değişiklikler gösterir. İşletmelerin büyüklüklerine göre doğru şekilde sınıflandırılabilmesi için nicel ölçütlerin yanı sıra nitel ölçütler de kullanılmalıdır. Büyüklüğün belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan nitel ölçütler; işletmenin yönetim şekli, örgüt yapısı, hukuki yapısı ve pazar yapısıdır.

5

Üretimde kullandıkları faktörlerin düzeyine göre işletmeleri adlandırabilme

Üretim Faktörlerinin Ağırlığına Göre İşletme Türleri

Ürün ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesini sağlayan üretim faktörleri; doğal kaynaklar, iş gücü, sermaye, girişimci ve teknolojidir. Gerçekleştirilen üretimin niteliğine göre söz konusu faktörlerin üretim sürecindeki ağırlığı farklılaşır. Buna göre, üretimde yoğun olarak iş gücü faktörünü kullanan işletmeler emek yoğun işletmeler olarak nitelendirilirken ağırlıklı olarak gelişmiş üretim teknolojilerini kullanan işletmeler sermaye yoğun işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır.

6

İşletmelerin alabileceği farklı hukuki biçimleri açıklayabilme

Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri

İşletmelerin kurulması aşamasında amaçlarına uygun bir hukuksal yapının seçilmesi ve kişiliğinin oluşturulması, işletmenin hak ve yetkilerini kullanıp koruyabilmesi için öncelikli bir koşuldur. Bu nedenle, bir işletmecinin hangi hukuksal biçimi, ne gibi ölçütleri göz önünde tutarak seçeceğini bilmesi gerekmektedir. Türk hukuk sisteminde yer alan işletme biçimleri, uluslararası hukuksal biçimlerle önemli benzerlikler göstermektedir. Türkiye'deki düzenlemeler doğrultusunda işletmeler hukuki yapılarına göre; tek kişi işletmesi, adi şirket, kolektif şirket, komandit şirket, anonim şirket, limited şirket, paylı komandit şirket ve kooperatif olarak ayrılmıştır. Kolektif, komandit, anonim, limited ve paylı komandit şirketler ticaret şirketi olarak nitelendirilir. Kooperatifler şirket niteliği taşımaz.

1 Başka bir işletmenin ürettiği ürünü satın alıp ürün üzerinde değişiklik yapmadan perakende olarak müşterilere satan işletme türü hangisidir?

- A. Hizmet işletmesi
- B. Maden işletmesi
- C. Ticaret işletmesi
- D. Karma işletme
- E. Kamu işletmesi

2 İlaç, boya, deterjan, plastik gibi ürünler üreten işletmelerin yer aldığı endüstri aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Analitik
- B. Sentetik
- C. Montaj
- D. Bütünleştirilmiş
- E. Yapı

3 İktisadi devlet teşekkülleri, kamu iktisadi kuruluşları ve/veya bağlı ortaklıklarının sermayelerinin en az %15 en fazla %50'sine sahip oldukları anonim şirketlere ne ad verilir?

- A. Bağlı menkul kıymet
- B. Müessese
- C. Bağlı ortaklık
- D. İştirak
- E. Kooperatif

4 Aşağıdakilerden hangisi işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırırken kullanılan nitel özelliklerden biri **değildir**?

- A. Sermaye mülkiyeti
- B. Yönetim şekli
- C. Örgüt yapısı
- D. Hukuki yapı
- E. Pazar yapısı

5 Büyüklüklerine göre yapılan gruplandırılarda, yıllık istihdam edilen çalışan sayısı en az 10 en fazla 49 kişi olan ve yıllık net satış hasılatı 25 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler hangi grupta yer alır?

- A. Küçük ölçekli işletme
- B. Büyük ölçekli işletme
- C. Mikro ölçekli işletme
- D. Makro ölçekli işletme
- E. Orta ölçekli işletme

6 “Toplam varlıkları içinde sabit varlıkları önemli bir paya sahiptir. Yüksek miktarda sermayeye sahiptir. Üretim sürecinde gelişmiş üretim teknolojileri kullanmaktadır. Kuruluş maliyetleri oldukça yüksektir.”

Yukarıda özellikleri verilmiş olan işletme hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

- A. Tekstil
- B. Konfeksiyon
- C. Ayakkabı imalatı
- D. Otomotiv
- E. Hizmet

7 İşletmelerin hukuki yapılarına göre yapılan ayırmada ortaya çıkan işletme türlerinden hangisi ticari şirket niteliği **taşımaz**?

- A. Kollektif şirket
- B. Komandit şirket
- C. Adi şirket
- D. Anonim şirket
- E. Limited şirket

8 Aşağıdakilerden hangisi limited şirketin özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Kredi sağlama olanaklarının sınırlı olması
- B. Büyüme yeteneğinin az olması
- C. Hisse senedi çıkaramaması
- D. Bankacılık ve sigortacılık gibi faaliyetlerde bulunamaması
- E. Esnekliğinin az olması

9 Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yerleri aşağıdakilerden hangisi sırasıyla ve doğru şekilde tamamlar?

“Taşındıkları özelliklere bakılarak sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin ve şirketin bir bileşimi olduğu ifade edilebilir.”

- A. limited – kolektif
- B. kolektif – anonim
- C. komandit – anonim
- D. anonim – limited
- E. kolektif – adi

10 “Kooperatifler ev sahibi olmak, tüketim maddelerini birinci elden daha ucuza temin etmek, ürünlerini pazarlarda aracı kullanmadan satmak, üretim araçlarını birlikte satın almak, kredi temin edebilmek gibi birçok amaçla kurulabilmektedir.”

Buna göre aşağıdakilerden hangisi kooperatif türlerinden biri **değildir**?

- A. Üretim kooperatifleri
- B. Tüketim kooperatifleri
- C. Tarım satış kooperatifleri
- D. Tarım kredi kooperatifleri
- E. Taşıma kooperatifleri

1. C

Yanıtınız yanlış ise “Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. B

Yanıtınız yanlış ise “Faaliyet Alanlarına Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “Sermayenin Mülkiyetine Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. A

Yanıtınız yanlış ise “Büyükliklerine Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. A

Yanıtınız yanlış ise “Büyükliklerine Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. D

Yanıtınız yanlış ise “Üretim Faktörlerinin Ağırlığına Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. E

Yanıtınız yanlış ise “Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Kooperatifler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

İşletmelerin sınıflandırılmasında çok farklı yaklaşımlar vardır. İşletmeleri sınıflandırırken bu bölümde anlatılan ölçütlere ek olarak tüketicilerin türü, ekonomik fonksiyon, ulusal köken, üretilen mal ve hizmet çeşidi, amaç, süreklilik, riske katlanma, yönetimi biçimi gibi ölçütler kullanılabilir.

Araştır 2

Perakendeci işletmenin beş türü vardır. Bunlar; Özel mağaza: Belirli bir sınıfa giren ürünün (kadın giyim eşyası gibi) her türünü satan işletmedir. Genel mağaza: Her çeşit ürünün satıldığı işletmedir. Departmanlı mağaza: Genel mağazaya benzeyen, her çeşit ürün satan ve departmanlara göre örgütlenmiş işletmedir. Süpermarket: Gıda maddeleri satan işletmedir. Zincirleme mağaza: Bir merkeze bağlı birden çok mağazanın bir araya gelmesiyle oluşan perakendeci işletmedir.

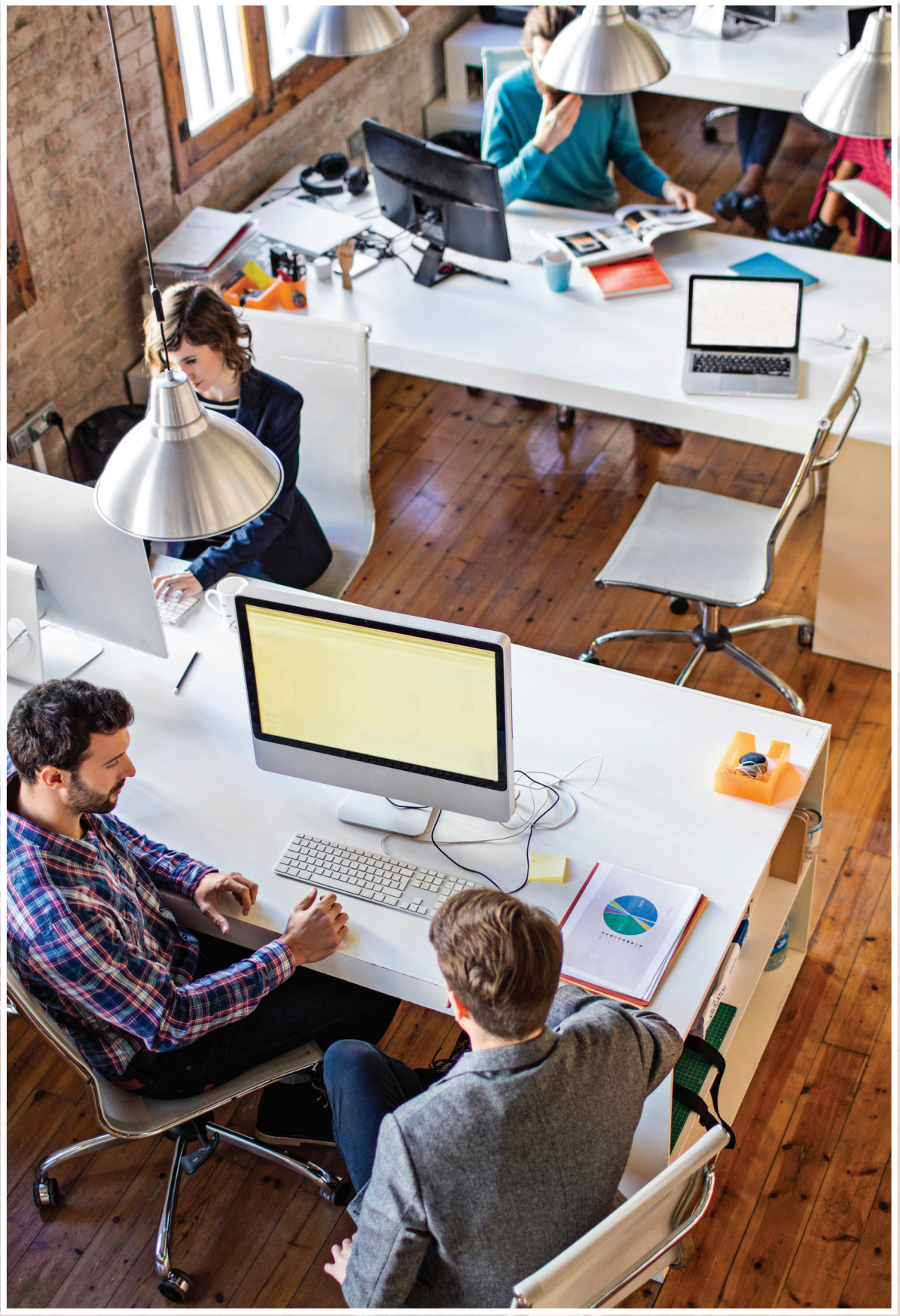
Araştır 3

Türkiye’de kamu iktisadi teşekkülleri ve yerel yönetim işletmeleri dışındaki kamu işletmeleri; genel bütçeye dâhil işletmeler, katma bütçeli dairelere bağlı işletmeler ve özel bütçeli işletmelerdir. Genel bütçeye dâhil işletmeler, devletin genel bütçesinden ayrılan sermaye ile kurulan ve tüzel kişiliği olmayan işletmelerdir (Devlet Matbaası, Darphane, devlet hastaneleri gibi). Katma bütçeli işletmeler, katma bütçeli devlet dairelerine bağlı olarak kurulan ve tüzel kişiliği olmayan işletmelerdir (Tekel idaresine bağlı fabrikalar gibi). Özel bütçeli işletmeler, kendi özel kanunlarına göre kurulup işletilen ve tüzel kişiliği olan işletmelerdir (Milli Piyango İdaresi gibi).



Kaynakça

- Altın, H., Başar, E. ve Doğan, S. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin İşletme*, Birinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 1587, Ankara.
- Bahar, E. (2017). *İşletme Yönetimi*, İkinci baskı, Beta Basım A.Ş., İşletme – Ekonomi Dizisi: 894, İstanbul.
- Bakan, İ. (2016). *İşletme Bilimine Giriş*, Beta Basım A.Ş., İşletme – Ekonomi Dizisi: 833, İstanbul.
- Çetin, C. ve Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Basım A.Ş., İşletme – Ekonomi Dizisi: 429, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2010). *İşletme Yönetimine Giriş*, Sekizinci Baskı, Alfa Yayınları 2031/75, İstanbul.
- Dündar, İ. P. (2007). *Kavram, Yöntem ve Fonksiyonlarla İşletme*, Birinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.
- Ertürk, M. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Altıncı Baskı, Beta Basım A.Ş., Eğitim Dizisi: 125, İstanbul.
- European Commission (2016). *User guide to the SME Definition*, Ref. Ares (2016) 956541 - 24/02/2016. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide_en.pdf Erişim tarihi: 11 Şubat 2019.
- Gün, G. ve Akbaba, A. B. (2016). *İşletme Bilimi*, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Karalar, R. (2010). *Genel İşletme: Temel Bilgiler – İşlevler*, Yenilenmiş Baskı, Meta Basım, İzmir.
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik* (2005), Bakanlar Kurulu Karar Numarası: 2005/9617, T.C. Resmî Gazete Sayısı: 25997, Tarihi: 18 Kasım 2005. (30 Nisan 2018 tarihinde güncellenmiş hali). https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf Erişim tarihi: 11 Şubat 2019.
- Maden Yönetmeliği* (2017). Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Yönetmelikleri, Resmî Gazete Sayısı: 30187, Tarihi: 21 Eylül 2017. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/09/20170921-1.htm> Erişim tarihi: 7 Şubat 2019.
- Mirze, S. K. (2011). *İşletme*, İkinci baskı, Literatür Yayıncılık, Yayın No: 599, İstanbul.
- Tarım Kanunu (2006). Kanun Numarası: 5488, T.C. Resmî Gazete Sayısı: 26149, Tarihi: 25 Nisan 2006. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/04/20060425-1.htm> Erişim tarihi: 9 Şubat 2019.
- Türk Ticaret Kanunu (2011). Kanun Numarası: 6102, Resmî Gazete Sayısı: 27846, Tarihi: 14 Şubat 2011. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf> Erişim tarihi: 12 Şubat 2019.
- Turan, N. (2014). *Genel İşletme - İlkeler ve İşlevler: İşletme Türleri*, Birinci Baskı, Ed.: Sevgi Ayşe Öztürk, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1997). *İşletme I – II*, Furkan Ofset, Bursa.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2008). *Genel İşletme*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2011). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Beşinci Baskı, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ürper, Y. (2017). *Genel İşletme: İşletmeler ve Özellikleri*, Ed.: B. Zafer Erdoğan ve Ayşe Hepkul, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2650, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 1616, Eskişehir.



■ Bölüm 4

Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı

öğrenme çıktıları

1

Sosyal Sorumluluk

- 1 Sosyal sorumluluğu açıklayabilme

2

Sosyal Sorumluluk Alanları

- 2 Sosyal sorumluluk alanlarını örneklendirebilme

3

Etik, Ahlak ve İş Ahlakı

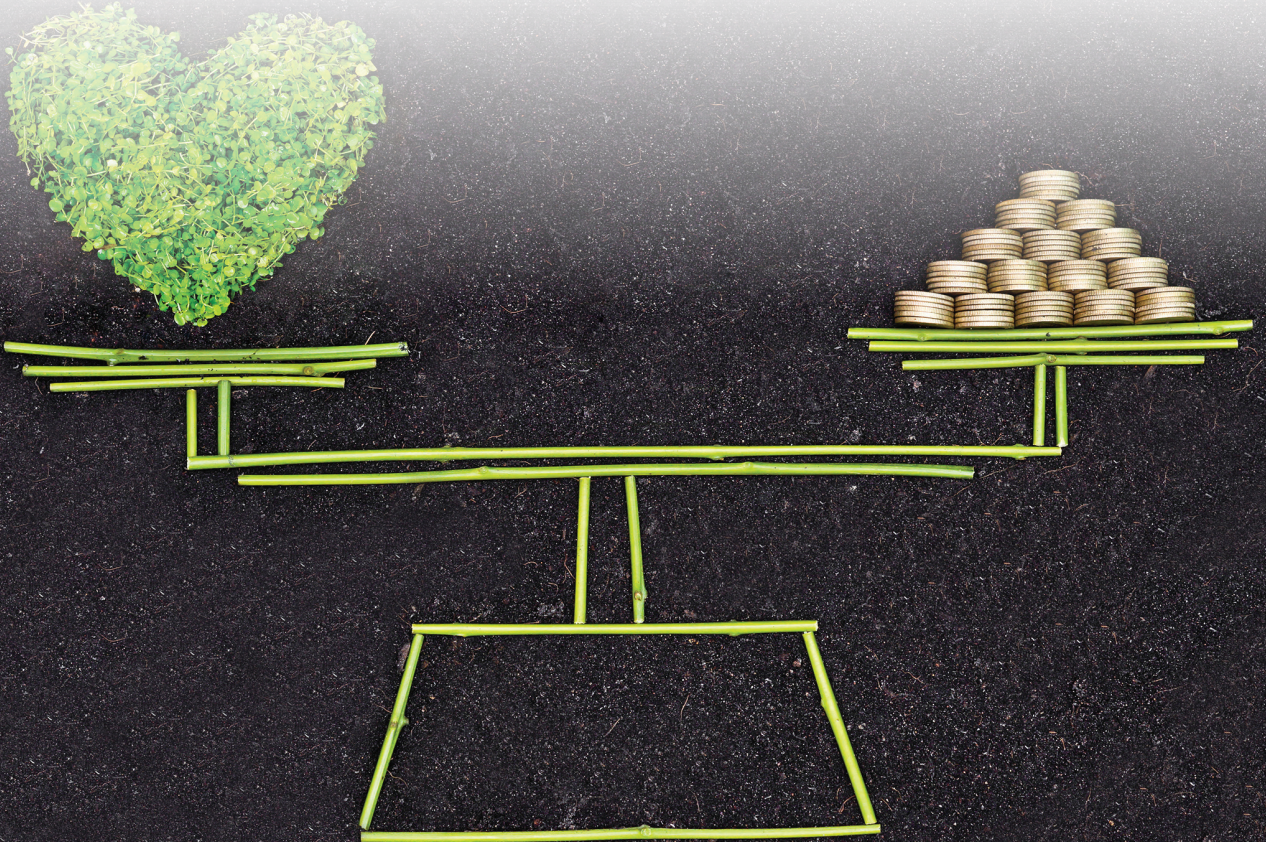
- 3 Etik, ahlak ve iş ahlakı kavramlarını açıklayabilme

4

İş Ahlakıyla İlgili Konular

- 4 İş ahlakı konularını sıralayabilme

Anahtar Sözcükler: • Sosyal Sorumluluk • Sosyal Sorumluluk Alanları • İş Ahlakı • İş Ahlakı Konuları



GİRİŞ

Endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan kitlesel üretim günümüz işletmecilik anlayışının temellerini oluşturmuştur. Etki alanı genişleyen, önceki dönemlere göre daha karmaşık ilişkiler ağı içerisinde yer alan işletmeler ekonomik birer örgüt olmanın yanında çevresiyle de yakın ilişkiler kurmaktadır. Küreselleşme ve kitle iletişim araçlarının etkinliği işletmelerin daha geniş bir etki alanına sahip olma imkânını da beraberinde getirmiştir. Bu durum işletmenin faaliyetlerinin sosyal, kültürel ve siyasi açıdan etkisini artırmıştır. Bu artan etki işletmenin ilişkide olduğu pazar ve pazar dışı faktörlere karşı sorumluluklarını da farklı bir boyuta taşımıştır.

İşletmelerin kuruluşundaki temel amaç pazarın talep ettiği veya ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Bu şekilde kârlılık ve sürdürülebilirliği sağlayan işletmeler ekonomik sorumluluklarını yerine getirmektedir. Ekonomik sorumluluğunu yerine getirmeye çalışan işletmeler pay sahipleri, çalışanlar, kredi verenler, tedarikçiler, toptancı ve perakendeciler, müşteriler ile rakiplerle üretim ve satıştan kaynaklanan birinci derecede etkileşimde bulunmakta ve onlara karşı sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Bunun yanında işletmenin ikinci derecede etkileşimde bulunduğu ve toplumsal yapı içerisinde yer alan farklı aktörler bulunmaktadır. Kamuoyu, merkezi ve yerel yönetimler, medya ve kâr amaçsız örgütler gibi farklı kurumlarla sosyal etkileşim içerisinde olan işletmelerin bu aktörlere karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmeler çalışanların hakları, çevre kirliliği, azınlık hakları, eğitim gibi birçok sosyal konuda topluma karşı sorumlu olmaktadır.

Sosyal sorumluluk içerisinde yer alan ahlaki sorumluluklar işletmelerin etik değerler ve ilkelerin uygulanmasına yönelik bir bakış açısı geliştirmeleri gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu bakımdan günümüz işletmecilik anlayışında iş ahlakı önemli sayılan konular arasında yer almaktadır. İş ahlakının temelde iki açıdan önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. İşletmelerin sosyal sorumluluk bakış açısından uzak bir biçimde toplumun geneline ve gelecek kuşaklara ait kaynakları bilinçli kullanamaması, israf etmesi ve onlara gelecekte kullanılamayacak derecede zarar vermesi iş ahlakının işletme dışına yönelik boyutunu oluşturmaktadır. İşletme dışına yönelik konular sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan ve insan ile toplum yaşamını

tehdit etmeye başlayan çevre sorunları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında işletme yöneticileri ve çalışanlarının, birbirlerine, müşterilere, satıcılara ve rakiplere karşı, genel ahlak konularının da içinde yer aldığı, dürüstlük, doğruluk gibi hususlarda ahlak dışı davranışları da iş ahlakının diğer boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutun önem kazanması ise ahlaki bunalımların sonrasında gelişen sosyal bilinçlenme ile insan haklarının daha fazla ön planda olduğu dönemlere rastlamaktadır (Torlak, 2013a). Bu bölümde işletmelerde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı konularına odaklanılacaktır. Bu bölüm içerisinde iş etiği yerine iş ahlakı kavramı tercih edilmiştir. Uygulamalı bir ahlak alanı olan iş ahlakı teorik ahlak felsefesinin yanında günlük ahlaki değerlerle de yakın ilişki içerisindedir (Arslan, 2005: 21). İşlevsel bir kullanım olması ve kavram kargaşasının önüne geçilmesi amacıyla iş ahlakı kavramı kullanılacaktır. İlerleyen sayfalarda etik, ahlak ve iş ahlakıyla ilgili tanımlar ayrıca yapılacaktır.

SOSYAL SORUMLULUK

İşletmelerde *sosyal sorumluluk* kavramı sanayi devrimi sonrası kitlesel üretimin sonuçlarının 1950'li yıllardan itibaren toplumsal anlamda daha açık bir şekilde görülmesi ve toplumsal yapı içerisinde yer alan bütün aktörleri etkilemesiyle birlikte işletme yazınında önem kazanmış ve günümüze kadar artan bir yoğunlukta tartışılmaya devam etmiştir. Sosyal sorumluluk kavramı tartışmalarında işletmeler çoğunlukla ekonomik faaliyetleri ile gündeme gelmiş ve ekonomik bakımdan sorumlulukları olan mal ve hizmet üretimine katkıları ölçüsünde sorumluluklarını yerine getirdikleri değerlendirilmesi temel tartışma konusu olmuştur.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesi, işletmelerin topluma karşı olan ekonomik ve sosyal sorumluluklarının karşılanması yanında, yükümlülüklerinin yerine getirilmesi ölçüsünde bir sosyal kabulün oluşmasına da katkıda bulunmaktadır. İşletmenin ekonomik ve teknolojik amaçları daha iyi ürün, daha çok kazanç demektir ve müşterinin ihtiyacı olan ürünlerin üretilmesi hâlinde, itibar kazanması söz konusu olacaktır. Ancak işletmenin diğer sorumluluklarını yerine getirmesi; toplumun ahlak kurallarına ve geleneklerine uyması, sosyo-kültürel çevresi için yardım ve destek sağlaması, bu çevre içinde kendi meşruiyetini artıracak ve sosyal kabulünü sağlayacaktır (Dinçer, 1998:155).

✓ Sosyal Sorumluluk

İşletmenin bireyi, toplumu ve çevreyi etkileyen eylem(ler)i için sorumlu davranmasıdır.

İşletmenin sosyal sorumluluğu, insanı, toplumu ve çevreyi etkileyen herhangi bir eylemi için işletmenin sorumlu davranması anlamı taşımaktadır. İşletmelerin sosyal sorumlulukları günümüz modern işletmelerinin iki özelliğinden dolayı ortaya çıkmaktadır (Post vd., 1996: 37): (1) İşletmenin asıl işlevleri genişleyen bir çıkar grubu için gerçekleştirilmektedir. (2) Çıkar gruplarının yaşamları üzerinde bu iş-

levlerin önemli oranda etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin sosyal sorumluluklarının işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen ve zaman içerisinde genişleyen bir çıkar grubunu ilgilendiren boyutu bulunmaktadır. Bu çerçeveden bakınca sosyal sorumluluk; bir işletmenin kendini toplum için yükümlü hissetmesi şeklinde tanımlanabilir. Sosyal açıdan sorumlu olmak, toplum üzerindeki olumlu etkileri maksimum, olumsuz etkileri ise minimum seviyeye indirgemektir. Bu tanım, geniş anlamda işletmenin, ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını kapsamaktadır (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 6). Bu sorumluluklar bizi işletmenin sosyal sorumluluk alanlarına yönlendirmektedir. Ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarla birlikte işletmenin iç ve dış paydaşlarına karşı sorumlulukları da sosyal sorumluluk alanı içerisinde değerlendirilmektedir.



Öğrenme Çıktısı

1 Sosyal sorumluluğu açıklayabilme

Araştır 1

İşletmelerde sosyal sorumluluğun önem kazanmasının nedenlerini araştırın.

İlişkilendir

Sosyal sorumluluk ile işletme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Sanayinin gelişimi ile sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artışı arasındaki bağlantıyı anlatın.

SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

Endüstri devrimi öncesinde basit işletmelerde sosyal sorumluluk konuları, yerel ihtiyaçlara katkıda bulunma, komşularla dayanışma ve yardımlaşma şeklinde endüstri devrimi sonrasında göre daha az sayıda konuyla ilgiliydi. Sanayileşme sonrası ortaya çıkan çok sayıda ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel problem ya da durum sosyal sorumluluk konularını sayıca artırmış ve çeşitlendirmiştir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla ilgili konuların çoğalmasında işletme faaliyetlerinin etki alanının artmasıyla birlikte toplumun büyük bir kesiminin yanında dünya ölçeğinde de bu etki alanının yayılması önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Sosyal sorumluluğun incelenmesinde Carroll (1991) tarafından geliştirilen model literatürde sıklıkla ele alınmaktadır. Carroll sosyal sorumluluğu piramit metaforuyla açıklamaktadır.

Carroll sosyal sorumluluğun dört boyutta incelenebileceğini ifade etmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere bunları, ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar olarak sayabiliriz. Carroll, bu dört boyuttan oluşan bir sosyal sorumluluk piramidi (modeli) geliştirmiştir. Sosyal sorumluluk piramidinde ele alınan kategoriler önceliklerine göre sıralanmaktadır. İşletmenin temel önceliği kâr ederek varlığını sürdürmektir. Bu anlamda işletme ekonomik sorumluluklarını yerine getirmelidir. Piramidin ikinci basamağında işletmenin yasal sorumlulukları yer almaktadır. Yasalar toplum tarafından kabul gören ve görmeyen davranışların kodlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmenin yasalara uyması gerekmektedir. Piramidin üçüncü basamağında ahlaki sorumluluklar yer almaktadır. Ahlaki sorumluluklar, doğru ve adil olanı yapmakla, sosyal paydaşlara zarar gelmesini önlemekle ya da gelmesi muhtemel zararı asgari düzeye indirmekle ilgilidir. Piramidin en üst basa-

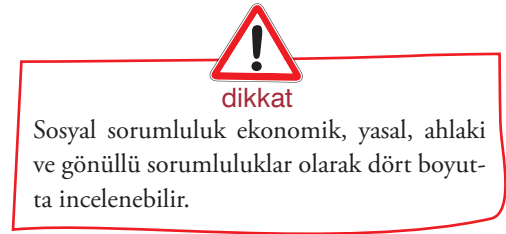
mağında gönüllü sorumluluklar olarak ifade edilen toplumun işletmeden iyi bir vatandaş olarak yerine getirmesini beklediği sorumluluklardan oluşmaktadır. Gönüllü sorumluluklar; işletmelerin iç ve dış sosyal paydaşlarına katkıda bulunmaları ve yaşam kalitesini iyileştirme çabaları olarak görülmektedir.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları piramidi genel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. İşletmenin büyüklüğü, sektörü, iş yaptığı ülke, yönetim tarzı vb. faktörler ne olursa olsun, piramidin en altında *ekonomik sorumluluklarının* olması gerektiği düşünülmektedir. Bu durum işletmelerin yaşamını devam ettirmesi şeklinde açıklanabilir. Bunun dışında ekonomik sorumlulukları işletmelerin en önemli varlık nedeni olarak da kabul edilebilir. Klasik yaklaşım da önemli ölçüde işletmenin ekonomik sorumluluklarını asıl ve önemli kabul eder. Sosyal sorumluluk piramidinin ikinci basamağında yer alan *yasal sorumluluklar* da işletmelerin vazgeçemeyecekleri önemli sorumluluklarıdır. Ancak, ekonomik sorumluluklara nazaran yasal sorumlulukları yerine getirmede işletmeler veya yöneticilerin her zaman istekli oldukları söylenemez. Bu nedenle, yasal boşlukların söz konusu olduğu durumlarda zaman zaman işletmelerin sosyal sorumluluklarından uzaklaşması mümkün olabilir. Zira yasalar genellikle eylem ve davranışların sonuçları üzerine oluşturulur ve olası tüm eylem ve davranışları kapsama noktasında eksik kalabilir. Üçüncü basamaktaki *ahlaki sorumluluklar*, işletmelerin faaliyet sonuçlarının etkilerinin daha fazla hissedilmeye ve fark edilmeye başlandığı sanayi devrimi sonrası yoğun bir biçimde gündeme gelmiştir. Toplum tarafından beklenen sorumluluklar arasında olan işletmelerin ahlaki sorumluluklarının dayanakları olarak toplumsal değerlerin dikkate alınması gerekmektedir. Sosyal sorumluluk piramidinin en üst basamağında yer alan *gönüllü sorumluluklar*, ekonomik açıdan büyümüş ve gelişmiş işletmelerin topluma katkıda bulunacak sosyal yatırımlara, çoğunlukla doğrudan bir sonuç beklemezsizin katılım göstermeleridir.



Şekil 4.1 İşletmenin Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, 1991



Sosyal Sorumluluk Konuları

İşletmelerin sosyal sorumluluk konularının işletme dışındaki çıkar gruplarının ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olunması yönünde geliştiği görülmektedir. Bu çerçevede işletmelerin, toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına katkı sağlamak amacıyla, çalışanların refahının iyileştirilmesi, azınlıkların desteklenmesi, tüketicilerin tatmini, toplumun gelişimine katkıda bulunulması ve çevrenin korunması gibi hususları sosyal sorumluluk konularına dâhil ettikleri görülmektedir (Robin ve Reidenbach, 1987). İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla ilgili konuları genel başlıklar hâlinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Müşterilere karşı sorumluluklar
2. Çalışanlara karşı sorumluluklar
3. Çevreye karşı sorumluluklar
4. Tedarikçilere karşı sorumluluklar
5. Rakiplere karşı sorumluluklar
6. Pay sahiplerine karşı sorumluluklar

7. Kamu kurumlarına (devlete) karşı sorumluluklar
8. Yerel topluluğa karşı sorumluluklar
9. Toplumla karşı sorumluluklar

İşletmelerin **müşterilere karşı sorumlulukları** arasında, müşterinin ihtiyaç istek ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetin üretilip pazara sunulması ilk sırada gelmektedir. Ürünün içerik ve kullanım esnasında tüketicilere zarar vermeyecek, yaşamlarını olumsuz etkilemeyecek biçimde üretilip pazara sunulması önem taşımaktadır. Bireyleri aşırı tüketime yönlendiren uygulamalardan kaçınmak aile ve toplumsal değerlerin zedelenmemesi için gerekli bir sorumluluk biçimidir. Bunun yanında işletmelerin müşterilere karşı sosyal sorumlulukları arasında tüketicilerin tercihlerini kısıtlamamak, aldatıcı, yanıltıcı ve yanlış bilgiler kullanmamak, tüketici kararlarını yönlendirici çabalardan kaçınmak, kaynakları etkin kullanmak ve kaliteyi artırırken maliyetleri düşürmeye çalışmak sayılabilir.

Çalışanlara karşı işletmelerin sorumlulukları arasında, hayat standardına uygun ücret ödemek, iş tatmini sağlayacak çalışma koşulları oluşturmak ve iyileştirmelerde bulunmak, insan ilişkilerine değer verilen çalışma ortamları oluşturmak, mesleki eğitim ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak, sağlık açısından zararlı iş ortamlarından kaçınmak vb. sayılabilir.

Çevreye karşı sorumluluklar bakımından işletmeler, toplumun geneline ait kaynakları etkin kullanımının yanında her türlü çevre faktörünü olumsuz etkileyebilecek uygulamalardan kaçınmak zorundadır. Bu noktada işletmelerin gelecek kuşaklara yaşanabilir bir çevre bırakma sorumluluğu bulunmaktadır.

İşletmenin ürün ve hizmet üretiminde girdi temin ettikleri **tedarikçilerine karşı sorumlulukları** arasında, haksız rekabetten kaçınmak, onlar üzerinde rakipler karşısında haksız rekabete neden olabilecek güç ve baskı kullanmamak, kalite artışı bakımından gereken destekleri sağlamak, tedarikçilerin de çevre sorumlulukları olduğunu hatırlatmak gibi konular sayılabilir.

İşletmenin rakipleriyle olan ilişkilerinde piyasa koşullarının etkisinin yoğun olduğu gözlenmektedir. Bu noktada özellikle, haksız rekabet, rakiplerin karalanması ve kötülenmesi, rakiplere iftira atılması, rakiplerle ilgili gizli bilgilerin sızdırılması gibi sosyal sorumluluğu ilgilendiren konulardan kaçınmak işletmenin sosyal sorumlulukları arasındadır. Bunun dışında rakiplerin çevreye ve insan sağlığına zararlı uygulamaları ya da ürünlerine göz yumulması, gizli fiyat anlaşmaları, bazı rakipleri pazar dışına itme, engelleme ve pazardan çıkarma uygula-

malarına girilerek tüketicilerin mal ve hizmetleri daha yüksek fiyatla elde etmeye zorlanması gibi durumlarla karşılaşmak mümkündür. Yukarıda sayılan konuların hepsi sosyal sorumluluk kapsamında kaçınılması gereken **rakiplerle ilgili sorumluluklar** arasında yer almaktadır.

İşletmenin **pay sahiplerine karşı sorumlulukları** arasında, hesapların doğru tutulması, kâr ve zararın doğru ve gerçekçi olarak hesaplanması, yeni sermaye elde etme adına kârın olduğundan fazla veya bazı açıkları kapatma adına olduğundan düşük gösterilmesi sıkça karşılaşılan durumlar arasındadır. Bunun yanında sosyal sorumluluğun bir gereği olarak yatırımlar, faaliyetler ve geleceğe dönük planlar bakımından pay sahiplerine gerçek dışı, eksik ya da yanıltıcı bilgiler verilmemesi gibi hususlar sayılabilir.

Devlet ya da onu temsil eden kamu kurumlarına karşı işletmelerin sorumlulukları, vergi hesaplarının gerçeğe uygun yapılması, yasal sorumluluklardan kaçınmama ve sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunma vb. şeklinde sıralanabilir.

Yerel çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede yaşayıp işletmenin faaliyetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen birey ve gruplardır. İşletmeler faaliyette buldukları **yerel çevrede yaşayan topluluğun** eğitim, sağlık, çevre sorunları, kültürel değerlerinin korunması, iş alanlarının genişletilmesi gibi sosyal durumlarından sorumludur.

Toplumla ilgili sorumluluklar daha genel ve geniş bir çerçevede değerlendirilmektedir. İşletmelerin genel olarak faaliyette bulunduğu toplumla ilgili, finansal ve diğer yetenekleri ölçüsünde her türlü sosyal sorunla ilgili sorumluluğu söz konusudur. Her işletme bu anlamda, toplumun sosyal sorunlarına karşı duyarlı olmak ve ona katkıda bulunmak durumundadır. Toplumla ilgili sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkisinin artırılması için kâr amaçsız örgütlerle iş birliği yapılabileceği gibi işletmenin doğrudan kendisinin de toplum yararına faaliyetlerde bulunması mümkündür.

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarına dayanak teşkil eden yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar yukarıda ele alınan ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü yaklaşımların yanında işletmenin iç ve dış paydaşlarına olan sorumluluklarının tarihsel süreç içerisinde evriminin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Ekonomik sorumluluktan başlayarak günümüzde kâr amaçsız örgütlerle ortaklıklar geliştirmeye uzanan süreçte klasik ve modern yaklaşımlar kurumsal sosyal sorumluluğun gelişiminde rol oynamıştır.



Araştırmalarla İlişkilendir

İş” İşten Geçmeden

İkinci Dünya Savaşı sonrası yıllarda hızla gelişen batı ekonomileri, çokça ürettikleri ürün ve hizmetlerin tüketilmesine yönelik bir anlayışla hareket ettiler. Bu süreçte pazarlama alanında çalışan akademisyenler ve uygulamacılar; talebi yapay olarak arttıran, insanları çok tüketmeye zorlayan yol ve yöntemleri önermek ve de uygulamakla eleştirildiler. Tüketici davranışı ve satın alma süreçlerini anlamaya çalışan araştırmalar, reklam ve iletişim sektöründeki gelişmelerle tüketim üzerine kurulan dev bir ekonominin doğuşunu sağladı.

Bu ekonomi uzun yıllar boyunca devasa üretim kapasiteleri, kapsamlı dağıtım sistemleri, tüketicinin zihninde yer edinmiş büyük markaları aracılığıyla global ekonomiyi dizayn etti. Sonuçta gelişmiş ülkelerle diğer ülkeler arasındaki fark giderek açıldı... “Dijital uçurum” bu farkın çok daha büyümesi için itici güç oldu.

Renklerin pazarlama çabalarındaki etkisinden, insan beyninin pazarlama uyarıcılarına verdiği tepkileri araştıran nöropazarlama konularına kadar bildiğimiz her şey tüketimi arttırmak üzerine kurulandı. Pazarı daha derinliğine bilmek için nitel ve nicel pazar araştırmaları yaparak tüketici tercihlerinin öğrenilmesi, günümüzde “büyük veri” ile en tepe noktasına ulaştı. Şirketler ellerindeki tüketici verisiyle çok detaylı tüketici profilleri oluşturup tüketimi artıracak formüller üretebiliyor.

Bütün bunlar olurken rekabet hep büyük şirketleri, gelişmiş ekonomileri ve pazarlamayı çok iyi bilen yöneticileri ön plana çıkarıyor. Kahve üreticisi Brezilya'nın kahve markası yok. Muz üreticisi Afrika ülkeleri ama en büyük ihracatçılar Avrupa'dan çıkıyor. Dünyanın üretim merkezi Çin'in kendi markası yok.

Mevcut dengenin bir dengesizlik olduğu açıkça görülüyor. İnsanlık bu şekilde tüketmeye devam ederse gelecek 50 yıl büyük sorunlarla karşılaşmak kaçınılmaz olacak. Küresel ısınmanın yarattığı etkiler, nükleer kirlilik, hidroelektrik santraller, temiz denizlerde yapılan petrol ve gaz araştırmaları, karbon emisyonunun hızla artışı ve bunlara gösterilen tepkiler dengelerin büyük ölçüde bozulduğunun göstergesi. Kanser, diyabet, kalp rahatsızlıkları, hipertansiyon ve benzeri hastalıklar insanlığı tehdit edecek düzeyde epidemik bir karakteristik gösteriyor.

Bu koşullarda hiçbir şey olmamış gibi devam etmek zor görünüyor. Ölümü göze alıp köhne teknelere doluşarak Avrupa ülkelerine kaçmaya çalışan insanların yaşadığı dram bu açmazın sonucu. Bu koşulların değişmeyeceğine inanan insanlar koşulların daha iyi olduğu ülkelerde yaşamak için her şeyi göze alıyorlar. Artık sosyal sorumluluk ya da sosyal pazarlama yaklaşımları da yeterli gelmiyor. Firmaların kazançlarının küçük bir kısmı ile sosyal bir sorunun çözümüne katkı sağlamaları beklentisi çok yakın bir zamanda işlemez hale gelecektir.

Açlık, yoksulluk, eğitimsizlik; insanlığın ortak malı olan doğal kaynakların vahşice yok edilmesi, çocuk işçi çalıştırma, toplumsal düzeyde cinsiyet eşitsizliği gibi çok köklü sorunlara insan merkezli bir kalkınma anlayışıyla çözümler bulmak gerekiyor. Birkaç yılda bir tekrarlanan küresel dalgalanmalar dünyanın her yerindeki şirketlerde, çalışanlarda, tüketicilerde ve toplumun her kesiminde ciddi yıkımlara yol açıyor.

Bütün bu olaylara iş ve yönetimi perspektifinden bakıldığında ciddi bir reforma ihtiyaç duyulduğu açıkça görülüyor. Her ne pahasına olursa olsun satmak, ciroyu arttırmak, kârı maksimize etmek, piyasa değerini, marka değerini yukarı çekmek gibi geleneksel metriklerin yerine, toplam faydayı dengeli bir biçimde dağıtmaya yönelik metriklerin keşfedilmesi gerekiyor. Müşteri memnuniyeti yerine toplumsal memnuniyet hedeflenmeli, kısa vadede kâr yerine uzun vadede refah artışı amaçlanmalı. Pazarda hızlıca değer kazanan şirketler yerine toplumsal değer yaratan şirketler alkışlanmalı. Reklamın, pazarlama iletişiminin, kurumsal itibar yönetiminin kurallarının yeniden yazılması şart.

Geçtiğimiz günlerde ilaç sektöründen gelen “Marjı düşük ilaçlara önemli hastalıkları tedavi etse bile yatırım yapılmıyor” şeklindeki masum bir itiraftan başlayıp, yüksek kâr uğruna taviz verilmeyen elverişsiz çalışma koşullarından kaynaklanan iş kazalarında kaybettiğimiz maden işçileri, tarım işçileri, tersane işçileri ve diğer insanlarımız bir başlangıç noktası olabilir.

Kaynak: İbrahim Kırcova, Harvard Business Review Türkiye, “İş” İşten Geçmeden, 10.11.2014 tarihindeki yazıdan uyarlanmıştır. <http://hbrturkiye.com/blog/isistengecmeden>, (Erişim Tarihi: 30.05.2016)

Sosyal Sorumlulukla İlgili Yaklaşımlar

İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla ilgili yaklaşımların genel olarak iki başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar, “klasik ve modern yaklaşım” şeklinde ele alınabilir.

Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşıma öncülük edenlerin başında Milton Friedman gelmektedir. Friedman 1970 yılında yazmış olduğu “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Kârını Artırmaktır” adlı makalesinde, işletmelerin sorumluluklarından değil insanların sorumluluklarından bahsedebileceği üzerinde durmuş ve işletme yöneticilerinin asıl sorumluluklarının işletmeye sermaye koymuş olan ortaklara karşı işletme kârının artırılmasından ibaret olduğunu iddia etmiştir (Öz-Alp, 1996: 42-43). Friedman’a göre işletmenin hedefi kârın ya da pazar değerinin, işletme yöneticisinin sosyal sorumluluğu da çalışanların değil pay sahiplerinin çıkarlarına göre hareket etmekle sınırlıdır. Yöneticiler bu şekilde hareket ederek pazar değerini yükseltecek, rekabeti geliştirecek ve bu yolla toplumsal refahı artırmaya katkıda bulunmuş olacaktır. Böylece serbest pazarda pazar değerinin geliştirilmesiyle işletme çalışanlarına karşı olan sosyal sorumluluklarını da aslında yerine getirmiş olmaktadır (Baron, 2000: 566-567).

Friedman’ın temsil ettiği klasik yaklaşımda, işletmelerin sosyal sorumlulukları kavramının oldukça dar bir çerçevede ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımın günümüz şartlarında işletme faaliyetleri ve bunların etkilerinin ciddi anlamda tartışılmadığı döneme rastladığını göz önünde bulundurmak gerekir. İşletme faaliyetinin, çevreye, insan sağlığına ve sosyal etkilerinin ciddi anlamda fark edilmediği ve ayrıca tüketicilerin korunmasına yönelik hareketlerin önemli ölçüde gelişmediği bir dönemde, bu yaklaşımın değerlendirilmesi uygundur. Bu yaklaşım ortaya konduğu dönemdeki şartlar için ele alınabilir ancak bugünün şartlarına göre işletmelerin sosyal sorumlulukları bakımından savunulabilir bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Çünkü işletme faaliyetlerinin sonuçları ve etkileriyle ilgili ortaya çıkan her yeni durum işletmelerin ve dolayısıyla yöneticilerin sosyal sorumluluklarına daha farklı ve geniş bir yaklaşım tarzını gerektirmektedir (Torlak ve Tiltay, 2017).



dikkat

Klasik yaklaşım günümüz şartlarında işletme faaliyetleri ve bunların etkilerinin ciddi anlamda tartışılmadığı döneme rastlamaktadır.

Çevreyi esas alan yaklaşım olarak da değerlendirilen modern yaklaşımın, klasik yaklaşımın bazı yetersizliklerinden hareketle geliştiği görülmektedir. Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımına getirilen eleştiriler genel olarak şu şekilde sıralanabilmektedir (Dinçer, 1998:157):

- Sosyal problemler sadece piyasanın oluşturduğu problemler olmadığından, işletmenin amacını gerçekleştirilmesiyle sosyal problemlerin de çözüleceği varsayımı gerçekçi değildir.
- Kârı maksimize etme amacı zamanla işletmenin ve dolayısıyla toplumun kaynaklarının etkili ve verimli kullanımının önüne geçebilir.
- Serbest rekabet ve görünmez elin kâr maksimizasyonunu dengeleyeceği varsayımının gerçek hayata uygun olmadığı yaşanan deneyimlerle anlaşılmıştır.
- İşletmelerin sayıca artması ve hacim olarak büyümeleri ile birlikte endüstri toplumlarında ciddi beşeri ve sosyal sorunlar da ortaya çıkmıştır. Bu problemlerin oluşmasında işletme kararları ve faaliyetlerinin de önemli etkileri olduğuna göre, işletme yöneticilerinin uygun tedbirler alınması bakımından sosyal sorumlulukları artmaktadır.

Modern Yaklaşım

Modern yaklaşıma göre müşteriler, işletme için birinci derecede öneme sahiptir ve işletme gelirinin sağlayıcıları olarak görülürler. Modern yaklaşım, aslında pazar koşulları içinde işletmelerin çıkar grupları arasında değişen dengelerden etkilenen bir yaklaşımdır. Tüketicilerin korunmasına yönelik hareketlerin yaygınlaşmaya başlaması, çevrecilik hareketlerinin işletmeler üzerinde önemli bir baskı unsuru olması, işletme yönetiminde Toplam Kalite Yaklaşımının ortaya çıkması ve pazarlama faaliyetlerinin müşteri odaklı hâle gelmesi, işletmelerin sosyal sorumluluklarının alanının genişlemesine ve sosyal sorumluluk kavramının daha geniş açıdan ele alınmasına neden olmuştur (Torlak ve Tiltay, 2017).

✓ Modern Yaklaşım

Çevreyi esas alan yaklaşım olarak da değerlendirilmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramının modern yaklaşımla birlikte geniş bir çerçevede değerlendirilmesi Carroll'un sosyal sorumluluk modelinin en üst basamağında belirttiği üzere işletmelerin kurumsal vatandaş olarak toplum tarafından arzu edilen bir konumda olmalarına da yol açmıştır. Bununla birlikte işletmenin ahlaki sorumluluklarının giderek önem kazanmaya başlaması iş ahlakının yanında tüketici ahlakı ve pazarlama ahlakı gibi konuları gündeme getirmiş, paydaş teorisinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Kurumsal Vatandaşlık ve Paydaş Teorisi

Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin toplumdaki artan rolleriyle birlikte artan sorumluluklarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Kurumsal vatandaşlık kavramı, hem sürdürülebilir bir kalkınma hem de sürdürülebilir bir işletme için işletmenin bir vatandaş olarak sorumluluklarını tanımlamaktadır. Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm yasal, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmesidir.

İşletmelerin kurumsal vatandaşlığı hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, kamu otoritesi, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı paydaşların yanı sıra ekonomik, sosyal ve çevresel ilişkileri yönetmedeki tarzı ile belirlenmektedir. Kurumsal vatandaşlık kısa dönemli işlemsel temele dayanan sorumluluklardan daha ziyade uzun dönemli paydaşlarla olan ilişkilere dayanan stratejik odaklanmayı vurgulamaktadır. Kurumsal vatandaşlık, hem sosyal açıdan hem de ilgili yasaların gerektirdiğinin ötesinde toplumsal açıdan arzu edilen etkinliklerin ve ahlaki ilkeler doğrultusunda davranışların işletmeler tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal vatandaşlığın üç temel bakış açısı çerçevesinde şekillendiğini ifade edebiliriz:

1. İşletmelerin ticari faaliyetlerini yürütürken hukuka, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranışları ve faaliyetlerinin çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranışları,

2. İşletme faaliyetlerinin sadece işletmeyi değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde bulunulan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediği için işletmenin tüm sosyal paydaşlar ile iş birliği içinde çalışması gerektiğinin bilincinde olmaları,
3. Bu sorumluluğun en başta işletmelerin yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerinde olduğunun kabul edilmesi.

Paydaş teorisi, işletmelerde ahlaki oluşumu incelemeye yardımcı olmak amacıyla, işletmeyi ana unsur olarak kabul etmekte ve diğer tüm ortaklarıyla ilişkilerini incelemektedir. Paydaş (stakeholder) kavramı 1960'lı yılların başlarında ortaya atılmıştır. Paydaşlar işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ya da bu faaliyetleri etkileyen kesimleri ifade etmektedir. Paydaş teorisine göre işletmenin, sadece hissedarların ve yöneticilerin çıkarları ile yönetilemeyeceği bunun yanı sıra çalışanların, alt işverenlerin, yerel toplulukların, toplumun, sendikaların, sivil toplum kuruluşlarının, tüketicilerin vb. çıkarlarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Teori, tüm taraflara karşı işletmeleri sorumlu davranmaya yönelmektedir. Farklı bakış açılarından paydaşların nasıl algılandığı, gerek sosyal sorumluluk gerekse de iş ahlakı bakımından önem taşımaktadır.

Paydaş Teorisine Yönelik Yaklaşımlar

Paydaş teorisi, işletme ve paydaşların ilişkilerini, onların sosyal sorumluluğunu etkileyen bir sosyal ilişki olarak varsaymaktadır. Teorinin temelinde işletmenin çıkarları ve bu bağlamda paydaşların kendi aralarındaki önem dereceleri ön plana çıkmaktadır. Paydaş teorisine yönelik yaklaşımları betimleyici, araçsal ve normatif paydaş teorisi başlıkları altında incelemek mümkündür.

Betimleyici Paydaş Teorisi

Betimleyici paydaş teorisine göre işletme gerçek değerini, iş birliğinin ve rekabetin merkezinde yer alarak sağlamaktadır. Teori bazı ayırt edici özellikleri ve spesifik davranışları açıklamakta kullanılmaktadır. Bu özelliklerden ve davranışlardan bazıları; yöneticiler tarafından şekillendirilen işletme yönetiminin ahlaki yönden irdelenmesi, örgütsel yönetim şekli, ilgili taraflarca istenen sosyal, çev-

resel ve finansal alanlardaki faaliyetlerle ilgili toplumsal bilgilendirme konusundaki örgütsel uygulamalar, hedeflenen ilgili tarafların belirlenmesi ve onların işletmeler için önemini sınıflandırılması şeklinde sıralanabilir. Bu bakış açısı altında, yöneticilerin mesleklerine ilişkin karar almaları için paydaşların isteklerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Araçsal Paydaş Teorisi

Araçsal teori, işletmenin verimlilik amacıyla, sosyal sorumluluk çerçevesinde paydaş yönetimiyle arasındaki bağı konu edinmektedir. Bu yaklaşıma göre diğer şartlar aynı kalmak kaydıyla, paydaş yönetimini benimseyen işletmelerin kârlılık, süreklilik ve büyüme konularında daha iyi bir performans sergileyecekleri belirtilmektedir. Teori; paydaş kavramının iktisadi kurullarla, davranış bilimleriyle ve ahlakla uyumunu sağlamaktadır. İşletme ve paydaşlar arasındaki ilişkiler üzerine odaklanan teori, aynı zamanda temel ilke olarak güven ve ortak bağların geliştirilmesiyle fırsatçılığa bağlı sorunların aşılabileceği fikrini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre, güven ve iş birliğine dayalı işletmeler, bu ilkelere uymayanlara göre rekabetçi bir üstünlük elde edecektir.

Normatif Paydaş Teorisi

Normatif bakış açısı, işletmenin ahlaki davranması yönündeki önerilerle belirginleşmektedir. Bu teoride ahlaki sorumluluklar üzerinde durulmakta ve bununla birlikte ekonomik başarıdaki rolü de reddedilmemektedir. Ayrıca işletme ile paydaşların amaçlarının iç içe geçmesi de söz konusu edilmekte ve daha yapıcı ahlaki yönetimlerin oluşmasına yardımcı olabilecek alternatif yöntemlerin geliştirilmesi esas alınmaktadır. Betimleyici ve araçsal yaklaşımların aksine, ahlaki ödevlere vurgu yapan normatif yaklaşım işletmeyi ahlak ve paydaşlar açısından incelemekte ve sadece hissedarlara öncelik tanımayı ahlaki bulmaktadır. Diğer iki yaklaşım, ilgili taraflar teorisinin temelini faydacı bir bakış açısıyla ele alırken normatif yaklaşım ahlaki ideali esas almaktadır.

Sosyal sorumluluğun normatif paydaş teorisi çerçevesinde ele alınan biçimi iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarının birbiriyle yakın ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal sorumluluk ve iş ahlakı literatürde birbirine yakın dönemlerde daha yoğun biçimde ele alınmaya başlanmıştır. Yukarıda sosyal sorumluluğa dair genel bir çerçeve sunulmuş, devam eden bölümde ise iş ahlakına değinilmiştir.

Öğrenme Çıktısı

2 Sosyal sorumluluk alanlarını örneklendirebilme

Araştır 2

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarının genişlemesinin nedenlerini araştırın.

İlişkilendir

Carroll'un sosyal sorumluluk modeli ile işletme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi yorumlayın.

Anlat/Paylaş

İşletmenin farklı aktörlere karşı sosyal sorumluluğunun bulunması ile sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çeşitlenmesi arasındaki bağlantıyı anlatın.

ETİK, AHLAK VE İŞ AHLAKI

Etik kavramı karakter ve alışkanlık anlamına gelen ethos'tan türetilmiştir. Ahlak felsefesi veya ahlak bilim olarak ele alınan etik kavramı insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötü söz ve davranışı belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğini inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Acar, 1997: 14). Etik kavramı ahlak felsefesi olarak ele alındığında bireye ilişkin ahlaki sorunlarda doğrulanabilir veya yanlışlanabilir bilgiler ortaya koyan bir disiplin olarak değerlendirilmektedir. Etik ve ahlak kavramları birbirinin yerine kullanılmakla birlikte ahlak kavramının temelinde bireysel eylemlerin toplumsal yaşama zarar vermeyecek biçimde düzenlenmesi yer almaktadır. Bu bakımdan ahlak pratik bir nedene dayanmaktadır (Arslan, 2005). Ahlak kavramı *öznesinde insan olan ve insanın yaratılışından meydana gelen özellikler yanında, kendisine, ilişkide olduğu diğer insanlar ile içinde yaşadığı topluma karşı genel olarak "iyi" ve "kötü" çerçevesinde yön veren eğitimle kazanılan bir davranışlar seti ya da rehberi* olarak tanımlanabilir (Torlak ve Tiltay, 2017).

İş ahlakını genel ahlak kavramlarının işletme davranışlarına uygulanması olarak ele almak mümkündür. İş ahlakı uygulamalı ahlakın alt alanı olup çalışma ahlakı, meslek ahlakı ve örgütsel ahlak olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. *İş ahlakı, belirli bir zaman diliminde evrensel kabul görmüş ya da belirli bir toplumda geçerliliği olan ahlaki değerler ve normlar çerçevesinde iş yaşamına ait işletme içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık her türlü faaliyet ve davranışa yön verecek ahlaki yargılar geliştirme ve uygulama biçimidir* (Torlak ve Tiltay, 2017). Bu tanım bağlamında değerlendirdiğimizde iş ahlakı işletme kararlarını alan ve uygulamaya geçiren yöneticilerle diğer örgüt çalışanlarının yükümlülük ve ahlaki sorumluluklarının açıklandığı uygulamalı bir ahlak şeklidir (Bucholz ve Rosenthal, 1998: 3).

İş Ahlakının Önemi ve Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin sosyal sorumlulukları yanında iş ahlakı kavramının da hem akademik literatürde hem de uygulamada önem kazandığı görülmektedir. Sosyal sorumluluk ve iş ahlakı kavramları birbirinin yerine kullanılan ve birbirine karıştırılan iki kavramdır. Sosyal sorumluluk, işletmenin topluma karşı yükümlülüğü olduğunu varsayar. Bir işletme-

nin sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını kapsayan bir genişliktedir. İş ahlakı bireysel kararlar üzerinde ahlaki kural ve ilkelerin rolü ile ilgili iken sosyal sorumluluk, işletmelerin kararları ile bu kararların toplum üzerindeki etkileri ile ilgilenir (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 6-7). Sosyal sorumluluğun iş ahlakına oranla daha geniş konuları kapsadığı söylenebilir.

İş ahlakının işletme literatüründe ele alınmaya başlanması 1970'li yıllara denk gelmektedir. Sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmeler günümüz iş ahlakı anlayışının gelişimine kaynaklık etmiştir. Sanayi devriminin etkisiyle birlikte toplumsal yaşam, üretim biçimleri, kentleşme gibi alanlarda yaşanan değişim ahlaki değerlendirmelerin bütüncül bakış açısı yerine parçalı bir bakış açısıyla yapılmasına neden olmuştur. Bir anlamda toplumsal yaşam aile yaşamı, sosyal yaşam ve iş yaşamı gibi bölümlere ayrılmıştır. İş yaşamının sanayi devrimi ve kitlesel üretimle birlikte daha karmaşık hâle gelen yapısı ahlaki konuların alana özgü bir biçimde ele alınmasına yol açmış ve günümüz iş ahlakı yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

İş Ahlakına Kuramsal Yaklaşımlar

İş ahlakıyla ilgili literatürde genel olarak üç temel kuramsal yaklaşımın olduğu gözlenmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

- Teleolojik yaklaşım (Sonuç yaklaşımı)
- Deontolojik yaklaşım (Kural ya da neden yaklaşımı)
- Görecelilik yaklaşımı (Kültürel görecelilik yaklaşımı)

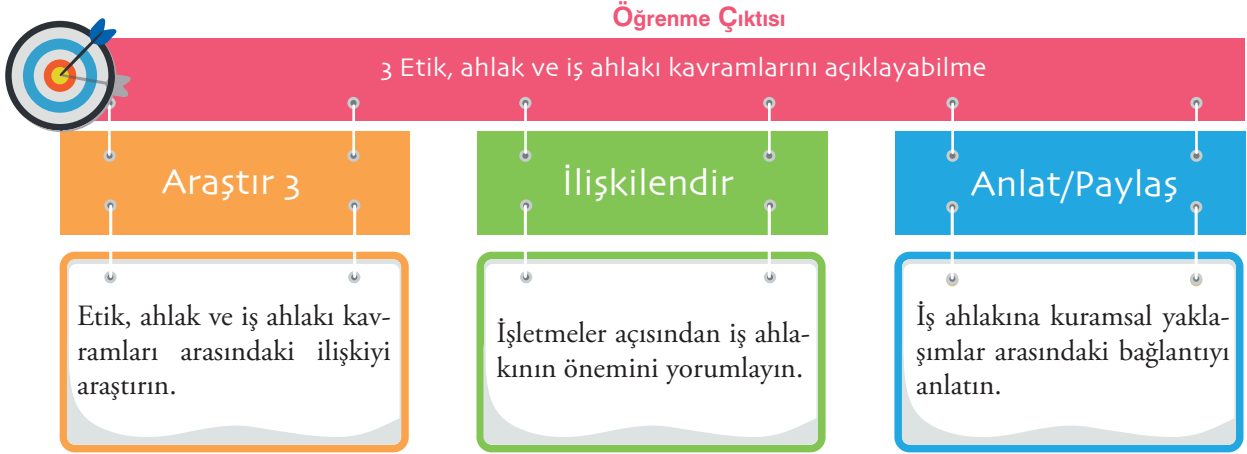
Bu üç temel yaklaşıma ilave olarak değer yaklaşımının da bazı yazarlar tarafından iş ahlakıyla ilgili bir yaklaşım olarak kabul edildiği görülmektedir. Diğer taraftan, iş ahlakıyla ilgili yaklaşımların; (1) Faydacılık yaklaşımı (2) Moral haklar yaklaşımı ve (3) Adalet yaklaşımı şeklinde üçlü bir ayrımında incelendiği de görülebilmektedir. Bu görüşe göre, üç yaklaşımın birbiriyle kesiştiği ortak nokta ya da konular bulunmaktadır. Bu üç yaklaşımın ortak noktaları ve bu üç yaklaşım tarafından desteklenen karar, ideal ahlaki karar olarak değerlendirilmektedir (Arıkan, 1995). Bazı çalışmalarda altı temel ahlak sisteminin ele alındığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda bu temel ahlak sistemleri açıklanmaktadır.

Tablo 4.1 Temel Ahlak Sistemleri

Ahlak Sistemi	Karar Verme Ölçütleri
Relativizm (Bireysel Çıkar)	Ahlaki kararlar bireysel çıkar ve ihtiyaçlara göre verilir.
Faydacılık (Fayda ve Maliyetler)	Ahlaki kararların temelinde yapılan eylemin sonuçları yer almaktadır. Yapılan eylem insanlığın çoğunluğu için faydalı ise ahlakidir.
Evrenselcilik (Görev)	Ahlaki kararlar kararın ya da eylemin niyetine dayanmaktadır. Aynı şartlar altında aynı kararlara ulaşılabilir.
Haklar (Bireysel Hak ve Özgürlükler)	Ahlaki kararlar tek bir değere, özgürlüğe ve seçim özgürlüğünü temel alan bireysel haklara dayanır.
Dağıtıcı Adalet (Hak ve Adalet)	Ahlaki kararlar tek bir değere, adalete dayanır ve mal ile faydaların eşit dağıtımını esas alır.
Ebedi Yasa (Kutsal Kitap)	Ahlaki kararlar Kutsal Kitap'ta yer alan ebedi yasalara göre verilir.

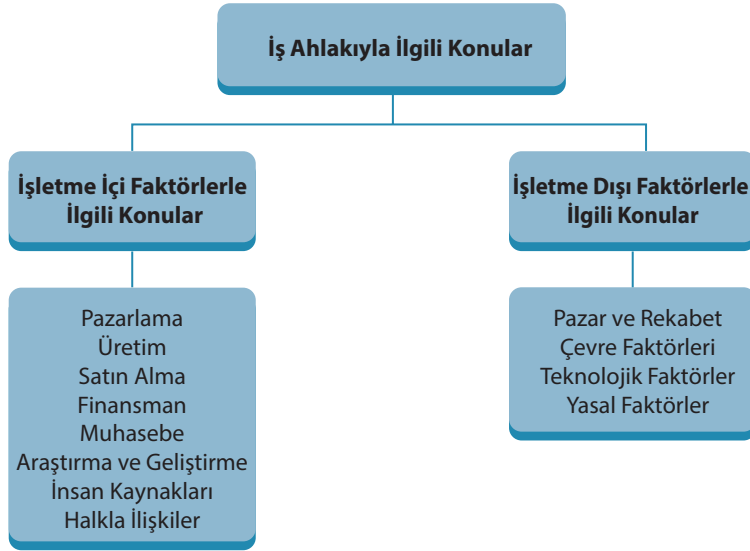
Kaynak: Weiss, 2004'ten uyarlayan Bikun, 2011: 23

İş ahlakına kuramsal yaklaşımlar farklı bakış açılarından iş ahlakının değerlendirilmesine imkân vermektedir. Aynı zamanda iş ahlakının alt unsurlarını ve konularını oluşturan kavramların açıklanmasında da kuramsal yaklaşımlardan faydalanılmaktadır.



İŞ AHLAKIYLA İLGİLİ KONULAR

İşletmelerde iş ahlakıyla ilgili konular genel olarak iki başlık altında toplanabilir. Bunlar; işletme dışı faktörlerle ilgili konular ve işletme içi faktörlerle ilgili konular şeklinde sınıflandırılabilir. İşletme içi faktörlerle ilgili iş ahlakı konuları, işletme fonksiyonları olarak da ifade edilen pazarlama, üretim, satın alma, finansman, muhasebe, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve halkla ilişkiler olmak üzere sekiz başlık altında ele alınabilir. İşletme dışı faktörlerle ilgili konular ise kendi içerisinde, pazar ve rekabetle ilgili konular, çevre faktörleriyle ilgili konular, teknolojik faktörlerle ilgili konular, yasal faktörlerle ilgili konular şeklinde dört başlık altında toplanabilir.



Şekil 4.2 İş Ahlakıyla İlgili Konular

İşletme İçi Faktörlerle İlgili İş Ahlakı Konuları

İşletme içi faktörlerin her birinin uygulanması esnasında ahlaki olmayan durumlara konu olacak eylemlerle karşılaşmak mümkündür. Aşağıda her bir işletme içi faktöre yönelik iş ahlakı konularından kısaca bahsedilmeye çalışılacaktır. Günümüzde bu konular çok daha geniş bir biçimde spesifik olarak incelenmektedir. Bu durum ahlaki olmayan eylemlerin işletmelerde artışından kaynaklanabileceği gibi konuya verilen önemin yıllar içinde artışından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin pazarlama ahlakına yönelik akademik literatürde son yıllarda artan bir ilgiden bahsetmek mümkündür.



Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği,
<https://igiad.org.tr/>

Pazarlama Fonksiyonlarıyla İlgili İş Ahlakı Konuları

Pazarlama, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünlerin onlara sunulması faaliyetleri çerçevesinde; mal veya hizmetlerin üretimi veya geliştirilmesi, sunulması, fiyatlandırılması, dağıtımı, tutundurulması çabalarını kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin tamamında iş ahlakı açısından sorgulanabilir pazarlama karar ve eylemleri söz konusu olabilir. Pazarlama çabaları sonucu iş ahlakı açısından tartışılabilir konuları genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ürün güvenliği
- Uygun olmayan ürün ambalajları
- Yetersiz garanti ve servis hizmetleri
- Hızlı ürün eskitmeleri
- Marka benzetmeleri
- Ürün taklitleri
- Farklı fiyatlandırma
- Psikolojik fiyatlandırmalar
- Fiyat anlaşmaları
- Dağıtıcılar üzerindeki baskılar

- Aracı kurumlara kota uygulamaları
- Aldatıcı reklamlar
- Abartılı reklamlar
- Yanıltıcı promosyon uygulamaları
- Baskılı satış yöntemleri
- Müşteri bilgilerinin gizliliğinin korunmaması
- Araştırma bilgilerinin manipülasyonu

Üretim Fonksiyonuyla İlgili İş Ahlakı Konuları

Üretimde kullanılan ham madde ve yardımcı malzemelerin insan ve çevre sağlığı açısından uygun olup olmadığı, üretim esnasında çalışanların sağlığını olumsuz yönde etkileyip etkilemediği ve herhangi bir bağımlılık oluşturup oluşturmadığı gibi hususlar, iş ahlakı açısından tartışılabilir. Üretim teknolojisi, benzer şekilde hem tüketicilere sunulan ürünün güvenliği, maliyeti açısından hem de çalışanların güvenliği açısından tartışılabilir iş ahlakı konuları olabilir. Ayrıca, üretim teknolojisinin oluşturduğu atıklar da çevre açısından iş ahlakını ilgilendiren bir başka konudur.

Satın Alma Fonksiyonuyla İlgili İş Ahlakı Konuları

Satıcı firmaların güçleri, baskı yapıp yapmamları, tekel konumunda olup olmamaları, herhangi bir rakip ile anlaşma içinde olup olmamaları, işletmelerin satın almada bulunurken farklı iş ahlakı problemi ile karşılaşmalarına yol açabilir. Bu konuyla ilgili olarak iş ahlakı açısından diğer önemli bir konu ise rüşvettir. Satıcıların ya da onları temsil eden satış elemanlarının kendilerinin rüşveti istemesi, üretici tarafından rüşvetin teklif edilmesi ya

da karşılıklı rıza ile rüşvetin farklı bir isim hâline getirilmesi gibi hususlar, sık karşılaşılan iş ahlakı problemlerine işaret eder. Satın alma fonksiyonuyla ilgili bir başka iş ahlakı konusu ise örneğe uygun mal teslimlerinin yapılmamasıdır. Bu tür uygulamaların hem kalite hem de ürünün özellikleri bakımından gerçekleşmesi mümkündür.

Finansman Fonksiyonuyla İlgili İş Ahlakı Konuları

Finans sektörü günümüz ekonomilerinde ağırlık kazanmıştır. Bununla birlikte işletmenin finansman fonksiyonuyla ilgili ahlakı açıdan tartışılabilir konular da artış göstermektedir. Finansmanla ilgili iş ahlakı konularının başında işletmelerin uzun dönem kârlılıkları yerine kısa dönem kârlarını hedeflemiş olmaları gelir. Böyle bir bakış açısı işletmelerin klasik sosyal sorumluluk anlayışına yakın olduğunu göstermekle birlikte iş ahlakı açısından eleştirilebilir bir durumdur. İşletmelerin başkaları aracılığıyla borsada diğer firmaların hisselerinin büyük bir bölümünü ele geçirmeye çalışması ve böylece rakiplerini yok etmeye çalışması ya da güçlenerek tekelleşme yoluna girmesi de iş ahlakı açısından oldukça tartışılabilir konulardandır. Bir diğer konu ise işletmelerin dedikodu yaymak, iftira atmak vb. yollarla borsada birtakım hisse senetlerini gerçek değerinin çok altında almaya çalışmasıdır. Finansmanla ilgili bir diğer önemli iş ahlakı konusu da “içerden öğrenenlerin ticareti” şeklinde ifade edilen, borsada önceden haber alma kaynaklarının kullanılmasıyla, işletmelerin haksız kazanç elde etmeye yönelik hisse satın almalarıdır. Bankalarla anlaşma veya işletme değerlerinin gerçeğinden fazla gösterilerek yüksek miktarda kredi temin edilmesi de iş ahlakına uygun değildir.



Yaşamla İlişkilendirir

Bankacılar da Doktorlar Gibi Yemin Etmeli

Bir araştırma kuruluşu, bankacılık sektöründe güvenilirliğin artırılması için çalışanların görevlerine başlamadan önce yemin etmesi gerektiğini söyledi. ResPublica düşünce kuruluşu, bankacılık sektöründe üst üste yaşanan skandalların kamuoyunda sektöre olan güvene büyük zarar verdiğini ifade etti. Kuruluşun raporunda, bankacıların da doktorların Hipokrat yeminine benzer bir yeminle “ahlaki ve ekonomik görevlerini yerine getireceklerini” taahhüt etmelerinin artık bir gereklilik hâline geldiği söyleniyor.

Bankaların küçük ve orta ölçekli işletmelere daha saygın bir hizmet vermesi gerektiğini ifade eden düşünce kuruluşu, özellikle sıkıntıya düşen şirketlerin adil bir muamele görmesinin de şart olduğunu ifade ediyor.

ResPublica'nın Genel Müdürü Phillip Blond, “Yaşanan sayısız skandal gösteriyor ki bankacılık sektöründe bir ahlak çöküşü var. Bankacılar etik değerleri fazlasıyla göz ardı ediyorlar” dedi. Blond'a göre, benimsenecek bir ‘bankacı yemini’ sektördeki usulsüzlükleri de azaltabilir. ResPublica'nın önerdiği yemin ise şöyle: “Müşterilerin ihtiyaçlarını ilk sıraya koyacak şekilde davranmak için elimden geleni yapacağım. Müşterilere örnek bir hizmet vermek birincil önceliğimdir. Usulsüzlük ve yolsuzlukla nerede karşılaşsam engellemeye çalışacağım. Bankacıların eylemlerinin toplum üzerinde olumsuz etkiler yaratmasına izin vermeyeceğim.”

Kaynak: 29 Temmuz 2014'de BBC Türkçe'de yayınlanan “Bankacılar da doktorlar gibi yemin etmeli” adlı haberden uyarlanmıştır. http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2014/07/140729_bankaci_yemin, (Erişim Tarihi: 15.03.2016)

Muhasebe Fonksiyonuyla İlgili İş Ahlakı Konuları

Muhasebe fonksiyonuyla işletmeler, faaliyetlerini mali açıdan kayıt altına alır Böylece, pay sahipleri, devlet ve tasarruf sahipleri başta olmak üzere çıkar gruplarına karşı mali açıdan gereken raporların doğru bir şekilde yansıtılması sorumluluğu yerine getirilmeye çalışılır. Muhasebe faaliyetlerinde işletmeler iş ahlakı bakımından bazı konularla karşı karşıya kalmaktadır.

- Kayıtların düzgün tutulmaması sonucu satıcılar, alıcılar, pay sahipleri ve devlet karşısında yükümlülüklerin doğru olarak yerine getirilmemesi,
- Muhasebe raporlarının gerçeği yansıtmayacak şekilde oluşturulmaması neticesinde kârlılığın farklı gösterilebilmesi,
- Bankalardan kredi almak için muhasebe raporlarının çarpıtılması,
- Vergilerin düşük hesaplanabilmesi için gerçek dışı belgeler bunlardan bazılarıdır.

Araştırma - Geliştirme Fonksiyonuyla İlgili İş Ahlakı Konuları

İşletmenin araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle ilgili iş ahlakı konuları farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Ürün geliştirme sürecinde deneylerin yapılış biçimi, deney ve araştırmalarda kullanılan unsurların hakları, kullanılan ve harcanan kaynakların alternatif kullanım alanlarına göre değerlendirilmesi gibi hususlar da iş ahlakı açısından tartışılabilir konular arasındadır. Bir diğer konu olarak özellikle savunma sanayii için harcanan araştırma-geliştirme harcamalarının yüksekliği karşısında dünyanın farklı bölgelerinde açlık sınırında çok sayıda insanın bulunması da iş ahlakı konuları içinde değerlendirilebilir.

İnsan Kaynakları Fonksiyonuyla İlgili İş Ahlakı Konuları

İnsan kaynaklarıyla ilgili olarak iş ahlakı açısından tartışılabilir konuları şu şekilde sıralamak mümkündür (Vallance, 1995: 60-77):

- Ücret ve çalışma haklarının gözetilmesi
- İşe yeni alımlarda ayrımcılık ve istihdamda eşitlik
- Eğitim ve yetiştirme hakları
- Ödüllendirme
- İşten çıkarmalar

Halkla İlişkiler Fonksiyonuyla İlgili İş Ahlakı Konuları

İş ahlakı açısından dikkate alınması gereken işletme içi faktörlerden bir diğeri de örgütsel iletişim konularıdır. Halkla ilişkiler, bu ilişkileri düzenleyen bir işletme fonksiyonu olması bakımından, iş ahlakı açısından ele alınması gereken konular içermektedir. İşletme içinde çalışanlar arasındaki iletişim çatışmaları, kişilerin kendi çıkarlarını diğerlerinin ve işletme çıkarlarının üzerine çıkarması sonucu, kişisel başarıların ön plana çıkarılması, başkalarının görüşlerinin paylaşılmasının engellenmesi, grup üyelerinin belirli görüşlere zorlanması vb. örnekler, iş ahlakı açısından işletme içi iletişim konuları olarak sıralanabilir (Kırel, 2000: 29).

İşletme dışı ilişkiler açısından ise müşteriler, toplum, medya, rakipler ve diğer çıkar gruplarına karşı, doğru, güvenilir ve açık bilgiler vermesi beklenen halkla ilişkiler faaliyetlerinin, gerçekler yerine yönetimin yanlışlarının meşrulaştırılma aracı olarak kullanılmaya çalışılması, iş ahlakı açısından üzerinde durulması gereken bir konu olarak değerlendirilebilir.

İşletme Dışı Faktörlerle İlgili İş Ahlakı Konuları

İşletme dışı çevresel faktörlerle ilgili iş ahlakını ilgilendiren konular işletme faaliyetlerinin karşılıklı etkileşim halinde bulunduğu; pazar ve rakipler, doğal çevre, teknolojik faktörler ve yasal faktörlerle ilgilidir.

Pazar ve Rakiplerle İlgili İş Ahlakı Konuları

Pazar koşullarının ve rekabetle ilgili eylemlerin oluşturabileceği iş ahlakını ilgilendiren konular genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Velasquez, 1998: 227-232):

- Fiyat sınırlamaları
- Talebin manipülasyonu
- Rakip ürünlerin sattırılmaması
- Perakende fiyatlara müdahale edilmesi
- Fiyat farklılıkları
- Fiyat anlaşmaları
- Rüşvet

Doğal Çevre ile İlgili İş Ahlakı Konuları

İşletmeler toplumlara ve genel olarak da insanlığa ait doğal kaynakları ve çevreyi kullanarak mal ve hizmet üreten organizasyonlardır. Bu süreçte işletmenin doğrudan ve dolaylı olarak çevreye zarar verdiği durumlar söz konusudur. Çevre problemlerinin yerel ölçekli olarak görülmesi yanlış bir bakış açıdır. Çünkü çevre problemleri yerellikten öteye geçmekte ve yakın çevreden başlamak üzere tüm insanlığı tehdit eder boyuta ulaşabilmektedir. Çok sayıda çevre kirliliği veya problemi iş ahlakı konusu olarak karşımıza çıkar. Bunları genel olarak hava kirliliği, su kirliliği, zararlı atıklar, toprak kaymaları, ormanların tahribi, bitkilerin dengesinin bozulması, canlı dengesinin bozulması, betonlaşma, çarpık kentleşme, yeşilin yok edilmesi vb. gibi sıralamak mümkündür.

Teknolojik Faktörlerle İlgili İş Ahlakı Konuları

Teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı iş ahlakı açısından tartışılabilir konular; çalışanların sağlığı, çalışanların iş güvenliği, ürün güvenliği, ürün karmaşıklığı, ürün eskitmelerinin artması ve teknolojik atıklar şeklinde sıralanabilir. Hızlı gelişen teknolojiler işletmelerin ve neden oldukları problemlerin yeniden tanımlanması ihtiyacını ortaya çıkarmış ve özellikle yaşam kalitesinin yükseltilmesi karşısında, çalışanların iş güvenliği ile teknolojik atıklar sorununun önemli bir iş ahlakı problemi olarak tartışılmasını gerektirmiştir (Buchholz ve Rosenthal, 1998: 200-201). Teknolojik gelişmele-

rin iş ahlakı açısından değerlendirilmesi gereken bir diğer yönü ise tüketiciler ve onlara sunulan ürünlerdir. Teknolojik gelişme sayesinde ürünlerde kısa sürelerde farklılaştırmalar gerçekleştirilmekte ve tüketicilerin yeni ürünlere sahip olma istek ve talepleri bundan etkilenabilmektedir. Bununla beraber, geliştirilen ürünlerin güvenliği ve eski ürünlerin kullanım dışına itilmesi konuları, iş ahlakı açısından değerlendirilmesi gereken konular arasındadır.

Teknolojik gelişmelerin ahlaki açıdan tartışılması gereken diğer birtakım sonuçları da genel olarak toplum üzerinde etkili olan teknolojik atıklar sorunudur. Nükleer santraller, siyanürle altın çıkarılması, trolle balık avlanması, kimyasal gübre kullanımı ile daha fazla ürün alınmaya çalışılması gibi teknoloji kullanımının sonucunda ortaya çıkan atıklar ve çevreye verilen zarar iş ahlakı açısından tartışılması gereken konular içerisinde yer almaktadır.

Yasal Faktörlerle İlgili İş Ahlakı Konuları

İşletmelerle ilgili ortaya çıkan olumsuz gelişmeler çerçevesinde, hükümetlerin ve kamu kurumlarının birtakım düzenlemelere gitmesi zorunlu olmaktadır. Çalışanların haklarının korunması, çevrenin kirlenmemesi, tüketicilerin korunması, pay sahiplerinin haklarının korunması, istihdamda fırsat eşitliği yaratılması ve azınlık haklarının korunması ile kadın çalışanların haklarının geliştirilmesi gibi iş ahlakını ilgilendiren konularda yasal düzenlemelere gidilmekte ve bunların zamanla değişen ihtiyaçlar çerçevesinde güncellenmesi gerekmektedir. İşletmelerin iş ahlakı açısından kamuoyu gözünde olumlu imaj kazanabilmelerinin bir yolu, yasal sınırlamaların zorlaması olmaksızın yukarıdaki ya da benzer konularda gönüllü olarak sorumluluklarını yerine getirmede istekli olmalarıdır. Carroll'un (1991) ifade ettiği sosyal sorumluluk modelinin en üst basamağında yer alan gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri hem yasal faktörlerle ilgili iş ahlakı konularının yerine getirilmesinde hem de işletmenin itibar kazanmasında rol oynayabilecektir.

İş ahlakı bakımından işletmelerin yasal düzenlemelerle ilgili üzerinde durmaları gereken bir başka unsur da küresel açıdan gelişen bloklar ile ekonomik ve politik birleşmelerin getirdiği yaptırım gücü olan yasal düzenlemelerin gelişmesidir. Yasal faktörlerin iş ahlakı açısından ülkeler düzeyinin ötesinde küresel bir duruma geldiği söylenebilir.

Anadolu'da İş Ahlakı

İş ahlakına yönelik yapılan çalışmalarda ve kuramsal tartışmalarda ana akım literatürün Batılı kaynaklar bağlamında şekillendiği görülmektedir. Bu nedenle farklı bakış açılarının iş ahlakı alanında yeterince temsil edilmediği söylenebilir. Anadolu coğrafyası temelinde bakıldığında İslam ahlak düşüncesinin iş ahlakı açısından uygulamada önemli bir hareket noktası oluşturduğu tarihsel süreç içerisindeki çeşitli ticari örgütlenmelerden anlaşılabilir.

Anadolu'da iş ahlakının uygulamada görülen ve günümüze kadar geçen süreçte değerlerinin aktararak geldiği örneklerden biri Ahi teşkilatlanmasıdır. İslam ahlak sisteminin esaslarını kullanan Ahi teşkilatı, öncelikle Anadolu'nun iktisadi hayatını, dericilerin (debbağ) temelini oluşturdukları esnaf önderliğinde teşkilatlandırılan gruplardır. Ahi teşkilatı içerisinde yer alanların davranışlarına rehberlik eden ilke ve kurallar fütüvvet olarak isimlendirilir. Ahiliğe kabul şartı iyi ahlaklılık, yardımseverlik ve cömertliktir. Ahilerin fütüvvetnamelerde ortaya çıkan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler konukseverlik, güç durumunda olanların yardımına koşma, özveri ve dayanışma, büyüklere saygı, hırsızlıktan, cinsel tacizden ve kötü söz söylemekten kaçınma (eline, beline, diline hâkim olma), yiğitlik ve civanmertlik (centilmenlik) olarak ele alınabilir. Bu değerler aynı zamanda kuşaklar arasında aktarılmakta ve devamında gelen örgütlenmeleri de etkilemektedir. Ahi teşkilatı içerisinde genç işçilere alçakgönüllülük, sosyal dayanışma, özveri, ustaya itaat gibi esnaf lonca örgütünün gerektirdiği bir eğitim verilirdi. Osmanlı devletinin üreten kesiminin yapısını da etkileyen Ahi teşkilatının uygulamaları ahlaki anlamda da bir miras bırakmıştır. Osmanlı zanaatları çırak-kalfa-usta eğitimiyle öğrenildiğinden, fütüvvet adabı, sosyo-ekonomik yapının temel ahlaki işlevini yerine getirmekteydi (İnalçık, 1999: 56-59).

Yukarıda bahsedilen Ahi teşkilatının temel yapı taşlarından biri İslam ahlak sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. İslam ahlakının geçmişten günümüze İslam dinini kabul eden tüm toplumlar için toplumsal yapının şekillenmesinde önem taşıdığı söylemek mümkündür. İslam ahlak sistemini şekillendiren beş temel esasın olduğu öne sürülmektedir. Bu temel esaslar tevhid, muvazene, özgür irade, sorumluluk ve ihsandır (Bikun, 2011). Aşağıdaki tabloda bu esaslar yer almaktadır.

Tablo 4.2 İslam Ahlak Felsefesinin Temel Esasları

Tevhid	İnsan yaşamının ekonomik, siyasi, sosyal ve dini yönlerini bir arada ele alıp, tutarlılığı ve düzeni ön plana çıkarır. İslam'ın dikey yönünü temsil eder.
Muvazene	Adalet kavramıyla ilgilidir. Sosyal düzeni oluşturmak için insan yaşamının çeşitli tarafları arasındaki dengeyi sağlar. İslam'ın yatay yönünü temsil eder.
Özgür İrade	Allah'ın yaratmasının sınırları içerisinde Allah'ın yeryüzündeki halifesi olarak insanın dışsal bir zorlama olmaksızın eylemde bulunma yeteneğidir.
Sorumluluk	İnsanın eylemleri dolayısıyla sorumluluk altında olmasıdır.
İhsan	Hiçbir yükümlülük altında olmadan başkalarına iyilikte bulunmaktır.

Kaynak: Nakvi, 1981'den uyarlayan Bikun, 2011:36

Günümüzde tartışılan sosyal işletmecilik, sosyal sorumluluk alanlarının genişlemesi ve toplumun tamamına yayılması çabalarının Anadolu coğrafyasında yüzyıllar önce var olan fakat literatürde yeterince ele alınmayan bir ahlak ve sosyal sorumluluk anlayışıyla benzer yönlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu konuda her toplumun kendi bağlamında gelişen bir iş ahlakı ve sosyal sorumluluk yaklaşımı bulunmaktadır (İşlek, 2019). İlgili literatürün genel itibarıyla Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ekseninde değerlendirilmesi diğer bakış açılarının yeterince incelenmemesine neden olmuştur. Bu nedenle Türkiye bağlamında iş ahlakının ve sosyal sorumluluğun kökenlerinin kendi kaynaklarından beslenerek incelenmesi elzemdir.

Öğrenme Çıktısı

4 İş ahlakı konularını sıralayabilme



Araştır 4

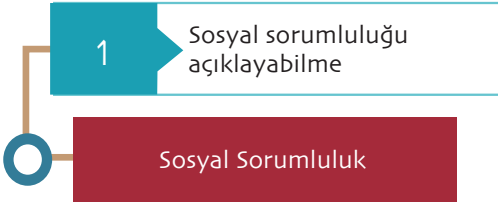
İşletme içi ve işletme dışı faktörlerle ilgili iş ahlakı konuları arasındaki ilişkiyi araştırın.

İlişkilendir

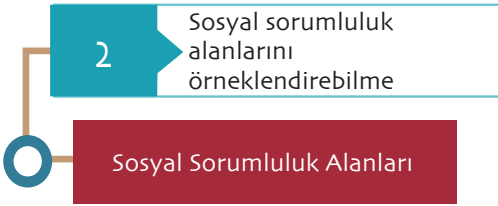
İş ahlakı konularının zaman içerisinde çeşitlenmesinin nedenlerini değerlendirin.

Anlat/Paylaş

İş ahlakı ve sosyal sorumluluk arasındaki bağlantıyı anlatın.



Sosyal sorumluluk kavramı tartışmalarında işletmeler çoğunlukla ekonomik faaliyetleri ile gündeme gelmiş ve ekonomik bakımdan sorumlulukları olan mal ve hizmet üretimine katkıları ölçüsünde sorumluluklarını yerine getirdikleri değerlendirmesi temel tartışma konusu olmuştur. İşletmenin sosyal sorumluluğu insanı, toplumu ve çevreyi etkileyen herhangi bir eylemi için işletmenin sorumlu davranması anlamı taşımaktadır. Sosyal sorumluluk; bir işletmenin kendini toplum için yükümlü hissetmesi şeklinde tanımlanabilir. Sosyal açıdan sorumlu olmak, toplum üzerindeki olumlu etkileri maksimum, olumsuz etkileri ise minimum seviyeye indirmektedir.



Carroll sosyal sorumluluğun dört boyutta incelenebileceğini ifade etmektedir. Bunları; ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar olarak sayabiliriz. İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla ilgili konuları genel başlıklar hâlinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Müşterilere karşı sorumluluklar
- Çalışanlara karşı sorumluluklar
- Çevreye karşı sorumluluklar
- Tedarikçilere karşı sorumluluklar
- Rakiplere karşı sorumluluklar
- Pay sahiplerine karşı sorumluluklar
- Kamu kurumlarına (devlete) karşı sorumluluklar
- Yerel topluluğa karşı sorumluluklar
- Topluma karşı sorumluluklar

3

Etik, ahlak ve iş ahlakı kavramlarını açıklayabilme

Etik, Ahlak ve İş Ahlakı

Ahlak felsefesi veya ahlak bilim olarak ele alınan etik kavramı insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötü söz ve davranışı belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğini inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Ahlak kavramı öznesinde insan olan ve insanın yaratılışından meydana gelen özellikleri yanında, kendisine, ilişkide olduğu diğer insanlar ile içinde yaşadığı topluma karşı genel olarak “iyi” ve “kötü” çerçevesinde yön veren eğitimle kazanılan bir davranışlar seti ya da rehberi olarak tanımlanabilir. İş ahlakı, belirli bir zaman diliminde evrensel kabul görmüş ya da belirli bir toplumda geçerliliği olan ahlaki değerler ve normlar çerçevesinde iş yaşamına ait işletme içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık her türlü faaliyet ve davranışa yön verecek ahlaki yargılar geliştirme ve uygulama biçimidir.

4

İş ahlakı konularını sıralayabilme

İş Ahlakıyla İlgili Konular

İşletmelerde iş ahlakıyla ilgili konular genel olarak iki başlık altında toplanabilir. Bunlar; işletme dışı faktörlerle ilgili konular ve işletme içi faktörlerle ilgili konular şeklinde sınıflandırılabilir. İşletme dışı faktörlerle ilgili konular ise kendi içerisinde, pazar ve rekabetle ilgili konular, çevre faktörleriyle ilgili konular, teknolojik faktörlerle ilgili konular, yasal faktörlerle ilgili konular şeklinde dört başlık altında toplanabilir. İşletme içi faktörlerle ilgili iş ahlakı konuları ise işletme fonksiyonları olarak da ifade edilen, pazarlama, üretim, satın alma, finansman, muhasebe, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve halkla ilişkiler olmak üzere sekiz başlık altında ele alınabilir.

1 Aşağıdakilerden hangisi Carroll'un sosyal sorumluluk piramidinde yer alan sorumluluk alanlarından biri **değildir**?

- A. Bireysel sorumluluklar
- B. Ekonomik sorumluluklar
- C. Yasal sorumluluklar
- D. Ahlaki sorumluluklar
- E. Gönüllü sorumluluklar

2 Doğru ve adil olanı yapmakla, sosyal paydaşlara zarar gelmesini önlemekle ya da gelmesi muhtemel zararı asgari düzeye indirmekle ilgili sorumluluk alanı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Ekonomik sorumluluklar
- B. Toplumsal sorumluluklar
- C. Gönüllü sorumluluklar
- D. Yasal sorumluluklar
- E. Ahlaki sorumluluklar

3 Ürün içeriği ve ürünün kullanım esnasında tüketicilere zarar vermeyecek, yaşamlarını olumsuz etkilemeyecek biçimde üretilip pazara sunulması aşağıdakilerden hangisi içerisinde yer alır?

- A. Rakiplere karşı sorumluluklar
- B. Müşterilere karşı sorumluluklar
- C. Pay sahiplerine karşı sorumluluklar
- D. Çalışanlara karşı sorumluluklar
- E. Tedarikçilere karşı sorumluluklar

4 İşletmeler, toplumun geneline ait kaynakları etkin kullanma yanında her türlü çevre faktörünü olumsuz etkileyebilecek uygulamalardan kaçınmak zorundadır.

Bu durum hangi sorumluluk kapsamında değerlendirilmektedir?

- A. Çalışanlara karşı sorumluluklar
- B. Devlete karşı sorumluluklar
- C. Rakiplere karşı sorumluluklar
- D. Çevreye karşı sorumluluklar
- E. Topluma karşı sorumluluklar

5 Aşağıdakilerden hangisinde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili yaklaşımlar bir arada verilmiştir?

- A. Bireyci ve toplulukçu yaklaşım
- B. Sosyal ve modern yaklaşım
- C. Klasik ve modern yaklaşım
- D. Klasik ve yenilikçi yaklaşım
- E. Modern ve bireyci yaklaşım

6 İşletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm yasal, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmesi aşağıdakilerden hangisiyle tanımlanmaktadır?

- A. Kurumsal sosyal sorumluluk
- B. İş ahlakı
- C. Ahlaki sorumluluk
- D. Paydaş teorisi
- E. Kurumsal vatandaşlık

7 İşletmenin faaliyetlerinden etkilenen ya da bu faaliyetleri etkileyen kesimlerin tamamı aşağıdakilerden hangisiyle adlandırılmaktadır?

- A. Hissedarlar
- B. Paydaşlar
- C. Kamu kurumları
- D. Müşteriler
- E. Rakipler

8 Paydaş kavramının iktisadi kurullarla, davranış bilimleri ve ahlakla uyumunu sağlaması aşağıdaki paydaş teorilerinden hangisiyle ilişkilidir?

- A. Araçsal paydaş teorisi
- B. Durumsal paydaş teorisi
- C. Betimleyici paydaş teorisi
- D. Yapısalcı paydaş teorisi
- E. Normatif paydaş teorisi

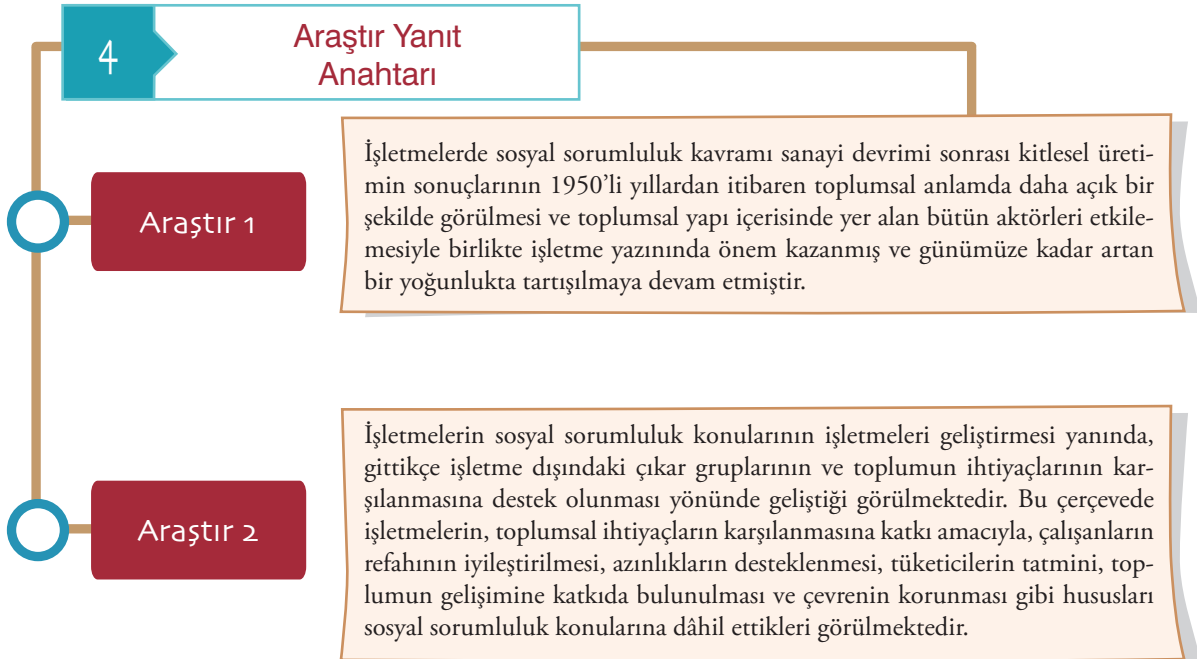
9 Fiyat sınırlamaları, farklılıkları ve anlaşmaları aşağıdaki iş ahlakı konularının hangisinin içerisinde yer alır?

- A. Çevre ile ilgili iş ahlakı konuları
- B. Teknolojik faktörlerle ilgili iş ahlakı konuları
- C. Pazar ve rakiplerle ilgili iş ahlakı konuları
- D. Araştırma ve geliştirmeyle ilgili iş ahlakı konuları
- E. Yasal faktörlerle ilgili iş ahlakı konuları

10 Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin insan kaynakları fonksiyonuyla ilgili iş ahlakı konularından biri **değildir**?

- A. Ödüllendirme
- B. Ücret ve çalışma haklarının gözetilmesi
- C. Eğitim ve yetiştirme hakları
- D. Yanıltıcı promosyon uygulamaları
- E. İşten çıkarmalar

1. A	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluk Alanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Vatandaşlık ve Paydaş Teorisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluk Alanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Vatandaşlık ve Paydaş Teorisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluk Alanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Vatandaşlık ve Paydaş Teorisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluk Alanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. C	Yanıtınız yanlış ise “İş Ahlakıyla İlgili Konular” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumlulukla İlgili Yaklaşımlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “İş Ahlakıyla İlgili Konular” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Ahlak felsefesi veya ahlak bilim olarak ele alınan etik kavramı insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötü söz ve davranışı belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğini inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Etik kavramı ahlak felsefesi olarak ele alındığında bireye ilişkin ahlaki sorunlarda doğrulanabilir veya yanlışlanabilir bilgiler ortaya koyan bir disiplin olarak değerlendirilmektedir. Etik ve ahlak kavramları birbirinin yerine kullanılmakla birlikte ahlak kavramının temelinde bireysel eylemlerin toplumsal yaşama zarar vermeyecek biçimde düzenlenmesi yer almaktadır. Bu bakımdan ahlak pratik bir nedene dayanmaktadır. Ahlaki ilkelerin iş dünyasında uygulanma biçimi iş ahlakı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştır 4

İşletmelerde iş ahlakıyla ilgili konular genel olarak iki başlık altında toplanabilir. Bunlar; işletme dışı faktörlerle ilgili konular ve işletme içi faktörlerle ilgili konular şeklinde sınıflandırılabilir. İşletme dışı faktörlerle ilgili konular ise kendi içerisinde, pazar ve rekabetle ilgili konular, çevre faktörleriyle ilgili konular, teknolojik faktörlerle ilgili konular, yasal faktörlerle ilgili konular şeklinde dört başlık altında toplanabilir. İşletme içi faktörlerle ilgili iş ahlakı konuları ise işletme fonksiyonları olarak da ifade edilen, pazarlama, üretim, satın alma, finansman, muhasebe, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve halkla ilişkiler olmak üzere sekiz başlık altında ele alınabilir. İşletme farklı işlevlere sahip bütüncül bir yapıdan oluşmakta ve yukarıda sayılan faktörlerin her biri işletmenin sevk ve idaresinde birbiriyle bağlantılı olmaktadır. Her ne kadar yukarıda sayılan faktörleri kendine has durumlarından dolayı ayrı ayrı değerlendiresek bile bu faktörler işletmenin bütüncül yapısı içerisinde birbirlerini etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynakça

- Arıkan, S. (1995). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 171-180.
- Arslan, M. (2005). *İş ve Meslek Ahlakı*, 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Baron, D. P. (2000). *Business and Its Environment*, 3. Baskı, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bikun, R. İ. (2011). *İş Ahlakı* (Çev. A. Yaşar), 2. Baskı, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Buchholz, R. A. ve S. B. Rosenthal (1998). *Business Ethics – The Pragmatic Path Beyond Principles To Process*, New Jersey: Prentice- Hall.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Demir, Ö. ve M. Acar (1997). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, 3. Baskı, Ankara: Vadi Yayınları.
- Diñcer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ferrell, O. C. ve J. Fraedrich (1994). *Business Ethics - Ethical Decision Making and Cases*, 2. Baskı, Boston: Houghton Mifflin.
- İnalçık, H. (1999). “Osmanlı Tarihine Toplu Bir Bakış”, Osmanlı, (Ed.) G. Eren, Ankara: Yeni Türkiye Yayınları, 37-116.
- İşlek, M. S. (2019). *Anadolu Pazar Sisteminde Satıcı ve Alıcı İlişkilerinin Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE.
- Torlak, Ö. (2013a). “Etik, Ahlak ve İş Ahlakı”, İş Etiği (Ed.) N. Tokgöz, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1-19.
- Torlak, Ö. (2013b). “İş Ahlakı ve Kapsamı”, İş Etiği (Ed.) N. Tokgöz, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 52-67.
- Kirel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öz-Alp, Ş. (1996). “İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk”, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, 2(1), 41-50.
- Post, J. E., W. C. Frederick, A. T. Lawrence ve J. Weber (1996). *Business and Society - Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 8. Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Robin, D. P. ve R. E. Reidenbach (1987). “Social Responsibility, Ethics, and Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application”, *Journal of Marketing*, 51(1), 44-58.
- Torlak, Ö. ve M. A. Tiltay (2017). *Pazarlama Ahlakı*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Vallance, E. (1995). *Business Ethics at Work*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Velasquez, M. G. (1998). *Business Ethics – Concepts and Cases*, 4. Baskı, New Jersey: Prentice-Hall.

Bölüm 5

İşletmelerin Kuruluşu

Öğrenme Çıktıları

1 İşletme Kurma Süreci

- 1 İşletme kurma kavramını, süreç ve aşamalarını ve girişimcinin yatırım yapma nedenlerini açıklayabilme

2 Değerlendirme, Karar Verme ve Gerçekleştirme

- 3 Kuruluş yeri seçiminde dikkate alınması gereken unsurları sıralayabilme

2 Yapılabilirlik Araştırması

- 2 Yapılabilirlik araştırması kavramını tanımlayabilme ve sürecini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme Kurma Süreci • Yapılabilirlik Araştırması (Fizibilite Etüdü) • Kuruluş Yeri • Yatırım Değerleme



GİRİŞ

İşletmeler toplum ihtiyaçlarını belirleyip bunu yatırıma ve ekonomiye dolayısıyla toplumsal refaha dönüştüren önemli birimlerdir. Bir işletmenin kuruluş amaç ve nedenleri; o işletmenin hangi amaçlar için nerede ve ne büyüklükte kurulması gerektiği konusunu belirler. İşletme kurma kavramı işletmecilik literatürüne “yatırım” biçiminde girmiştir. **Yatırım**, sadece ekonomik mal ve/veya hizmet üreten işletmeler kurmak anlamına gelmez. Örneğin bir ülkenin kara, hava ve deniz ulaşımını sağlamak üzere yapılan yollar ve limanlar; eğitim sistemi içinde bulunan kurumlar; sağlık sektörü içinde yer alan hastaneler; turizm sektöründeki oteller, moteller vb. tesisler için yapılan harcamalar ve bunlara ayrılan ekonomik kaynaklar da yatırımdır. Yatırımlar, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünlerin üretilip piyasaya çıkmasına imkân tanır ve böylece sosyal refahın istenilen düzeye yükselmesini sağlar.

✓ Yatırım

Belirli bir dönemde gerçekleşmesi istenilen faydalar için kaynakların bağlanması anlamına gelir.

Girişimci açısından yatırım kavramı, “parasal (nakdi) sermayenin; bina, arazi, makine ve stoklar gibi maddi ve patent veya imtiyaz biçimindeki maddi olmayan değerlere dönüştürülme sürecini ifade eder. Bu süreç, girişimci ve kurum/kuruluşların deneyimine ve kurulacak işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak belirginleşir. Girişimci, işletme kurma konusunda öncelik durumuna göre bazı seçenekleri gözden geçirir, yapacağı araştırmalardan sonra en uygun olanını seçer ve sonunda kuracağı işletmeyi belirler. Peki, her tür işletme için anılan araştırma süreci aynı mıdır? Bir kafeteryanın, bir bakkal dükkânının ya da bir fırının açılmasında daha küçük çaplı bir araştırma yapılabilir. Ancak bir şeker fabrikasının, bir tekstil fabrikasının ya da bir kiremit fabrikasının kurulması; ekonomi, hukuk, finans ve teknoloji konularında uzman kişilerden oluşan bir ekip çalışmasını gerektirir.

✓ Girişimci

Kâr elde etmek için üretim faktörlerini bir araya getirip verimli bir biçimde kullanan ve kâr/zarara katlanan kişidir.

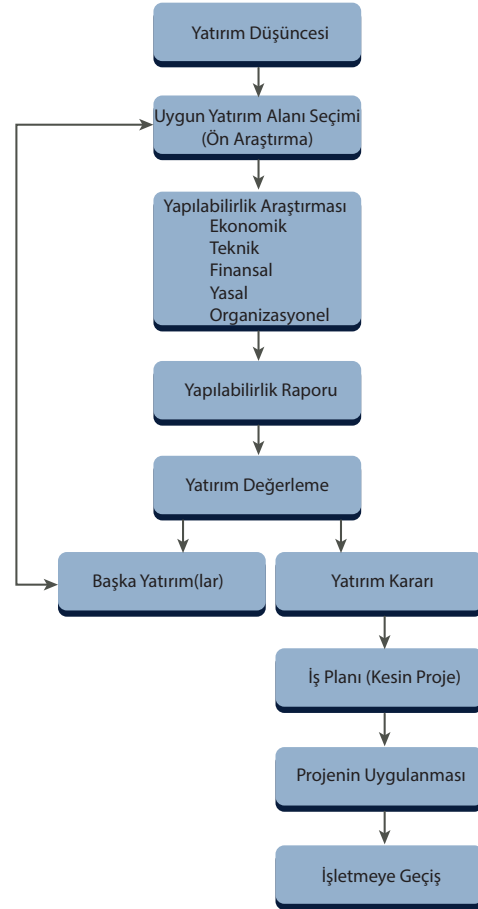
İŞLETME KURMA SÜRECİ

Kâr elde etme ve kazanç sağlama isteği; girişimcilerin işletmeyi kurup çalışmaya başlama nedenle-

rinin başında gelmektedir. Peki, girişimciyi işletme kurmaya iten başka nedenler de bulunmakta mıdır? İşte bunlardan başlıcaları:

- Kendi işinin patronu olma,
- Kendini geliştirme,
- Daha fazla gelir elde etme,
- Bağımsız çalışma ve esnek iş ortamı,
- Sosyal statü ve saygınlık elde etme,
- Başarı ihtiyacı,
- Kendi geleceğini biçimlendirme isteği,
- Boş zamanları değerlendirme,
- Tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verme,
- Aile geleneğini sürdürme,
- Mirası değerlendirme veya miras bırakma,
- Fırsatları değerlendirme ve yenilik yapma,
- Başka fırsat ve iş olanaklarının bulunmaması olarak sıralanabilir.

İşletme kurma ihtiyacının doğuşundan, işletmenin açılışına kadar olan kuruluş çalışmaları, Şekil 5.1’de de görüldüğü gibi; birbirini izleyen aşamalar biçiminde gerçekleştirilir.



Şekil 5.1 İşletme Kurma Süreci ve Aşamaları (Mucuk, 2016: 82; Millî Eğitim Bakanlığı, 2014: 33; Ünsalan ve Şimşek, 2006: 52’den uyarlanmıştır).

Başarı potansiyeli yüksek bir iş fikrine sahip olmak, bir girişimci için ön koşuldur. Müşteri, girişimci ve toplumu ayakta tutan iş fikirleri; yatırım düşüncesinin temelini oluşturur.



Yaşama İlişkilendir

Walt Disney



Girişimcilik fikirleri günümüzde herkesin aklının bir köşesinde. Bazıları çok yüksekten uçan, bazıları oldukça mantıklı girişimcilik fikri duyuyoruz. Ancak çoğu zaman bunlar sadece arkadaş sohbetlerinde kalıyor. Dergi kapaklarında ismi büyük harflerle yazılmış girişimcileri görüp onlara özenen birçok girişimci bunu sihirli bir yoldan, çok hızlı bir şekilde yapacağını düşünüyor. İşin zorluklarını gördüklerinde ise çok geçmeden pes ediveriyorlar. Başlıkta sizi harekete geçirecek örneklerden bahsettik ve amacımız girişimcilik hayallerinizi yıkmak değil. Ancak bunun sihirli bir şekilde olmayacağını anlatmak istiyoruz. Gerçek başarılar gerçek adımlar atarak, gerçek müşterilere satış yaparak, gerçek kullanıcılar kazanarak ve kaçınılmaz bir şekilde gerçek zorluklar yaşanarak elde ediliyor.

Bugünlerde dünyanın en büyük e-ticaret platformlarından biri olan Amazon, ilk 7 yılında kâr elde edememişti. Alibaba'nın günümüzdeki değerine ulaşması için 14 yıl gerekti. Burak Büyükdemir de E-tohum'u kurmadan önce pek de parlak olmayan girişimlere imza atmıştı. Dolayısıyla başarı kolay ve çabuk kazanılmıyor. Girişim yolculuğunuza çıkarken elbette büyük düşünmek önemlidir. Ancak her zaman hızlıca hedefine ula-

şacak parlak fikirler karşınıza çıkmayabilir. Güzel ofisler, yetenekli ve özverili çalışanlar bulmanız çok zaman alabilir. Hatta ortağınızı bile yanlış seçmiş olabilirsiniz. Ancak bunların hiçbirisi başarısızlık anlamına gelmez.

İşte Walt Disney örneği:

Bazen bir şeylerin istediğin gibi gitmediğini hissedersin. Gerçeklerden kaçman imkânsızdır. Bütün evren sana karşı gibidir. Hayatın tam bir karmaşa olmuştur ve tek isteğin daha başarılı olmaktır. Walt Disney de aynı yollardan geçmişti. Hayat onun için de hiç kolay değildi. O da pek çok kez başarısız oldu, hayal kırıklıkları yaşadı, ancak pes etmeyi aklından bile geçirmede. Walt Disney'in eşi benzeri olmayan bir hayal gücü olduğunu mu düşünüyorsunuz? Peki, gazete editörü olarak çalıştığı işten kovulduğunu biliyor muydunuz? Üstelik hayal gücüne sahip olmadığı, özgün fikirlere ulaşamadığı gerekçesiyle! Tek hüsrânı bu değildi üstelik bir iş kurmaya çalışmış, ancak başarıya ulaşmadan iflasla karşı karşıya kalmıştı. O kelimenin tam anlamıyla meteliksizdi. Hayal ve istekleri dışında sahip olduğu bir şey kalmamıştı.

Yine de yorulmak nedir bilmedi ve başarıya ulaşana kadar yeni fikirler denemeye devam etti; sonunda da turnayı gözünden vurmaya başardı. 22 Akademi Ödülünü kazandı ve 1955'te Kaliforniya'da ilk Disneyland'ı kurdu. Bugün, Walt Disney İşletmesi, filmlerden, tema parklarından ve tüm dünyaya yayılmış ticari ürünlerinden yılda milyarlarca dolar kazanıyor.

Kaynak: <https://www.etohum.com/blog-tr/sizi-harekete-gecirecek-4-gercek-girisimcilik-hikayesi/>; <http://www.yeniisfikirleri.net/yasanmis-gercek-basari-oykuleri/>

Yeni bir işletmenin kuruluş sürecindeki ilk aşama yatırım düşüncesidir. Yatırım düşüncesi, girişimcinin elinde bulundurduğu ekonomik değerleri ürün ve/veya hizmete dönüştürerek gelir getiren bir işletme kurma fikridir. Girişimci, yatırım düşüncesine sahip olduktan sonra uygun yatırım alanını (sektör) ve faaliyet konusunu belirleyecektir. Peki, söz gelimi, iplik üreten bir fabrika kuracaksınız. Bu işletmenin faaliyet alanı ve faaliyet konusuyla ilgili ne söyleyebilirsiniz? İplik imalatı yapan bir işletmenin sektörü yani faaliyet alanı, otomotiv sanayisidir. Faaliyet konusunu ise iplik imalatı biçiminde belirleyebilirsiniz.

Uygun yatırım alanının belirlenmesi; ülkenin ekonomik sistemi, sektörün durumu, pazar yapısı, rekabet durumu, ithalat ve ihracat olanakları, teknoloji, doğal kaynaklar ve yasalar gibi unsurlardan etkilenmektedir. Bu yüzden girişimci, belirtilen alanlarda bir ön araştırma yaparak yatırım projesinin verimliliği hakkında bilgi sahibi olmak durumundadır. Peki, yapılabilirlik araştırmasın-

dan önce yapılan bu araştırma, girişimciye ne gibi yararlar sağlar? Bu aşamada yapılan araştırmalar, girişimcinin, yapacağı tüm çalışmaları bir bütünlük içinde yürütmesini sağlayarak zaman ve maliyet kayıplarını önler. Girişimci artık, kendisi için çekici hâle gelmiş olan proje düşüncesini, yapılabilirlik araştırması (fizibilite etüdü) süreci içine dâhil edebilir.

Öğrenme Çıktısı



1 İşletme kurma kavramını, süreç ve aşamalarını ve girişimcinin yatırım yapma nedenlerini açıklayabilme

Araştır 1

Her tür işletmenin kuruluşunda araştırma süreci aynı olmadığına göre sizce, işletmeler hangi ölçütlere göre farklılık göstermektedir?

İlişkilendir

İşletme kurmayı dikkate alarak tanımlayın.

Anlat/Paylaş

İşletme kurmak isterseniz hangi aşamaları dikkate alırdınız, neden, düşünün.

YAPILABİLİRLİK ARAŞTIRMASI

Yapılabilirlik araştırması (Fizibilite etüdü), yatırım kararından önce; girişimciye, proje düşüncesinin kârlı ve akılcı olup olmadığı hakkında bilgi veren kapsamlı bir çalışmadır. Girişimcinin en uygun seçimi yapabilmesi için, alternatif yatırım alanlarını dikkatli bir biçimde araştırması gerekmektedir. Burada amaç; yapılması düşünülen yatırımın yararlarını, yatırıma ayrılacak kaynakların alternatif kullanımalarını belirleyerek en kârlı yatırım alanının seçimini sağlamaktır. Yapılabilirlik araştırması;

- Üretilecek ürün/hizmetlere talep var mıdır?
- Düşünülen işin yapılması teknik olarak mümkün müdür?
- Maliyetlerin üzerinde, tatmin edici bir gelir elde edilebilecek midir?
- Yasalar bu yatırımın yapılmasına izin vermekte midir?
- Söz konusu yatırımı organize edebilecek yetenek ve kapasitede işgücünü bulmak mümkün müdür? gibi sorulara yanıt alınması amacıyla "bir dizi çalışmayı" gerekli kılmaktadır.

✓ Yapılabilirlik Araştırması (Fizibilite Etüdü)

Yatırım kararı alınmadan önce, kurulması düşünülen işletmeyle ilgili ekonomik, teknik, finansal, yasal ve organizasyonel bilgilerin toplanarak, sistemli bir biçimde sunulması sürecidir.

Ekonomik Araştırma

Ekonomik araştırma, kurulması düşünülen işletmenin ekonomik açıdan verimli ve kârlı olup olmadığının belirlenmesi yönündeki çalışmaları içerir. Bu araştırmanın çalışma kapsamına giren konular;

- Talep tahmini ve pazar araştırması,
- Kuruluş yerinin seçimi,
- İşletme büyüklüğü ve kapasitesinin belirlenmesi,
- Tahmini gelirlerin belirlenmesi biçiminde sıralanabilir.

Talep Tahmini ve Pazar Araştırması

Talep tahmini ve pazar araştırması girişimciye, özelde işletme kapasitesinin belirlenmesinde katkı sağlamakla birlikte, genelde; rakiplerin durumu, genel fiyat düzeyi, tüketicilerin özellikleri ve satın alma davranışları, tedarikçiler, aracı kuruluşlar, işgücü ve sermaye sağlama durumu gibi konularda bilgi verir. **Talep tahmini** ile üretilecek ürün ve/veya hizmetlere karşı pazarda oluşması muhtemel talep düzeyi belirlenir. Bu süreçte elde edilen bilgiler, planlama işlevinde temel oluşturacağından dolayı, istatistiksel yöntemler kullanılarak üretilmiş olmalıdır.

✓ Talep Tahmini

Ürünün hedef pazara nüfuz etme gücünün belirlenmesidir.

Pazar, alıcılarla satıcıların serbest bir biçimde karşılaşma olanağı buldukları, arz ile talebin kesiştiği, her türlü ürün ve hizmetin alınıp satıldığı yerdir. Pazarlar, ürün çeşitlerine göre “tüketici pazarları” ve “endüstriyel pazarlar” olmak üzere iki gruba ayrılır. **Tüketici ürünleri pazarı**, kişisel ihtiyaçlar ve aile ihtiyaçlarının tatmini için ürün/hizmet satın alanların oluşturduğu pazardır. **Endüstriyel ürünler pazarı** ise yeniden satmak ya da başka ürünlerin yapımında kullanmak için ürün satın alanlardan oluşur.

✓ Tüketici Ürünleri Pazarı

Kişisel ve aile ihtiyaçlarını karşılamak için ürün/hizmet satın alan nihai tüketicilerin oluşturduğu pazardır.

✓ Endüstriyel Ürünler Pazarı

Kendi üretimlerine katmak veya onu desteklemek, tekrar satmak gibi ekonomik veya kendi faaliyetlerini sürdürmek için satın alan işletmelerin (organizasyonel tüketiciler) oluşturduğu pazardır.

Etkin bir talep tahmininde bulunabilmenin yolu hedeflenen pazarın tanımlanmasından geçmektedir. Bundan dolayı ihtiyaç duyulan veri/bilgileri elde edebilmek için pazar araştırmasına ihtiyaç vardır. **Pazar araştırması**, herhangi bir ürünle (ürün/hizmet) ilgili, belirli bir bölgedeki arz ve talebin belirlenmesi sürecidir. Eğer işletmeler üretecekleri ürünlerin özelliklerini ve kimlere, nerelerde ve ne kadar satacaklarını önceden belirlerse üretime geçildiğinde karşılaşılabilecek sorunların önemli bir bölümü ortadan kaldırılmış olacaktır. Peki, pazar araştırması sürecinde başka hangi konulara dikkat etmek gerekir? İşte bunlardan bazıları:

- Üretilmesi düşünülen ürün ya da hizmetin arz edileceği hedef pazarın tanımlanması,
- Üretilen ürün/hizmete karşı, şu an ve gelecekte oluşabilecek toplam talep miktarının belirlenmesi,
- Rakiplerin toplam talebi karşılama oranları ve kapasitelerinin belirlenmesi,
- Üretilen ürünün pazardaki fiyat düzeyinin belirlenmesi (satış gelirlerinin tahmin edilmesine olanak sağlar),
- Hedef pazardaki tüketici özelliklerinin belirlenmesi (Hedef pazarı oluşturan tüketicilerin üretilen ürüne karşı talep düzeyleri, gelir durumları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yaşları, meslek durumları, dil ve inançları vb.),
- Hedef pazardaki ikame ürünler ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Çalışılacak sektörde devlet teşviklerinin durumu ve yasal düzenlemelerin incelenmesi (yatırımlara sağlanan devlet teşvikleri, KOBİ'lere sağlanan devlet destekleri, tarım ve hayvancılık alanında teşvikler, ihracatta devlet yardımları vb.),
- Çalışılacak sektörün ekonomik dalgalanmalardan etkilenme durumunun belirlenmesi, biçiminde sıralanabilir.

✓ Pazar Araştırması

Bir pazar ya da pazarın herhangi bir bölümündeki tehdit ve fırsatların belirlenmesine olanak sağlar.

Talep tahmini araştırması ekonomik araştırma için de yaşamsal bir öneme sahiptir. Tahmin ça-

İşlemlerinde mükemmeli yakalamak oldukça zor, hatta olanaksızdır. Tahminde bulunulan değerler çoğu zaman gerçek sonuçlarla örtüşmemektedir. Tahmini yapılacak değişkeni etkileyen bütün öğelerin inceleme kapsamına alınamaması ve rassal (tesadüfi) olayların bulunması bunun nedenleri arasında sayılabilir. Tahmin çalışmalarında tek bir tahmin değerinin yanı sıra, alt ve üst sınırların da belirlenerek belirli bir ölçüde hata payı bırakılmalıdır. Gerçeğe yakın bir tahminde bulunabilmek için tahmin zamanı göz önünde bulundurulmalı ve gerekli değişiklikler için yeterli zaman ayrılmalıdır.

Talep tahmini araştırması genellikle dört aşamada gerçekleştirilmektedir:

- Veri/bilgi toplanması,
- Talep tahmin döneminin belirlenmesi,
- Tahmin yönteminin seçimi ve hata payının hesaplanması,
- Tahmin sonuçlarının geçerliliğinin araştırılması

Veri/bilgi toplanması sürecinde farklı bilgi kaynaklarından yararlanılabilir. Eğer hedef pazarı oluşturan tüketici sayısı azsa araştırmacı, tüketicilere birebir görüşme yöntemini kullanarak ya da anket aracıyla ulaşır. Hedef pazarın çok sayıda tüketiciden oluştuğu durumlarda ise araştırmacı, tüketicilerin tümünü temsil edebilecek bir örneklem seçer ve yalnız bu gruba giren kişilerle iletişime geçer. Tüketicilerle doğrudan iletişim kurarak gözlem, görüşme ve anket teknikleri yardımıyla bilgi toplamaya, *birincil kaynaktan bilgi toplama* adı verilir. Ancak bu yöntem ikincil kaynaktan bilgi toplamaya göre oldukça maliyetli ve zaman alıcıdır. *İkincil kaynaktan bilgi toplama* ise istatistikler, raporlar, özgün tezler, makaleler ve kitaplar gibi bilgi kaynaklarından alınan veri ya da bilgilerin genelleme, çözümleme, sentez, yorum ve değerlendirmesini içerir. İkincil kaynaklar kullanarak yapılan bir araştırma, araştırmacıya para, zaman ve emek tasarrufu sağlar. Peki, ikincil bilgi kaynakları örnekleri nelerdir?

- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) yayınları,
- T.C. Kalkınma Bakanlığı yayınları,
- Sanayi ve ticaret odaları yayınları,
- T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) yayınları,
- Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD), Avrupa Birliği (AB) yayınları,

- Sendika, sektör birlikleri ve diğer meslek kuruluşlarının yayınları,
- Finans kuruluşlarının raporları,
- Valilik, kaymakamlık ve belediyelerin görüş ve yorumları,
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezi'nde bulunan girişimcilikle ilgili doktora ve yüksek lisans tezleri,
- Milli Kütüphane, üniversite kütüphaneleri, halk kütüphaneleri ve özel kütüphanelerde bulunan bilgi kaynakları,
- Birleşmiş Milletler Teşkilatı (UN), Uluslararası Para Fonu (IMF), Gıda Tarım Teşkilatı (FAO), Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME) yayınları ikincil bilgi kaynakları örnekleri arasında sıralanabilir.

Yapılan talep tahminlerinin tutarlılığı, birincil ya da ikincil kaynaklardan elde edilecek veri/bilgilerin doğruluğuna bağlıdır. Toplanan veri/bilgilere, çeşitli tahmin yöntemleri uygulanarak yıllara göre gerçek talep miktarı belirlenir.

Talep Tahmin Yöntemleri

Talep tahmini, gelecekte belirli bir zaman aralığında, belirli bir fiyat düzeyinden tüketicilerin ne kadar ürün ya da hizmet satın almak istediklerini ifade eder. Talep tahminlemesinin sonucu ise ***satış tahminidir***.

✓ Satış Tahmini

İşletmenin belirli bir gelecek zaman diliminde, belirli bir pazarlama çabası ile bir ürününden satabileceği miktardır.

Karar verici, talep tahmininde bulunmadan önce, tahmin yapılacak konunun dokusuna en uygun ***tahmin yöntemini*** belirler. Yöntemin belirlenmesinde; tahminlerin kapsadığı zaman aralığı, gerekli olan süre, tahminlere dayalı alınacak kararların kısa ya da uzun vadeli oluşu, konuyla ilgili verilere ulaşabilme olanakları, kullanılan kaynakların maliyeti, karar vericinin göz ardı edebileceği hata payı ve tekniğin kullanım kolaylığı gibi unsurların dikkate alınması gerekir. Tahmin yapabilmek için

kullanılabilecek çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Bunlar; sayısal olmayan, kişisel görüş ve yargıya dayalı (kalitatif) tahmin yöntemleri ve sayısal (kantitatif) tahmin yöntemleri olarak iki ana grupta toplanabilir.

✓ Talep Tahmin Yöntemleri

Sayısal olmayan (kişisel görüş ve yargıya dayalı) ve sayısal tahmin yöntemleri olmak üzere iki biçimde incelenebilir.

Sayısal olmayan tahmin, bireylerin herhangi bir olay ya da nesneye olan bakış açısı hakkında güvenilir bilgi edinebilmek ve daha çok doğrudan gözlenemeyen, ölçümlenemeyen olaylar hakkında bilgi sağlamak amacıyla kullanılan yöntemdir. Bu yöntemle duygu, düşünce, niyet ve tutumlar hakkında veri toplanmaya çalışılır. Ancak geçmişe ait verilerin var olduğu durumlarda, sadece bu verilerden yararlanılarak tahmin yapmak doğru bir yaklaşım olamaz. Uygulamada en çok kullanılan sayısal olmayan tahmin yöntemleri şunlardır:

- **Pazar Araştırması:** Gelecekteki talepler hakkında bilgi almak amacıyla tüketicilerden; mülakat, anket, e-posta ve telefon aracılığıyla bilgi toplanmasını amaçlayan bir tahmin yöntemidir. Orta ve uzun vadede iyi düzeyde sonuçlar vermesine karşın, zaman alıcı ve maliyeti yüksektir.
- **Uzman Görüşleri:** Konusunda uzman olan kişi ya da grupların bilgi ve deneyimlerine dayanılarak karar verilmesi yöntemidir. Kısa, orta ve uzun vadede ortalama sonuçlar verir ve maliyeti düşüktür.
- **Delphi:** Mevcut talep verilerinin az olduğu durumlarda, doğru bir talep tahmini için uzman görüşlerine yazılı olarak başvurulması ve farklı görüşlerde fikir birliği sağlanıncaya kadar yapılan sistemli bir çalışmadır. Kısa, orta ve uzun vadede orta ve yüksek düzeyde sonuçlar verir ve maliyeti ortalamanın üzerindedir.

Sayısal tahmin ise bir olay ya da nesneye ilişkin elde edilen sayısal veriler üzerinde istatistik ve matematiksel çözümlemelerin (analiz) yapılması sürecidir. Burada, elde edilen verilerle ürünün talebi arasında bağlantı kurulmak suretiyle, bağlantı yönünün istatistiksel yöntemlerle saptanması işle-

mi gerçekleştirilir. Verilerle ürünün talebi arasındaki ilişki zamanla değişim gösterebilir. Ayrıca bu süreçte, talebi etkileyen diğer unsurların oranının da değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Sayısal tahmin yöntemlerini üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar:

- **Nedensel (Regresyon) Analiz Yöntemleri:** Sebep-sonuç tahmininde, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak kullanılan yöntemlerdir. Nedensel yöntemlerde, ürüne ait geçmiş talep verileri ile bu talebi etkilediği düşünülen diğer değişkenlere ait bilgiler kullanılmaktadır. Regresyon analizi, ekonometrik model, yapay zekâ ve sezgisel algoritmalar nedensel yöntemler arasında sayılabilir.
- **Zaman Serisi Analiz Yöntemleri:** Geçmiş verilerin zaman içindeki eğilimlerinin geleceğe dönük tahminlerde bulunmak için kullanıldığı yöntemlerdir. *Zaman serisi* analiz yöntemleri arasında; hareketli ortalamalar yöntemi, üssel düzeltme yöntemi, eğilim (trend) analizi yöntemi ve Box-Jenkins gibi yöntemler yer almaktadır.
- **Korelasyon (Bağlılık) Analizi:** Bu çözümleme genellikle regresyon doğrusunun, bağımlı değişkenin değişkenliğini ne kadar iyi açıkladığını ölçmek için kullanılır. Bunun yanı sıra korelasyon analizi; *iki değişken arasındaki ilişkinin* derecesini ölçmek için de kullanılmaktadır.

✓ Zaman Serisi

Bir olayın, kronolojik sıraya göre, aldığı değerlerin sıralanmasıyla elde edilen diziye denir.

✓ İki Değişken Arasındaki İlişki

Korelasyon katsayısı ve belirlilik katsayısı olarak adlandırılan iki parametre (belirli bir sistemi tanımlamak veya sınıflandırmak için yardımcı olabilecek herhangi bir özellik) ile belirlenmektedir.

Kullanılacak tahmin yöntemi seçilirken birincil ya da ikincil kaynaklardan elde edilen bilgilerin belirsizlik, duyarlılık ve değişim biçimi gibi nitelikleri ile uygulama amaçları göz önünde bulundurulmalıdır.

Kuruluş Yerinin Seçimi

Kuruluş yeri, girişimcinin; işletme amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak için faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere belirlediği yerdir. Yani işletmenin ekonomik faaliyetlerini sürdürdüğü coğrafi yer anlamına gelir. İster mal üreten işletmeler, isterse hizmet işletmeleri olsun tüm işletmeler kuruluş yerini belirlemek zorundadır. Bu konu sadece işletmelerin ilk kuruluşunda değil; büyümesinde, yeni pazarlara girmesinde, ürün farklılaştırmasında, arz ve talepteki değişimlerde ve yerleşim alanının değiştirilmesi sırasında da ortaya çıkar.

✓ Kuruluş Yeri

İşletmenin yaşaması ve gelişmesi için gerekli bütün özellikleri bünyesinde bulunduran yaşam alanıdır.

Kuruluş yeri işletmenin faaliyette bulunduğu alanda ürün ya da hizmetlerin üretildiği yerdir. Kuruluş yeri aynı zamanda, bir işletmenin uzun dönem faaliyetlerini gerçekleştireceği bir alandır. İşletmenin yanlış yerde kurulması hammadde temini, pazarlama, taşıma maliyetleri, ulaşım, haberleşme ve altyapı sorunlarını doğurmakta ve birim maliyetlerde artışa neden olabilmektedir. Şüphesiz, girişimci; neyi, nasıl ve ne kadar maliyetle üreteceğine karar vermek için, üretimi gerçekleştireceği yeri de belirlemek zorundadır. Bunun için, yaşamsal bir öneme sahip olan üç ögenin göz önünde bulundurulması gerekir (Ertürk, 2006: 66):66):

- **Verimlilik:** Girişimcinin elinde bulundurduğu sermaye, işgücü, teknoloji ve hammadde gibi üretim faktörlerini kullanarak daha fazla ürün veya hizmet üretmesidir. Verimlilik düzeyi aynı zamanda teknik olanaklara da bağlıdır. Bu yüzden girişimci, kuruluş yerini belirlerken seçilecek yerin, mevcut teknik ve ekonomik ortamda olabilecek en fazla üretim miktarını gerçekleştirebilecek kapasitede olmasına dikkat etmek zorundadır.
- **Ekonomiklik:** İşletme faaliyetleri sonucunda elde edilen gelir ile bu gelirlerin elde edilebilmesi için katlanılan işgücü, hammadde ve yardımcı madde gibi öğelerin parasal ifadesiyle ortaya çıkan tüm maliyetlerin

oransal bir sonucudur. İşletmede maliyet giderlerinin düşük olması ya da bu giderlerle elde edilen mal/hizmetlerin satış fiyatlarının yüksek olması ekonomiklik oranını yükseltir.

- **Kârlılık:** İşletmenin belirli bir dönemde elde ettiği kârın, aynı dönemde kullanılan sermayeye oranıdır. Bu oranın en yüksek çıkacağı coğrafi alanı işletmenin kuruluş yeri olarak seçmek uygun olacaktır. Maliyet, gelir ve faiz oranlarındaki değişimler kârlılık oranının önceden kesin olarak hesaplanmasında önemli engellerdir.

Söz konusu bilgilerden hareketle işletme için en uygun kuruluş yeri; girişimcinin işletmenin amaç ve hedeflerine verimli bir biçimde ulaşma yolunda, üretim işlevi için gerekli olan teknik ve ekonomik olanakları, diğer kuruluş yerlerine göre en uygun biçimde ele geçirip kârı en üst düzeye çıkardığı coğrafi alan biçiminde tanımlanabilir.

Kuruluş yeri seçim sürecinde önce fabrika, satış mağazası, büro, hastane ya da lokanta gibi işletmelerin kurulacağı bölge, sonra da bu bölge içindeki en uygun yer belirlenir. Burası artık işletmenin faaliyetlerini yürüteceği **konumluk yerdir**. Kuruluş yeri seçiminde coğrafi bölge seçimi ile konumluk yer -genellikle- eş zamanlı seçilir.

✓ Konumluk Yer

İşletmenin faaliyetlerini yürütmek üzere, belirlenen kuruluş yeri içinde, fiziksel mekân olarak kurulduğu veya açıldığı yerdir.

Ulaştırma ve telekomünikasyon (uz iletişim) teknolojisinde yaşanan değişim ve dönüşümler sonucu dünyamız artık küresel (global) bir köy hâline gelmiştir. Bu durum ülke içi ve küresel ticaretin görünümünü büyük çapta değiştirmiştir. Tıpkı bilişim hizmeti üreticileri ve sağlayıcıları gibi pazar temelli işletmeler, artık tüketicilerden çok uzaklarda hizmetlerini sürdürebilmekte ve buradaki maliyet üstünlüğünden (işgücü, enerji ve vergi gibi) yararlanabilmektedir. Buna rağmen yine de dağıtıcılar, hizmet işletmeleri ve perakendeciler gibi birçok işletmenin hâlâ yoğun bir biçimde pazar temelli olduğu görülmektedir.

Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Unsurlar

İşletmelerin kuruluş yeri seçiminde göz önünde bulundurulacakları unsurlar arasında faaliyet alanlarının da önemi büyüktür. İşletmelerin üretim işletmesi ya da toptancı, perakendeci ve bakım-onarım gibi hizmet işletmesi olmaları dikkat edilecek hususların da farklılaşmasına yol açar.

Üretim işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde pek çok unsuru dikkate alması gerekir. Bunlardan başlıcaları:

- İşletme; hammaddenin kaliteli, ucuz ve en fazla miktarlarda bulunduğu yerde kurulmalıdır.
- Ulaşım kolay, taşıma maliyetleri uygun olmalıdır.
- Gerekliğinde işletmeyi genişletmeye uygun olmalıdır.
- Nüfus, ekonomik ve sosyal gelişme düzeyi yeterli olmalıdır.
- Nitelikli işgücünün kolay ve en ekonomik biçimde sağlanabileceği bir yerde olmalıdır.
- Arazi fiyatları ve inşaat maliyetleri uygun olmalıdır.
- Arazinin jeolojik yapısı ve bölgenin iklimi uygun olmalıdır.
- İşgören ve ailelerinin toplumsal ve kültürel ihtiyaçlarının en üst düzeyde karşılanabileceği bir yerde olmalıdır.
- İşletme; toplumun kültür, eğitim, gelenek ve görenekleri açısından genel kabul gören bir yerde olmalıdır.
- Üretim sırasında değerlendirilemeyen ve yararsız olan artıklar, çevreye zarar vermeden, arıtılarak doğaya bırakılmalıdır.
- Devletin uygun altyapı, ucuz kredi, hukuki kolaylıklar, vergi indirimi, ucuz arsa hizmetlerini sunduğu yerler tercih edilebilir.
- Çevrede yeterli düzeyde sosyal tesis ve kiralık konut bulunmalıdır.
- Telekomünikasyon hizmetleri olmalıdır.
- Savaş veya terörün olduğu ya da olma riski bulunan bölgeler ayıklanabilir.
- Finansal kaynakların kolay ve ekonomik olarak sağlanabileceği, banka ve finans kurumlarının bulunduğu yerler tercih edilebilir.

Peki, üretim işletmeleri bu unsurlardan etkilenirken, acaba *hizmet işletmelerinde* durum nasıldır? Belli ölçülerde bir benzeşmeden söz edilse de ürün üreten işletmelerle hizmet üreten işletmeler arasında kuruluş yeri seçim kararlarını etkileyen bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar:

- Toptancı işletmelerin perakendeci mağazalara yakınlığı, ürün gönderme ve alma açısından ulaşım ağına yakınlığı, aynı sektörde hizmet veren diğer işletmelerin toplanma yerlerine yakınlığı tercih edilen özelliklerdir.
- Perakendeci işletmeler kuruluş yerini seçerken yaya trafiğinin yoğunluğu, araç park olanakları, alışveriş merkezlerine ve rakip işletmelere yakınlık ve mağaza kirasının ya da satış fiyatının uygunluğu gibi konulara dikkat eder.
- Servis ve büroların yerleşiminde ise büyük yerleşim yerlerine ya da trafiği yoğun olan caddelere yakınlık önem kazanır.

Girişimciler, kuruluş yeri kararını verirken yukarıda bahsedilen unsurları göz önünde bulundurarak en uygun kuruluş yerini belirlemek durumundadır. Ancak uygulamada, işletmenin bütün unsurları bünyesinde bulunduran bir yeri bulma olanağı yoktur. Bundan dolayı kuruluş yeri belirlenirken girişimci, üretim faktörlerini en düşük maliyetle bir araya getirebileceği, kârını en üst düzeye çıkarabileceği bir yeri belirlemeye çalışır.

Kuruluş Yeri Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Tarihsel gelişim sürecinde, en uygun (optimal) kuruluş yeri seçimi konusunda; J. H. Von Thünen, Alfred Weber, F. L. Hitchcock, W. J. Baumol, P. Wolfe, W. Isard, A. Kuehn gibi bilim insanları çeşitli

yöntemler geliştirmiştir. II. Dünya Savaşı'na kadar kullanılan bu yöntemler "Geleneksel Kuruluş Yeri Seçimi Yöntemleri" ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra **yöneylem araştırması** tekniklerine dayanan yöntemler ise "Çağdaş Kuruluş Yeri Seçimi Yöntemleri" olmak üzere iki grup altında sınıflandırılır.

✓ Yöneylem Araştırması

Bir endüstriyel, ticari, siyasal, askerî vb. organizasyonda, yönetim ve yönelişle ilgili sorunlarda organizasyonun amaçlarına en uygun kararların alınması için, bilimsel yöntemlerle araştırmalar yaparak gerekli bilgileri sağlayan, yönetimin, izleyeceği yolu bilimsel olarak saptamasına yardımcı olan bilim dalıdır.

Geleneksel yöntemlerden en önemlileri, Alfred Weber tarafından oluşturulan "Kuruluş Yeri Üçgeni" ve "Eş Maliyet Eğrileri" yöntemleridir. Kuruluş yeri üçgeni oldukça basit bir yaklaşımdır. Bu yönetime göre; bir fabrikanın kurulabileceği yer, 3 kuruluş faktörü arasında belirlenir. Bunlar; hammadde kaynakları, pazar ve taşıma faktörleridir. İşletme pazara mı yoksa hammaddeye mi yakın kurulacaktır? Sorunun çözümünde ulaştırma maliyeti en düşük olan seçenek en uygun kuruluş yeri olarak belirlenir.

Eş maliyet eğrileri yaklaşımında ise ulaştırma maliyeti, enerji maliyeti, işgücü maliyeti ve yöresel vergiler toplamından oluşan toplam maliyetleri en düşük kılan kuruluş yeri belirlenmeye çalışılır.

Geleneksel yöntemlerin basit yaklaşımları ve yetersizliklerinden dolayı, 1950'lerden sonra çağdaş yöntemler ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında Karşılaştırmalı Yöntemler, Ulaştırma Modeli, Doğrusal Programlama Modeli, Dinamik Programlama Modeli, Karma Tam Sayılı Programlama Modeli ve Simülasyon yöntemleri sayılabilir. Bilgisayar destekli kullanılan bu yöntemlerin geleneksel yöntemlere göre; kurulacak üretim birimlerine hammadde ve yardımcı madde sağlayabilecek çok sayıda tedarik noktası ve kuruluş yerini ve pazarı içeren gerçek sorunların çözümünü olanaklı kılması ve ulaştırma maliyetleri dışında üretim ve yatırım maliyetleri gibi çeşitli maliyet bileşenlerini, kârlılık ve diğer unsurları da modele ilave edebilmesi gibi üstünlükleri bulunmaktadır.

İşletme Büyüklüğü ve Kapasitesinin Belirlenmesi

Ekonomik araştırma kapsamında işletme kurma çalışmaları, işletmenin kuruluş yeri seçildikten sonra işletme büyüklüğü ve kapasitesinin belirlenmesiyle devam eder. Kapasite, özellikle üretim işletmelerinin büyüklüklerinin ifade edilmesinde, en çok kullanılan kavramdır. Yatırım kararı alınan bir işletmenin kapasitesine karar vermeden önce küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin özelliklerini, üstün ve zayıf yönlerini incelemek gerekir (Bu bilgiler kitabınızın 3. bölümünde yer almaktadır). **İşletme kapasitesi**, üretim faktörlerinin belirli bir dönemde (saat, gün, hafta, yıl) ürün ve hizmetleri üretebilme yetenek ve olanaklarının metre, kg, adet ve litre gibi uygun bir ölçü birimiyle ifade edilmesi biçiminde tanımlanabilir. Örneğin Toprak Mahsulleri Ofisinin (TMO) yıllık depolama kapasitesi 4 milyon ton düzeyindedir. Kapasitenin mali ve ekonomik bir yaklaşımla ele alınması durumunda, ölçü birimi TL'dir. Söz gelişi, Türk Hava Yollarının (THY) 2018 Temmuz-Eylül dönemindeki net kârı 2 milyar 438 milyon TL'dir.

✓ İşletme Kapasitesi

İşletmelerin ürün ve hizmetleri üretebilme imkân ve yeteneklerinin belli bir ölçü ile ifade edilmesine denir.

Günümüzde yapılan kapasite tanımlarında *fiziksel kapasite* ve *ekonomik kapasite* arasındaki farklılıklar önem kazanmaktadır. Kapasite ölçüsü olarak genellikle "üretim miktarı" kullanılır ve bu ölçü hacim, uzunluk, ağırlık ya da sadece sayı olabilir. Ancak bazen belirli bir sürede üretilen ürün ve hizmetin değeri de ölçü olarak kullanılabilir. Söz gelişi, bir mağaza işletmesinin her gün satabildiği mal değerinin tutarı, günlük satış kapasitesi hakkında bilgi verir. Eğer bir endüstri işletmesinin ürettiği mal (söz gelişi buzdolabı işletmesi) tek tür ise (buzdolabı) kapasitesini fiziksel birimlerle ölçmek daha kolaydır. Ancak malzeme, işlem süresi ve işçilik bakımından farklı mamuller üreten bir işletmede (söz gelişi hazır giyim işletmesi) miktar için ortak ölçü bulmak oldukça zordur. Bütün bu bilgilerin ışığında; kapasiteyi sadece fiziksel faktörlerin yetenek ölçümü olarak değerlendirmenin yetersiz kaldığı söylenebilir. Dolayısıyla **fiziksel kapasite**,

sadece makine ve donanımı değerlendirmeye aldığı ve üretimi yalnızca sermaye ile ilişkilendirdiği için dar anlamda bir yaklaşım olarak kabul görmekte ve eleştirilmektedir.

✓ Fiziksel Kapasite

Diğer bütün koşullar sabit kaldığında, birim zaman başına veri, makine ve donanım ile üretilen en yüksek çıktı olarak tanımlanır.

Literatürdeki *ekonomik kapasite* tanımlarında ise üretim, maliyetlerle ilişkilendirilmekte ve mevcut girdilerle birim başına maliyetlerin en düşük tutulduğu üretim seviyesi tam kapasite veya optimum (en uygun) kapasite olarak tanımlanmaktadır.

✓ Ekonomik Kapasite

Üretim yöntemi (teknik) değişmediğinde, bir işletmenin minimum maliyetler düzeyinde üretebileceği ürün miktarı olarak tanımlanır.

Bir işletme için kapasite değerlemesi hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin kuruluş ölçeği, pazarın talep durumuna göre belirlenmezse ya atıl kapasite söz konusu olur ya da mevcut kapasite ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilemez. Bu yüzden daha başlangıç aşamasında kurulacak işletmenin üretim kapasitesinin çok iyi hesaplanması gerekir. Tabii ki bu işlemin verimliliği de elde edilen verilerin doğruluğuna bağlıdır. Bundan dolayı bir işletmenin üretim kapasitesi, bir yandan yeterli beşeri kaynakların ve makine-donanımın işletmeye alınmasına, diğer yandan da pazarlama olanaklarına ve mali kaynakların verimli bir biçimde sağlanmasına bağlıdır.

Literatürde, birbirinden farklı anlamlarda, çeşitli kapasite kavramları kullanılmaktadır. Bunlardan başlıcaları şunlardır:

- **Teorik (Maksimum) kapasite:** Makine ve donanım ve diğer tüm üretim faktörlerinin hiçbir duraksama, gecikme, aksama ve arıza olmadan, anılan öğelerin nitelikli işgücü tarafından kullanımı sonunda gerçekleştirile-

lebilecek en yüksek üretim miktarını gösteren kapasitedir. Burada bütün koşulların mükemmel olduğu düşünülür. Örneğin bir buzdolabı fabrikasının -hiç arıza vermeden- yılda üretebileceği toplam buzdolabı adedi 4 milyon ise bu rakam işletmenin teorik kapasitesini oluşturur. Bir hizmet işletmesinde de teorik kapasite, işletmenin belirli dönemde sağlayacağı en yüksek hizmet sınırınıdır. Örneğin otel için, bir dönemde konaklaması gereken misafirlere ayıracağı oda-yatak sayısı bu tür kapasiteyi belirtir.

- **Normal (Pratik) kapasite:** Bir işletmenin teorik kapasiteyle çalışması her zaman mümkün olmayabilir. Üretim faaliyetleri; tamir, bakım, arıza, elektrik kesintisi ya da işgücünden kaynaklı sorunlardan dolayı aksar. İşte bu gibi nedenlerle ortaya çıkan üretim aksamaları düşüldükten sonra ortaya çıkan üretim düzeyine pratik kapasite adı verilir. Örneğin yılda 300 bin adet teorik kapasitesi olan bir hazır giyim işletmesinde arıza, elektrik kesintisi gibi denetlenemeyen duraksamalardan dolayı 260 bin adet takım elbise üretilmiş olabilir.
- **Gerçekleşen (Fiili) kapasite:** Her zaman işletmelerin pratik kapasiteye ulaşmaları mümkün olmaz. Pazardaki durgunluk ve rakiplerin atılımları gibi nedenlerden dolayı; işletmenin normal koşullarda üretebileceği miktara alıcı bulunmadığı durumlarda "kullanılan kapasite" kavramı ortaya çıkar. Örneğin yılda 500 bin metre kumaş (pratik kapasite) üretebilecek durumda olan bir tekstil fabrikasının, talep azlığı nedeniyle, yılda 350 bin metre kumaş üretmesi kullanılan (fiili) kapasiteyi doğurur.
- **Atıl (Kullanılmayan/Boş/Aylak) kapasite:** Pratik kapasitenin zor koşullar ve talep yetersizliği nedeniyle kullanılmayan kısmıdır. Örneğin yıllık pratik kapasitesi 360 bin adet olan bir otomobil fabrikasında talep azlığı nedeniyle 300 bin adet otomobil üretilmişse bu işletmenin atıl kapasitesi 60 bin adet/yıldır. Bu kapasite işletmenin birim üretim maliyetlerini artırdığı için işletmeler tarafından istenmez.
- **Zorlanmış (Aşırı) kapasite:** Kullanılan (fiili) kapasitenin pratik (normal) kapasiteden

büyük olması durumunda ortaya çıkan kapasitedir. İşletmeler, geçici de olsa bu kapasiteye ulaşabilmek için üretim faktörlerini aşırı zorlamaları gerekir. Anılan kapasiteye işletmeler; savaş, doğal afetler ve ani talep artışları gibi özel durumlarda başvurur. Üretim faktörlerinin uzun süre zorlanması; hatalı ürünlerin, iş kazalarının artması ve makinelerin sıklıkla arızalanması gibi sakıncalar doğurabilir.

- **Optimum (En uygun) kapasite:** İşletmenin en düşük ortalama maliyetlerle üretebileceği üretim düzeyidir. Bu kapasite; üretim maliyetlerinin en düşük, üretim miktarının en yüksek ve ürünlerin tamamının satılmış olduğu noktada gerçekleşir. İşletmeler için optimum kapasite, içinde buldukları sektörün ortalamasına göre belirlenir.



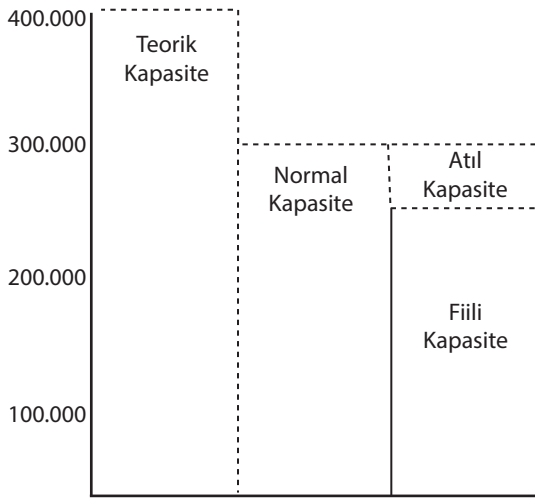
dikkat

Atıl kapasiteye ulaşmanın birden çok yolu bulunmaktadır. Birincisi; pratik kapasiteden, kullanılan kapasite çıkarılarak atıl kapasiteye ulaşılır. İkinci yol ise kapasite kullanma oranının (çalışma derecesi) hesaplanmasıdır. Çalışma derecesi, kullanılan kapasitenin pratik kapasiteye oranıdır. Bu oran normal kapasitenin ne kadarının kullanıldığını yüzdelik olarak gösterir. Örneğin kullanılan kapasite 975.000 m kumaş/yıl ve pratik kapasite de 800.000 m kumaş/yıl ise tekstil fabrikasının kapasite kullanım oranı, $800.000/975.000 = \%82$ 'dir. Buna göre, tekstil fabrikasının kapasitesinin $\%18$ 'i atıl durumdadır. İşletme bu $\%18$ 'lik atıl kapasiteyi; reklam, tanıtım, ödeme kolaylığı gibi satışları artırıcı çabalarla ve/veya yeni pazar araştırmalarıyla değerlendirmeye gitmelidir.

İşletmelerin kuruluş çalışmaları sürecinde işletme kapasitesinin doğru seçilmesi büyük önem taşır. Çünkü kapasite yalnız işletmenin kuruluş aşamasında değil, işletme faaliyete geçtikten sonra da önemli bir kavramdır. Bundan dolayı, işletme kapasitesinin çeşitli unsurlar göz önünde bulundurularak belirlenmesi gerekir. Bu unsurlar arasında; talep düzeyi, yatırım maliyetleri, hammadde, işgücü, teknoloji, finansman, ulaştırma, malzeme işlem süresi, makinelerin işlem gücü, iş istasyonları arasındaki ilişkiler, bakım ve onarım sayılabilir. Girişimci bütün bu unsurları dikkate alarak işletmenin yapısına, büyüklüğüne ve amaçlarına en uygun işletme kapasitesini belirler.

Kapasite türleri ile kapasite kullanım oranı arasındaki ilişkileri basit bir örnekle pekiştirelim. Şekil 5.2'den de izlenebileceği gibi; buzdolabı üretimi yapan bir işletmenin yıllık maksimum (teorik) kapasitesinin 400.000 adet buzdolabı olduğunu varsayalım. Bu işletme 2018 yılında, bakım-onarım ve işgücünden kaynaklanan sıkıntılar nedeniyle, 300.000 adet buzdolabı üretebilecek durumda olsun. Dikkat ederseniz, buradaki 300.000 rakamı normal (pratik) kapasiteyi işaret etmektedir. Diyelim ki piyasada gerçekleşen bir durgunluk nedeniyle yıllık buzdolabı satışlarının 250.000 adette kalacağı gözlemlendi. Yani işletme 250.000 adet buzdolabı üretecektir. 250.000 adet buzdolabı üretimi de gerçekleşen (fiili) kapasiteyi göstermektedir. Bu durumda 50.000 adetlik bir atıl (aylak) kapasite söz konusudur. Örneğe göre;

$$\text{Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{\text{Fiili Kapasite}}{\text{Normal Kapasite}} = \frac{250.000}{300.000} = \%75 \text{ olacaktır.}$$



Şekil 5.2 Bir Buzdolabı İşletmesinin Teorik, Normal, Fıli ve Atıl Kapasiteleri (Mucuk, 2016: 108; Bahar, 2017: 79'dan uyarlanmıştır).

Tahmini Gelirlerin Belirlenmesi

Ekonomik araştırma sürecinde yapılan talep tahmini ve pazar araştırması sonucunda, işletmenin üreteceği ürün ya da hizmete olan toplam talep ve işletmenin bu talepten elde edeceği pazar payı, kapasite ve tahmini satış miktarı belirlenir. Tabii ki burada; yapılan bu çalışmalar sonucunda satılması düşünülen ürünün tahmini birim maliyeti ile tahmini birim satış fiyatlarının da saptanması gerekir.

Böylelikle belirli bir dönem içerisindeki tahmini satış miktarı ile belirlenen birim satış fiyatının çarpımı sonucunda işletmenin sağlayacağı gelir tahmin edilmeye çalışılır. Bu işlem girişimciye, yatırımın ekonomik olup olmadığı konusunda bilgi sağlar.

Teknik Araştırma

Teknik araştırmalar, işletmenin uygulayacağı üretim süreçlerinin ya da teknolojinin ekonomik açıdan uygunluğunu ortaya çıkarmak ve başarı için gerekli teknolojiyi belirlemek için yapılır. Çünkü ürün ve hizmet üretiminde kalite ve maliyet, hem üretim süreci hem de kullanılan yöntem ile doğrudan ilişkilidir.

Teknik araştırmaların “üretim sistemi ve teknoloji seçimi” ve “teknik maliyet çalışmaları” olmak üzere iki boyutundan söz edilebilir.

Üretim Sistemi ve Teknoloji Seçimi

Ürün ya da hizmet üretmek amacıyla; işgücü, malzeme ve makine gibi fiziksel elemanların bir araya gelerek uyumlu bir biçimde çalışmasına üretim sistemi adı verilir. Ekmek üreten bir fırın işletmesinin üretim sistemi incelendiğinde buradaki girdi elemanlarının un, su, maya, tuz, enerji ve ekmek ustasının bilgi ve becerisi olduğu görülür. Burada dönüşüm işlemi ekmeğin yapımı ve çıktı elemanı da ekmektir.



dikkat

Girişimci, işletmede kuracağı üretim sistemine karar verirken sermaye, pazarın büyüklüğü ve pazar payı, işgücü nicelik ve niteliği, lisans, patent ve teknik destek olanakları ve kullanılacak teknoloji gibi unsurları göz önünde bulundurmak durumundadır.

Literatürde üretim sistemleri yöntem, miktar ve akışa göre farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Peki, bir girişimcinin işletmesini kurarken teknik araştırma aşamasında, göz önünde bulunduracağı başlıca hangi üretim sistemleri bulunmaktadır? Siparişe göre üretim sistemi, parti üretim sistemi, sürekli üretim sistemi, proje üretim sistemi, akıcı üretim sistemi, yığın üretim sistemi ve tam zamanında üretim sistemi bunlardan başlıcalarıdır.

Üretim sistemi seçim kararı; işletmenin mali yapısını, ürün kalitesini, bağlılık ve esneklik özelliklerini etkiler. Alınan bu karar sonucunda uygun makine ve işgücü seçilerek fabrika içi tüm düzenlemeler yapılır. Girişimci, üretim türüne; sermaye, pazarın büyüklüğü ve pazar payı, işgücü nicelik ve niteliği, lisans, patent ve teknik destek olanakları ve kullanılacak teknoloji gibi faktörleri göz önünde bulundurarak karar vermelidir.

Son yıllarda teknolojide yaşanan gelişmeler sonucu, otomasyona yönelme önemli ölçüde artmıştır. Bu artışla birlikte, işletmelerde teknoloji seçimi konusu daha da önemli bir konuma gelmiştir. Teknoloji seçimi, farklı girdi faktörlerini kullanarak aynı çıktıyı üreten üretim yöntemleri arasında birini belirleme süreci olarak düşünülebilir. Bu süreç, işletmeler için yaşamsal bir öneme sahip bir karar verme alanını oluşturur. Çünkü doğru teknolojinin seçimi, girişimcilere, çok önemli bir rekabet

üstünlüğü sağlar. Görüldüğü gibi teknoloji seçimi, kapasite ve yer seçimi gibi bir defada alınan ancak, proje ömrü boyunca etkili olan kararlardandır.

Teknoloji seçimi, sektöre, sermaye gücüne ve küresel gelişmelere göre değişiklik gösterir. Bu yüzden girişimci veya karar vericinin, dünyada gerçekleşen gelişmeler ve ülke koşulları arasında denge kurabilecek bir bakış açısına sahip olması gerekir. Örneğin döviz darlığı yaşanan dönemlerde yerli girdi kullanan teknolojinin tercih edilmesi söz konusu olabilir. Ayrıca gelişmiş ülkelerde sermaye yoğun teknolojilerin kullanılmasına karşılık, gelişmekte olan ülkelerde bol ve ucuz olan işgücü kaynağından dolayı emek yoğun teknolojilere ağırlık verilebilir.

Teknik Maliyet Çalışmaları

Teknik maliyet çalışmaları aşağıdaki konuları içermektedir:

- Üretim maliyetlerinin üretim sürecine göre ayrı ayrı hesaplanması,
- Arsa, bina ve makineler gibi sabit değerler ve montaj (kurgu) maliyetleri ile teknik bilgi (know-how) maliyetlerinin tahmin yoluyla belirlenmesi,
- Nitelikli ve nitelsiz işgücü ihtiyacı ve maliyetlerinin belirlenmesi,
- Su, enerji ve diğer altyapı ihtiyaç ve maliyetlerinin belirlenmesi,
- Bakım ve onarım maliyetleri çalışmalarının yapılması

Görüldüğü gibi, yapılabirlik etüdünde teknik araştırmalar, yatırım kararları için önemli veri/bilgilerin elde edilmesini amaçlamaktadır. Bu bulgular bir yandan teknolojik tercihleri irdelemeye ortam hazırlarken diğer yandan da satış maliyeti hesapları ve finansman hesapları için gerekli temel veri/bilgileri ortaya koymaktadır.

Finansal Araştırma

Finans, genel olarak "bir işletmenin para ve kredi konularıyla ilgili etkinliklerini düzenleme ve/veya yönetme sistemi, gerçek veya tüzel kişilere parasal kaynak sağlama ya da işletmenin kuruluşu için gerekli sermayeyi oluşturma" şeklinde tanımlanır.

✓ Finans

İşletme tarafından ihtiyaç duyulan fonların uygun koşullarda temin edilmesi ve verimli biçimde kullanılması ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanır.

Finansal (mali) araştırma kapsamında yapılması planlanan yatırıma para desteğinin nasıl sağlanacağı, yapılacak yatırımın karşılığının alınıp alınmayacağı ve kâr elde edebilmek için üretilecek birim miktarının nasıl belirleneceği gibi konular yer alır. Ayrıca, işletmenin sürekli olarak ihtiyaç duyacağı parasal kaynaklar ve bunların sağlanabileceği yerler de öğrenilmesi gereken diğer bilgiler arasındadır.

Yapılabilirlik araştırması, işletmenin kurulup kurulmama kararının verilmesine katkıda bulunduğu gibi işletmenin kurulduktan sonra karşılaşılabileceği olası sorunları belirleme ve bunlar için çözüm önerileri geliştirme işlevine de sahiptir. Bu sorunlar, genellikle finansal konularda toplanmaktadır. Bu yüzden, parasal sorunların bir an önce çözüme kavuşması için, aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekir:

- Kuruluş için arazi, inşaat ve donanım gibi öğelerin maliyeti (başlangıç maliyeti) ne kadardır?
- Kuruluş aşamasından sonra, işletmenin çalıştırılabilmesi için, gereken ücret, kira ve faiz gibi işleyiş giderleri ne kadardır?
- İşletmenin tahmini gelirleri ne kadardır?
- Yatırım finansmanı hangi kaynaklardan, hangi süreyle ve hangi maliyetle sağlanacaktır?
- Kaç birim üretimden sonra kâr elde edilecektir? (Başabaş/Kâra geçiş noktası)

Bu sorulara alınması gereken yanıtlar arasında öncelikli olarak **başabaş (kâra geçiş) noktasının** belirlenmesi gelmektedir. Bu çalışmada işletmede elde edilen toplam gelirlerin, toplam giderlere eşit olduğu noktanın (başabaş noktası) belirlenmesi amaçlanır.

✓ Başabaş (Kâra Geçiş) Noktası Analizi

Kısa dönemde hem sabit hem de değişken giderlere sahip işletmelerin alacakları stratejik kararlara yardımcı olan bir kârlılık çözümlemesidir.

Başabaş noktasında işletme ne kâr ne de zarar etmektedir. Yani, yaptığı yatırımın karşılığını almış ancak henüz herhangi bir kâr da elde edememiştir. Girişimci, yaptığı bu çalışmayla, harcamalarını karşılamak için kaç birim üretim yapacağını bulmayı hedefler. Böylece daha önce belirlediği pazarın talep miktarıyla başabaş noktasını karşılaştırarak yatırımın kârlı olup olmayacağını öngörmeye çalışır. İşletmenin tahmini gelir ve giderleri, başabaş noktasının belirlenmesinde temel bilgilerdir. Gider kavramı, belirli bir zaman dilimi içinde kullanılan ve tüketilen ürün ya da hizmetlerin parasal değerini ifade eder. Giderler sabit ve değişken olmak üzere iki gruba ayrılır. **Sabit giderler**, işletmenin üretim miktarına bağlı olarak değişmeyen giderlerdir. İşyeri kirası, bina ve arazi vergisi, faiz, sigorta primleri, makine, donanım, aşınma payı (amortisman), iklimlendirme (ısıtma ve soğutma) ve aydınlatma gibi giderler bu gruba girer.

Değişken giderler ise işletmenin üretim miktarına göre artan ya da azalan, üretim olmadığı zaman da oluşmayan giderlerdir. Değişken gider grubuna; yakıt, hammadde, yarı mamul maddeler, işçi ücretleri, gelir vergisi ve bakım-onarım giderleri girer.

Başabaş noktasının bulunmasında kullanılan gelirler ise bir faaliyet döneminde satılan ürün/hizmet miktarının o dönemdeki birim fiyat miktarıyla çarpılması sonucu elde edilen rakamdır. Başabaş noktası üretim miktarı ve satış tutarlarına göre iki biçimde hesaplanır.

Örneğin 60.000 adet ürün üretip satmayı planlayan A işletmesi, gerçekleştireceği üretim için toplam olarak 50.000 TL sabit, 180.000 TL ise değişken giderlerinin olduğunu varsaymış ve üreteceği her ürün için 10 TL satış fiyatı belirlemiştir. Bu durumda işletmenin miktar ve satış olarak başabaş noktaları (BBN) aşağıdaki gibi gerçekleşecektir. Burada öncelikle birim başına değişken gider (Değişken Giderler / Ürün miktarı) = (180.000 / 60.000 = 3) bulunur ve daha sonra aşağıdaki işlemler yapılır.

$$\text{BBN (Miktar)} = \frac{\text{Sabit Giderler}}{\text{Satış Fiyatı (TL)} - \text{Birim Değişken Gider (TL)}} = \frac{50.000}{(10 - 3)} = 7143 \text{ adet}$$

$$\text{BBN (Satış Tutarı)} = \frac{\text{Sabit Giderler}}{1 - (\text{Birim Değişken Gider} / \text{Satış Fiyatı})} = \frac{50.000}{1 - (3/10)} = 71.429 \text{ TL}$$

Örneğimize göre; A işletmesi 7143 birim ürün ürettiğinde ya da 71.429 TL'lik satış hacmine ulaştığında, gelirlerinin toplamı giderlerinin toplamına eşit olacak yani sıfır kâra ulaşmış olacaktır. İşletme ancak bu noktadan sonra ürettiği her birim üründen kâr elde etmeye başlayacaktır.

BBN'nin finansal çözümlenme ve finansal karar üretme konularındaki en temel kullanım alanları aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- İşletmenin zarara uğramaması için ulaşılması gereken iş hacmi düzeyinin belirlenmesi,
- Satış maliyetlerinin ve birim fiyatlarının hesaplanması,
- İşletme üretim kapasitesinin belirlenmesi,
- İşletme sermaye ihtiyacının belirlenmesi,
- Kârlı ürün bileşiminin belirlenmesi,
- Sabit/değişken giderler, satış fiyatı, toplam satış miktarı veya kâr beklentilerindeki değişmelerin birbirine etkilerinin ortaya çıkarılması,
- İşletmenin izleyeceği üretim, fiyat ve yatırım politikalarına karar desteğinin verilmesi,
- Tahmin edilen ile gerçekleşen durumun karşılaştırılarak değerlendirilmesi

Görüldüğü gibi finansal araştırmalar işletmenin tüm yatırım ve işleyiş maliyetlerinin tahmin edilmesi çalışmalarını içerir. Ayrıca bu çalışmalar, işletmenin finansal sorunlarına çözüm önerileri getirilmesine olanak sağlar.

Yasal Araştırma

Yasal araştırma, işletmenin hukuki yapısı, kurulacak işletmenin devlet desteğinden yararlanma durumu ve üretim için gerekli yasal izinlerin belirlenmesi için yapılır.

İşletmenin Hukuki Yapısının Belirlenmesi

Ülkemizde işletmelerin hukuki türü; özel işletmeler, kamu işletmeleri, karma işletmeler (kamu ve özel) ve yabancı sermayeli (çokuluslu) işletmeler biçimindedir. Özel işletmeler arasında da kişi (şahıs), sermaye ve kooperatif işletmeleri bulunmaktadır. Yine şahıs işletmelerine bakıldığı zaman, bunların hakiki şahıs işletmesi, adi şirket, kollektif şirket ve adi komandit şirket biçiminde bir ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Sermaye işletmeleri arasında da anonim şirket, limited şirket ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket yer almaktadır.

Kurulması düşünülen bir işletmenin anılan şirket türlerinden birisi olma zorunluluğu vardır. Girişimci, kuracağı işletmenin hukuki yapısını belirlerken çeşitli seçenekleri değerlendirmek durumundadır. Bunlar:

- **Sermaye üzerinde tam olarak söz sahibi olma isteği:** Girişimci yönetim gücünü elinde tutarak kendi başına iş yapmayı düşünüyorsa tek kişi (şahıs) işletmesini tercih edebilir. Ya da yine yönetim gücünü elinde tutarak ortaklı bir yapı istiyorsa komandit ya da az ortaklı komandit şirketi seçebilir. Girişimci eğer güçlü ve kolay elde edilen bir sermaye yapısını istiyorsa anonim ya da çok ortaklı limited şirket türünü seçecektir.
- **İşletmenin vergi yükümlülüğündeki farklılıklar:** İşletmenin hukuki yapısı (unvan) işletmenin vergi yükümlülüğünün olup olmasını belirleyen bir unsurdur. Kurumlar Vergisi Kanunu, kollektif ve komandit şirketlerin tüzel kişilikleri olmasına rağmen bu ortaklıklara vergi yükümlülüğü tanımamıştır. Bu şirketlerde ortaklar, Gelir Vergisi Kanunu'na (GVK) göre, işletmenin elde ettiği kârdan aldıkları pay üzerinden vergilendirilirler. Tabii ki bu durum, Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre, daha fazla vergi ödenmesi anlamına gelmektedir. Ancak Kurumlar Vergisi Kanunu'na göre vergi

oranı gelir miktarına bağlı değil, sabit bir orandır. Sermaye şirketleri tüzel kişilikleri nedeniyle, kurumlar vergisi mükellefi olmalarından dolayı, daha az vergi verir. Ayrıca sermaye şirketlerinde yönetici konumundaki ortaklara ödenen ücret, ikramiye gibi ödemeler işletme defterine gider yazılıp vergiden düşülürken kişi işletmelerinde ise bu tür ödemeler gider olarak kabul edilmediğinden vergiden de düşülememektedir.

- **Mali sorumlulukların sınırlanması:** Girişimciler, işletmenin borç ve alacaklarına karşı işletmeye koydukları sermaye kadar sorumlu olmak istiyorlarsa tercihlerini sermaye şirketlerinden yana kullanacaklardır. Çünkü diğer şirket türlerinde ortaklar, komanditer şirketlerde komanditer ortaklar hariç, işletmenin borç ve yükümlülüklerine karşı bütün mal varlıkları ile sorumludur.
- **Kredi olanakları:** Finans kuruluşları, işletme ortaklarının sınırsız sorumlu olması durumunda, bu tür işletmelere daha kolay para sağlamaktadır. Bunun yanında ortaklık yapısı sınırlı sorumlu olmasına karşın, sermaye şirketleri (özellikle anonim şirketler) finansman bonoları, tahvil gibi çok çeşitli finansman kaynaklarını kullanarak ihtiyaç duydukları parayı sağlayabilir.

Bunların dışında işletmenin hukuki yapısına göre kuruluş işlemlerinin ve giderlerinin farklı olması ve ilgili mevzuat da işletmenin hukuki yapısını belirlemede etkin rol oynar.

Devlet Desteklerinin İzlenmesi

Mevcut işletmelerin tümü, yasalar gereğince gelir vergisi veya kurumlar vergisi vermekle yükümlüdür. İşletme, personelin çalışma koşullarını ve iş güvenliğini sağlamanın yanında düzenli olarak personelin hastalık, yaşlılık ve kaza primlerini ödemek zorundadır. Devlet bu yükümlülükleri yerine getiren işletmelere koruma ve destek hizmetlerini sunar.

İşletmenin yapacağı yatırım istihdam yaratma, ülkeye döviz getirme ve çevreyi koruma gibi yararlar sağlıyorsa girişimci yatırım indirimi, gelir vergisi ve toplu konut istisnası, KDV istisnası, ucuz arazi ve uygun kredi desteği gibi devlet desteklerinden yararlanabilir. Günümüzde işletme kurmayı düşünen girişimciler; Hazine Müsteşarlığı, Türkiye

İş Kurumu (İŞKUR), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) gibi devlet kurumlarından ve AB Hibe Fonu gibi işletmeleri destekleyen kuruluşlardan maddi destekler sağlayabilirler.

İşletme Kurulurken Alınması Gereken Yasal İzinlerin Belirlenmesi

İşyeri açmak için alınması gereken resmî belgeler işletmenin niteliğine göre değişmektedir. İşletme kurma sürecinde ilgili kurumlardan alınması gereken yasal izin süreci ana hatlarıyla aşağıdaki biçimdedir:

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığında (Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü) şirketin kurulması ile ilgili iznin alınması,
- Ticaret Sicil Memurluğuna yeni kuruluş tescili için gerekli belgelerin verilmesi ve kuruluş ilanı,
- Esnaf ve Sanatkarlar Sicil Memurluğundan tescil ve ilan işlemleri,
- Tutulması zorunlu olan defterlerin kırtasiyeden alınması ve notere onaylatılması,
- Vergi dairesine vergi mükellefiyetinin tescilli, vergi levhası, yazar kasa levhasının onayı ve damga vergisinin yatırılması,
- Maliye Bakanlığının anlaşmalı olduğu matbaa işletmelerine gerekli belgelerin bastırılması,
- Sanayi odası ya da ticaret odasına kayıt işlemleri,
- Belediyelerden işyeri açma ve çalışma ruhsatı alınması,
- Sosyal güvenlik kurumu işlemlerinin (İşyeri sicil numarasının alınması ve işe giriş bildirgilerinin verilmesi) yapılması.

Organizasyonel Araştırma

Girişimcinin, iş kurma sürecine girdiğinde işletmenin uzun dönemli amaçlarıyla çelişmeyen ve bu amaçları güçlendiren esnek bir organizasyon yapısını oluşturması gerekir. organizasyonel araştırma çalışması, temel olarak “işletmede yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması”, “işleri yapacak kişilerin belirlenmesi ve yetki-sorumlulukların verilmesi” ve “işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi” aşamalarından oluşur.

Yapılacak İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması

İşletmede öncelikle, işlerin yürütülmesi için gerekli olan tüm faaliyetlerin belirlenmesi gerekir. Bunlar; satın alma, üretim ve satışın söz konusu olduğu *temel faaliyetler*; işletme yönetimi, denetim ve insan kaynakları yönetimi, muhasebe ve resmî işlemlerden oluşan *destek faaliyetler* biçimindedir. Bu aşamada, birbirinin aynısı ve birbirleriyle ilişkili olan işler de bir araya getirilerek birimler ya da bölümler temelinde sınıflandırılır. Ayrıca bu aşamada, iş analizi ve iş tanımlarına da yer vermek gerekir.

İşgörenin Belirlenmesi ve Yetki-Sorumlulukların Verilmesi

Bu aşamada, iş analizi ve iş tanımları çerçevesinde belirlenen işin gereklerine uygun nitelikteki personel ilgili işlere atanır. Burada işin gerekleri personelin niteliklerine uygun olmalıdır. İşletmelerde iş-kişi dengesi sağlanmadığı sürece artık, oradan verimlilik beklenemez.

İşgörenler bölümlerine atanırken görevlerine ilişkin yetki ve sorumlulukların da titizlikle belirlenmesi gerekir. Böylece personel; hangi işi yapacağı, kime karşı sorumlu olacağı ve kime hesap vereceğinin farkına vararak yetki ve sorumluluklarının sınırını bilir.

Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Girişimcinin, organizasyonel araştırmaya bağlı olarak yerine getireceği görevler arasında personelin etkin ve verimli bir biçimde çalışabileceği yer, araç ve yöntemlerin sağlanması gerekir. Burada işlerin görülmesi için, çalışanın ihtiyaç duyduğu fiziksel çevre koşulları ve maddi araç gereçler söz konusudur.

İşletmede kullanılacak hammadde, makine, donanım ve bina gibi öğelerin sağlanması ve işlerin konusuna göre düzenlenmesi gerekir. Çünkü bir işi yerine getirmek için yetki ve sorumlulukla donatılan personele, işin yapılmasına yönelik araç gereçlerle uygun çalışma koşulları ve etkin çalışma yöntemleri gibi diğer olanakların da girişimciler tarafından sağlanması, işletme verimliliği açısından büyük önem taşır.

Öğrenme Çıktısı

2 Yapılabilirlik araştırması kavramını tanımlayabilme ve sürecini açıklayabilme



Araştır 2

Verilen bilgiler ışığında yapılabilirlik araştırmasının amaçlarını belirtin.

İlişkilendir

İkincil bilgi kaynaklarına en kolay nasıl ulaşılır, yorumlayın.

Anlat/Paylaş

Yapılabilirlik araştırmasına neden ihtiyaç duyduğunuzu düşünün.

DEĞERLENDİRME, KARAR VERME VE GERÇEKLEŞTİRME

Yapılabilirlik araştırmasının tamamlanmasından sonra, araştırma verilerine dayanılarak bir ön proje çalışması yapılır. Bu proje ile girişimcilere ve yatırım yapma düşüncesinde olan diğer üçüncü şahıslara, yatırım sonunda hedefledikleri amaçlara ulaşip ulaşamayacakları konusunda genel bir bilgi verilmesi amaçlanır. Çalışmanın değerlendirme aşamasına geçebilmek için ön projenin tam ve amaca dönük olduğunun kabul edilmesi gerekir.

Yatırım Değerlendirme

Yapılabilirlik araştırmasının tamamlanmasından sonra çalışma bulguları, bir rapor (ön proje) biçiminde, ilgili kişilerin görüşlerine sunulur. Bu aşamada, girişimciler ya da ilgili yöneticiler raporu değerlendirerek hangi davranış biçimini seçeceklerine karar vereceklerdir. Yatırım değerlendirme bir ekip tarafından gerçekleştiriliyorsa bazı üyelerin olumsuz görüşleri de söz konusu olabilir. Burada her üye kendi bakış açısına göre konuyu değerlendirir. Tabii ki bu değerlendirmede ekip üyeleri arasında görüş birliğinin sağlanması gerekir. Yatırım değerlendirme aşamasında aşağıdaki sonuçlarla karşılaşılabılır:

- Karar vericiler, en uygun işletme modelini seçerek bir iş planı geliştirir ve işletmenin kurulabilmesi için gerekli olan süreci başlatırlar.
- Yapılabilirlik raporu eksik bulunan yönleriyle yeniden ele alınarak ek çalışmalar yapılır.

- Kârlı bir yatırım olmadığı sonucuna varılarak çalışma sona erdirilir.
- Başka bir yatırım için yeniden araştırma süreci başlatılır.

Yatırım Kararı

Yapılabilirlik raporunu değerlendirme aşamasında girişimci, rapor sonuçlarını olumlu ve toplam yatırım tutarını da kabul edilebilir sınırlar içinde görüyorsa yatırım yapma kararını verecektir. Peki, girişimci toplam yatırım tutarını nasıl hesaplayabilir? Bu hesabın yapılabilmesi için iki ayrı çalışmaya ihtiyaç vardır:

- **Sabit yatırım tutarı:** İşletme kurma düşüncesinin doğmasından, yatırımın sonuçlandırılıp işletmeye geçiş aşamasına kadar yapılan harcamaların tümüdür. Araştırma ve proje giderleri, arsa bedeli, arazi düzenlemesi, inşaat, makine ve donanım gibi giderler örnek olarak gösterilebilir.
- **İşletme sermayesi tutarı:** İşletmenin kuruluşu tamamlandıktan sonra faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan fondur. İşletme sermayesini işletmenin elinde bulundurduğu dönen varlıklar oluşturur. Dönen varlıklar ise işletmenin nakit olarak bankada ve/veya elinde bulundurduğu varlıkları ile bir yıl veya bir faaliyet dönemi içinde paraya dönüştürülmesi ya da kullanılması düşünülen varlıklarından oluşur.

Yatırım Gerçekleştirme

Yatırım kararı verildikten ve gerekli yetki-sorumluluklar aktarıldıktan sonra, ön projenin iş planına dönüştürülmesi süreci başlar. Bu aşamada proje daha somut ve ayrıntılı bir biçime sokulur. İşletme kapasitesi, büyüklüğü, hukuki yapısı, kuruluş çalışmalarının başlama ve bitiş tarihleri, pazarın hacmi, üç yıllık finansal tahminler, kuruluş yeri, üretilecek ürünün fiyatı, personel nicelik ve nitelikleri, yapılacak harcamaların ayrıntısı, satın alınacak her türlü makine ve donanımın teknik özellikleri ve maliyeti gibi konular iş planında yer alır. İş planı aynı zamanda resmî kurum ve kuruluşların izninin alınacağı bir proje olmaktadır.

İş planı aşamasında projelendirilen ayrıntılı çalışmalar, artık fiziksel olarak gerçekleştirilmeye çalışılır. Yani, iş planında yer alan konular, belirlenen zaman diliminde, atanan sorumlular tarafından somut bir biçime dönüştürülmeye başlanır. Böylece bir işletmenin kurulması ile ilgili tüm aşamaların olumlu olarak değerlendirilip gerekli yasal izinlerin alındığı, kaynakların sağlanıp, gerekli görüşme ve sözleşmelerin yapıldığı, dolayısıyla işletmede faaliyete başladığı anlamına gelmektedir.



Yaşamla İlişkilendir

Girişimciliğin Yaşı Olmaz: Subway Başarı Öyküsü

Günümüzün en fazla tercih edilen yemek restoranlarından biri olan “Subway” markası 17 yaşındaki bir gencin eğitim masraflarını karşılamak amacıyla açıldı. Girişimciliğin yaşı olmaz cümlesinin adeta kanıtı niteliğinde olan “Subway” markası dünya çapında bir başarı elde etti.



Markanın kurucusu olan Fred DeLuca'nın o zamanlar hayali bir milyarder olmak değil de başarılı bir tıp doktoru olmaktı. Bu hayalini gerçekleştirebilmek için de eğitim masraflarını karşılaması gerekiyor. Eğitim masraflarını karşılayabilmek için girişimcilik fikirleri ararken akıl danıştığı bir aile dostu ona geleceğini şekillendirecek sandviç restoranı açma fikri sundu. Fred DeLuca bu fikrin ileride ona büyük başarılar getireceğini düşündüğü ve inandığı için girişimcilik hikâyesinin temellerini atmaya başladı. Arkadaşı ve bu süreçte en büyük destekçisi olan Peter Buck'dan 1000 dolar borç alıp girişimcilik fikrini hayata geçirmeye başladı.

1965 yılının ağustos ayında ilk restoran Bridgeport, Connecticut'da açılır. İşletmenin kullandığı ilk isim “Pete's Super Submarines” olmuştur. Fakat daha sonra bu isim kulağa farklı geldiği ve istedikleri etkiyi bırakmadığı için 3 yıl sonra 1968 yılında “Subway” olarak değiştirilir. Şaşırtıcıdır ki; deneyimsiz ve 17 yaşında olan bir gencin açtığı sandviç restoranı ilk günde 312 sandviç satmıştır. Bu sandviçlerin tanesi ise yaklaşık 50-70 cent arasında satılır. İlk günde beklediğinden büyük bir başarı elde eden deneyimsiz girişimci Fred DeLuca, o gün markasının zamanla büyüyeceğine gönülden inanmıştır.

Zaman geçtikçe ünü yayılan “Subway” markası yaptığı sandviçler ile büyük beğeni topladı. Markası ile birlikte büyüyen ve deneyim kazanan Fred DeLuca bayiliklerini açmaya 9 yıl sonra başladı. İlk bayilik Wallingford'da açıldı. Daha sonra da, 10 yıl içerisinde, 32 restoran açmayı kendilerine hedef koydular. Fakat 1974 yılı itibarı ile 16 restoran açılabilirdi. Bu sayı hedeflerinin altında kaldığı için düşüncelerini franchise vermek olarak değiştirdiler. Franchise verme fikri ise; bugün dünyada bir zincir restoran markasına sahip olmalarını sağladı. “Subway” markasının bugün dünya genelinde tam 44.600 adet restoranı bulunuyor. İşletmenin kurucusu olan Fred DeLuca 2012 yılında “Start Small Finish Big” isimli kitabı yazdı. Bu kitapta yemek sektörü hakkında ve sandviç konusunda pek bilgili olmadığını

kabul ederek dikkatleri üzerine çekmişti. 1965 yılında kurduğu girişimcilik markasının 2015 yılına kadar genel müdürü olan Fred DeLuca doktor olma hedefini bir milyarder olarak tamamladı. Fred DeLuca'nın 2015 yılında ölümü ile birlikte işletmenin hakları ve sorumluluğu kız kardeşine devredildi. Fred DeLuca 17 yaşında başladığı bu başarı hikâyesi ile genç girişimcilere ilham olacak nitelikte biridir. Ayrıca "Subway" markasının öyküsü girişimciliğin yaşı olmaz cümlesinin en başarılı örneğidir. Özete girişimcilik yaşa, paranın miktarına bakmamaktadır. Başarı ne kadar azimli olduğunuza, girişim fikrinizi ne kadar sahiplendiğinize bağlıdır.

Kaynak: <https://girisimcikafasi.com/girisimciligin-yasi-olmaz-subway-basari-hikayesi/>



Araştırmalarla İlişkilendir



Girişimcilik Destek Programı

50.000 TL'ye Geri Ödemesiz, 100.000 TL'ye Geri Ödemeli olmak üzere

150.000₺ ye kadar destek!

// Kendi işinin patronu olabilirsin.

Programın Amacı ve Gereçesi: Ekonomik kalkınma ve istihdam sorunlarının çözümünün temel faktörü olan girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulmasını sağlamaktır.

Destek Unsurları

Yeni Girişimci Desteği

Yeni Girişimci Desteğine; bu Program kapsamında Uygulamalı Girişimcilik Eğitimini tamamlayan girişimcilerin kurdukları işletmeler ile **İŞGEM**'de yer alan İşletmeler (sahip veya ortaklarının Uygulamalı Girişimcilik Eğitimine katılım şartı aranmaksızın) başvurabilir.

DESTEK UNSURU		ÜST LİMİTİ (TL)	DESTEK ORANI (%) (1.ve 2. Bölge)	DESTEK ORANI (%) (3., 4., 5. ve 6. Bölge)
İşletme Kuruluş Desteği	Geri Ödemesiz	2.000	-	-
Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Ofis Donanım ve Yazılım Desteği		18.000	60 Kadın Girişimci, Gazi, Birinci derecede şehit yakını veya Engelli Girişimciye %80 uygulanır.	70 Kadın Girişimci, Gazi, Birinci derecede şehit yakını veya Engelli Girişimciye %90 uygulanır.
İşletme Giderleri Desteği		30.000		
Gerçek Ödemesiz Destekler Toplamı		50.000		
Sabit Yatırım Desteği	Geri Ödemeli	100.000		

- (1) İşletme kuruluş giderleri için geri ödemesiz olarak 2.000 (iki bin) TL destek sağlanır.
- (2) Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Ofis Donanım ve Yazılım Desteği kapsamında, işletmenin kuruluş tarihinden itibaren 24 (yirmi dört) ay içinde satın alınan/alınacak makine, teçhizat, yazılım ve ofis donanımları için geri ödemesiz olarak üst limiti 18.000 (onsekiz bin) TL destek sağlanır.
- (3) İşletme Giderleri Desteği kapsamında, işletmenin kuruluş tarihinden itibaren 24 (yirmi dört) ay içinde gerçekleşen işyeri kirası ve personel net ücretlerine yönelik olarak, aylık azami 5000 TL ve toplamda geri ödemesiz olarak 30.000 (otuz bin) TL destek sağlanır.
- (4) Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Yazılım ve Ofis Donanım Desteği ile İşletme Giderleri Desteği üst limitleri; bu destek unsurları için belirlenen üst limitlerin toplamını aşmamak üzere ihtiyaç duyulması halinde Kurul Kararı ile % 50 (elli)'ye kadar artırılabilir. Bu durumda Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Yazılım ve Ofis Donanım Desteğinin üst limiti 27.000 (yirmi yedibin) TL, İşletme Giderleri Desteği üst limiti 45.000 (kırkbeş bin) TL ve her iki desteğin üst limitleri toplamı ise 48.000 (kırksekiz bin) TL'yi geçemez.
- (5) Sabit Yatırım Desteği kapsamında, işletme kuruluş tarihinden itibaren 24 (yirmi dört) ay içinde satın alınan/alınacak makine, teçhizat ve yazılım için **teminat karşılığı** geri ödemeli olarak 100.000 (yüz bin) TL destek sağlanır.

Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi

Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri, ülkede girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulması genel hedefine uygun olarak; girişimcilerin iş kurma ve yürütme konularında bilgi ve beceri sahibi olmaları, bu süreçte kendi rol ve sorumluluklarının farkına varmaları ve kendi iş fikirlerine yönelik iş planı hazırlayabilecek bilgi ve deneyim kazanmaları amacıyla KOSGEB ile paydaş kurum/kuruluşların işbirliği ile düzenlenir.

Yeni Girişimci Desteğine başvurunun ön şartlarından biri bu Eğitimi tamamlamış olmaktır. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri herkesin katılımına açık ve ücretsiz olarak sağlanmaktadır.

İş Planı Ödülü

Yükseköğretim kurumlarınca örgün eğitim sistemi içinde girişimciliğin ayrı bir ders olarak verilmesi halinde, bu dersi alan öğrenciler arasında KOSGEB ve ilgili üniversite işbirliği ile düzenlenen ödüllü yarışmalar sonucunda, hazırladıkları iş planları ilk üç dereceye girmiş olan öğrencilerden işletmesini kurmuş olmaları kaydı ile **en başarılı iş planı sahibine 25.000 (yirmi beşbin) TL, ikinciye 20.000 (yirmi bin) TL, üçüncüye 15.000 (on beşbin) TL** ödül verilir.

Ayrıca; KOSGEB tarafından uygun bulunan, Yurtiçi veya yurtdışında faaliyet gösteren kurum/kuruluşlar tarafından düzenlenecek ödüllü/ödülsüz yarışmalar sonucunda sundukları iş fikirleri/iş modelleri/iş planları, ilk üç dereceye girmiş olan yarışmacılara, Türkiye'de kuracakları işletmeleri ve ya mevcut işletmeleri için, **100.000 (yüzbin) TL'ye kadar** ödül verilebilir.

İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Desteği

Belediyeler, Yüksek Öğretim Kurumları, Özel İdareler, Meslek Kuruluşları ve İnkübatörler tarafından münferiden veya müştereken kurulacak bir **İşletici Kuruluş vasıtası ile** KOBİ'lere işletme geliştirme koçluğu, destek ağlarına ulaşım, finans kaynaklarına erişim imkânı, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı ve ofis hizmetleri sunmak amacıyla **kurulacak bir İŞGEM'in, kuruluş ve işletme giderlerine destek sağlanmaktadır.**

DESTEK UNSURU		ÜST LİMİTİ (TL)	DESTEK ORANI (%) (1.ve 2. Bölge)	DESTEK ORANI (%) (3., 4., 5. ve 6. Bölge)
İŞGEM Kuruluş Desteği	Geri Ödemesiz	650.000	60	70
-Bina Tadilatı		500.000		
-Mobilya Donanım		100.000		
-Personel Gideri		50.000		
İŞGEM İşletme Desteği	Geri Ödemesiz	200.000		
-Personel Gideri		100.000		
-Eğitim Danışmanlık		50.000		
-Küçük Tadilat		20.000		
İŞGEM tanıtım/organizasyon giderleri, işbirliği ağlarına erişim giderleri		30.000		

1, 2, 3, 4, 5 ve 6. Bölgeler hakkında bilgi almak için tıklayınız. (19/06/2012 tarihli ve 28328 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Bakanlar Kurulu Kararı)

T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

Anafartalar Mah. İstanbul Cad. No: 32
06050 Ulus / Altındağ / ANKARA

Kaynak: <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/1231/girisimcilik-destek-programi> (17 Ağustos 2019).

Öğrenme Çıktısı

3 Kuruluş yeri seçiminde dikkate alınması gereken unsurları sıralayabilme



Araştır 3

Diyelim ki turizm sektöründe yer alan bir konaklama işletmesi açmaya karar verdiniz, projeyi gerçekleştirmek için, bundan sonra hangi aşamayı izlersiniz?

İlişkilendir

Yatırım gerçekleştirme kavramını yorumlayın.

Anlat/Paylaş

Yatırım kararına neden ihtiyaç duyduğunuzu düşünün.

1

İşletme kurma kavramını, süreç ve aşamalarını ve girişimcinin yatırım yapma nedenlerini açıklayabilme

İşletme Kurma Süreci

Yatırım biçiminde de ele alınan işletme kurma kavramı; girişimcinin elinde bulunan parasal değerleri, en iyi bildiği bir alana aktararak maddi ve maddi olmayan değerlere dönüştürmesini ifade eder. Yaratığı katma değerle ekonomiye can veren ve toplumsal refaha katkı sağlayan işletmelerin verimliliği ve kârlılığı, kuruluş aşamasında verilecek kararların tutarlı olmasıyla doğrudan ilişkilidir. Girişimci, kuracağı işletmeyi alanındaki deneyimi, bilgisi, geleceği tahmin etme gücü, fırsatları değerlendirebilme ve risk alabilme kapasitesiyle biçimlendirir.

Girişimciler, öncelikle kâr elde edip kendi refah düzeylerini artırma amacıyla yatırım yaparlar. Ancak girişimciyi işletme kurmaya iten nedenler sadece bununla sınırlı değildir. Girişimci, ayrıca kendi işinin patronu olmak, saygınlık kazanmak, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak, ailesinin geleceğini garanti altına almak ve yatırım düşüncesine sahip olmak gibi nedenlerle de yatırım yapar.

2

Yapılabilirlik araştırması kavramını tanımlayabilme ve sürecini açıklayabilme

Yapılabilirlik Araştırması

Yapılabilirlik araştırması, daha yatırım kararı alınmadan önce, kurulması düşünülen işletme hakkında ekonomik, teknik, finansal, yasal ve organizasyonel bilgilerin toplanıp sistemli bir biçimde sunulması sürecidir.

Ekonomik araştırmalar, kurulacak işletmenin ekonomik açıdan kârlı ve verimli olup olmadığını araştırılmasıdır. Bu çalışma kapsamında, talep tahmini ve pazar araştırması, kuruluş yerinin seçimi, işletme büyüklüğü-kapasitesinin ve tahmini gelirlerin belirlenmesi yer alır.

Teknik araştırmalar, işletme için seçilecek üretim süreçleri ve teknolojinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Üretim sürecinin tanımlanması, üretim teknolojisinin ve makinelerin seçimi, fabrika içindeki yerleşim düzeninin oluşturulması ve bakım-onarım olanaklarının araştırılması bu çalışma kapsamındadır.

Finansal araştırmalar, işletmenin gelir-gider tahminlerinin yapılması, finansman kaynaklarının saptanması ve işletme kârlılığının belirlenmesi ile ilgili faaliyetlerdir.

Yasal araştırmalar, işletmenin hukuki yapısının belirlenmesi, devlet desteklerinin izlenmesi ve yasal izinlerin alınması ile ilgili çalışmaları kapsar.

Organizasyonel araştırmalar, yapılacak işlerin belirlenmesi, işleri yapacak kişilerin belirlenmesi, yetki ve sorumluluk dağılımının yapılması ve organizasyon şemasının oluşturulması gibi çalışmaları kapsar.

3

Kuruluş yeri seçiminde dikkate alınması gereken unsurları sıralayabilme

Değerlendirme, Karar Verme ve Gerçekleştirme

Kuruluş yerinin seçiminde dikkate alınması gereken unsurlar arasında; hammadde, nüfus ve sosyal gelişim düzeyi, arazi ya da bina fiyatları, ulaştırma, pazara yakınlık, işgücü, eğitim düzeyi, finans kurumları, iklim koşulları, destekler, enerji ve yakıt sayılabilir.

1 Belirli bir dönemde gerçekleşmesi istenilen faydalar için kaynakların bağlanması sürecine ne ad verilir?

- A. İş planı B. Yapılabilirlik araştırması
C. Fizibilite etüdü D. Yatırım
E. Koordinasyon

2 Kâr elde etmek için üretim faktörlerini bir araya getirip verimli bir biçimde kullanan ve kâr/zarara katlanan kişiye ne ad verilir?

- A. Yönetici B. Denetçi C. Girişimci
D. Bürokrat E. Formen

3 Aşağıdakilerden hangisi girişimciyi işletme kurmaya iten nedenler arasında **yer almaz**?

- A. Kendini geliştirme
B. Başkasına bağlı çalışma
C. Daha fazla gelir elde etme
D. Boş zamanları değerlendirme
E. Fırsatları değerlendirme ve yenilik yapma

4 Aşağıdakilerden hangisi ekonomik araştırma çalışmaları arasında **yer almaz**?

- A. Talep tahmini ve pazar araştırması
B. Kuruluş yerinin seçimi
C. İşletme büyüklüğü ve kapasitesinin belirlenmesi
D. Tahmini gelirlerin belirlenmesi
E. İşletmenin hukuki yapısının belirlenmesi

5 Ürünün hedef pazara nüfuz etme gücünün belirlenmesi sürecine ne ad verilir?

- A. Talep tahmini B. Kâr analizi
C. Gelir analizi D. Gider analizi
E. Başabaş noktası

6 Kişisel ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak için ürün/hizmet satın alan nihai tüketicilerin oluşturduğu pazara ne ad verilir?

- A. Endüstriyel ürünler pazarı
B. Tüketici ürünleri pazarı
C. Küresel pazar
D. Yerel pazar
E. Pazar payı

7 Bir endüstriyel, ticari, siyasi, askeri vb. organizasyonda, yönetim ve yönelişle ilgili sorunlarda organizasyonun amaçlarına en uygun kararların alınması için, bilimsel yöntemlerle araştırmalar yaparak gerekli bilgileri sağlayan, yönetimin, izleyeceği yolu bilimsel olarak saptamasına yardımcı olan bilim dalına ne ad verilir?

- A. Pazar araştırması
B. Kamuoyu araştırması
C. İstihdam araştırması
D. Yöneylem araştırması
E. Literatür araştırması

8 İşletmenin en düşük ortalama maliyetlerle üretebileceği üretim düzeyine ne ad verilir?

- A. Teorik (maksimum) kapasite
B. Normal (pratik) kapasite
C. Gerçekleşen (fili) kapasite
D. Zorlanmış (aşırı) kapasite
E. Optimum (en uygun) kapasite

9 40.000 adet ürün üretip satmayı hedefleyen bir işletme, gerçekleştireceği üretim için toplam olarak 60.000 TL sabit, 120.000 TL ise değişken giderlerinin olduğunu varsaymış ve üreteceği her ürün için 6 TL satış fiyatı belirlemiştir. Bu durumda işletmenin miktar (adet) ve satış (TL) olarak gerçekleştirecek başabaş noktaları aşağıdakilerden hangisidir?

- A. 10.000 adet ve 100.00 TL
B. 20.000 adet ve 120.000 TL
C. 30.000 adet ve 140.000 TL
D. 35.000 adet ve 150.000 TL
E. 40.000 adet ve 160.000 TL

10 Şahıs işletmeleri arasında aşağıdakilerden hangisi **yer almaz**?

- A. Limited şirket
B. Adi şirket
C. Kollektif şirket
D. Adi komandit şirket
E. Komandit Şirket

1. D

Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “İşletme Kurma Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. E

Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Araştırma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. A

Yanıtınız yanlış ise “Talep Tahmini Ve Pazar Araştırması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Talep Tahmini ve Pazar Araştırması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. D

Yanıtınız yanlış ise “Kuruluş Yerinin Seçimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletme Büyüklüğü ve Kapasitesinin Belirlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Finansal Araştırma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Yasal Araştırma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

İşletme kurma, kurulacak işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve faaliyet konusuna göre farklılık gösterir. Örneğin bir marangoz atölyesi, bir berber dükkânı ya da bir lokanta açmak için ekonomik analiz uzmanına, teknik, yasal ya da organizasyonel bir danışmana ihtiyaç duyulmayabilir. Bu durumda girişimciler, küçük ölçekli bazı araştırmalar yaparak işletmelerini kurabilirler. Ancak, yeni bir otomobil fabrikası projesi ya da bir tekstil fabrikası projesi için onlarca uzmanın aylarca çalışması gerekebilir.

Araştır 2

Yapılabilirlik araştırmasının amaçları; “pazara ait yeterli bilgiler sağlamak, işletmenin kuruluş ve konumluk yerini belirlemek, yatırımın büyüklüğünü, dış kaynak ihtiyacını belirlemek, gümrük muafiyeti ve yatırım indiriminden yararlanabilecek işletmelerin Devlet Planlama Teşkilatı ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına yapılabilirlik projesini sunmak ve yatırımın gerçekleştirilmesinden sonra çıkabilecek olumsuzlukları önceden tahmin edip önlemler almak” biçiminde sıralanabilir.

Araştır 3

Turizm sektöründe yer alan bir konaklama işletmesi açma kararıyla; yatırım düşüncesi, uygun yatırım alanı ve faaliyet konusunu belirleme aşamaları gerçekleştirilmiş olur. Yatırımcının izleyeceği bundan sonraki aşama ekonomik, teknik, finansal, yasal ve organizasyonel çözümlerden oluşan “yapılabilirlik araştırması”dır.

Kaynakça

- Bahar, E. (2017). *İşletme*. Ankara: Detay Yay.
- Benli, T. (2017). Konjonktür hareketler ve işletmelerin yatırım kararlarının işletme-menkul kıymet yatırımları açısından kavramsal incelemesi. *Turkish Journal of Marketing*, 2(3), 104-124.
- Bozkurt-Çetinkaya, Ö. (2015). İşletmelerin kuruluşu. Muazzez Babacan (Ed.), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme: Yeni Türk Ticaret Kanunu, Yeni Borçlar Kanunu ve TFRS ile Uygulama* içinde (ss. 129-179). Ankara: Detay.
- Diñçer, Ö. (2000). *İşletme Yönetimine Giriş*, (5. bs.). İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, (6. bs.). İstanbul: Beta.
- Johri, A. (2010). Enterprise analysis, *Business Analysis* içinde (ss. 29-99), New Delhi: Himalaya.
- Karalar, R. (2010). *Genel İşletme: Temel Bilgiler, İşlevler*, İzmir: Meta.
- Küçük, O. (2010). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, (4. bs.). Ankara: Seçkin.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2014). *Mesleki Gelişim: Girişimci Fikirler ve İş Kurmak*. Ankara: MEB. 06 Kasım 2018 tarihinde http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Giri%C5%9Fimci%20Fikirler%20ve%20%C4%B0%C5%9F%20Kurma.pdf adresinden erişildi.
- Mucuk, İ. *Modern İşletmecilik*, (21. bs.). İstanbul: Türkmen.
- Ristau, R.A., Eggland, S.A., Dlabay, L.R, Burrow, J.L. ve Daughtrey, A.S. *Introduction to Business*, (3. bs.). Cincinnati, Ohio: South-Western Educational Pub.
- Şahin, M. (2001). *Genel İşletme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Tatar, T. ve Üner, M. M. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*, Ankara: Gazi Büro Yay.
- Tekin, V.N. ve Şenol, L. (2011). *İşletme: Kavramlar-İlkeler-İşlevler*, Ankara: Seçkin.
- Turan, N. (2014). *Genel İşletme: İlkeler ve İşlevler*. Ankara: Detay.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Detay.

Bölüm 6

İşletmelerin Büyümesi

Öğrenme Çıktıları

1 Büyüme Kavramı ve Büyümenin Evreleri
1 İşletmelerde büyümenin evrelerini sıralayabilme

3 Küçük İşletmelerde Büyüme
3 Küçük işletmelerde büyümeyi etkileyen değişkenleri sıralayabilme

İşletmelerin Büyümelerinde Birleşme ve Satın Almalar

5 İşletme birleşmelerinin yararlarını tartışabilme

2 Büyümenin Yararları ve Zorlukları
2 Büyümenin yararlarını ve zorluklarını açıklayabilme

4 İşletmelerin Büyümelerinde İş Birlikleri ve Ortak Girişimler
4 İşletmeler arasındaki işbirliği türlerini karşılaştırabilme

Anahtar Sözcükler: • Büyüme • İş Birlikleri • Birleşmeler • Satın Almalar • Ortak Girişimler



GİRİŞ

İşletmelerin en temel amaçlarından birisi de büyüme. İşletmeler, doğaları gereği durağan olmayıp dinamik olduğundan zaman içinde değişmektedir. İşletmeler, yaşamları süresince büyüyüp genişleyebilir, küçülüp daralabilir. Teknolojik gelişmeler, nüfustaki ve ürün çeşitliliğindeki hızlı artış, işletmeleri satışlarını artırma ve büyüme süreci içine sokmaktadır. Sürekli gelişen ve ekonomik olarak gittikçe büyüyen dünyada işletmeler mevcut durumlarını koruyabilmek için bile büyüme zorundadır. Büyüyemeyen işletmelerin pazar payları, büyüyen işletmelerin pazar paylarına göre göreceli olarak küçülmekte ve genellikle rekabet güçleri azalmaktadır.

İşletmenin büyüyerek çevresini kontrol etme gücünün artacağı düşüncesi, büyüme için güçlü bir istek sağlamaktadır. İşletme yöneticileri, işletmenin büyümesi ile yetki ve sorumluluklarının artacağı ve etkili oldukları alanların genişleyeceği düşüncesi ile büyüme hedefine öncelik verebilmektedir.

BÜYÜME KAVRAMI VE BÜYÜMENİN EVRELERİ

İşletmelerin açık sistemler olduğu görüşüne dayanan örgüt kuramcıları, işletmelerin hayatta kalmaları için çevresindeki kaynakları kullanmaya devam ederek büyümesi ve değişmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Öte yandan, işletme ortaklarının ve yöneticilerinin, işletmeyi sektörde daha rekabetçi bir konuma getirmek amacıyla büyüme stratejisi benimsedikleri de bazı kuramcılar tarafından öne sürülmektedir. İşletme sahiplerini büyümeye iten temel faktör refahlarını artırmaktır. Hırs, tutku, yaratıcılık, dinamizm, rekabet gücünü koruyabilme veya artırabilme ile yeniliklere ayak uydurabilme isteği ya da zorunluluğu işletmeleri büyümeye iten psikolojik nedenler arasında yer almaktadır.

Büyüklüğün Ölçülmesi

İşletmenin büyüklüğünü gösteren farklı bir takım ölçütler geliştirilmiştir. Bu ölçütlerin hangisinin kullanılacağı, işletme büyüklüğü ile ilgilenenlerin odaklandığı konuya göre değişir. İşletmenin sektöründeki veya genel ekonomideki rolüne odaklanılırsa işletmenin aktif büyüklüğü, toplam satış hasılatı veya pazar payı gibi göstergeler kullanılabilir. Bazı sektörlerde işletmeler sermaye yoğun teknoloji ile faaliyet gösterirken bazı sektörlerde işletmeler iş gücü yoğun teknolojilerle faaliyet gösterir. İş gücü yoğun işletmelerde personel yönetimine yönelik sistemler tasarlanması amacıyla işletme büyüklüğü ölçülmek isteniyorsa **çalışan sayısı** büyüklük ölçütü olarak ele alınabilir.

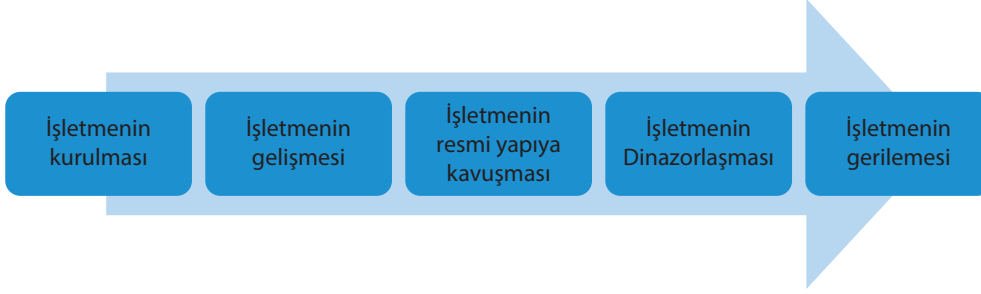
✓ İşletme alan yazınında, işletme büyüklüğünün belirlenmesinde genellikle çalışan sayısı kullanılmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde işletme büyüklüğünü belirlemek için çeşitli piyasa göstergeleri kullanılmaktadır. Örneğin üniversitelerde kayıtlı öğrenci sayısı, hastanelerde hasta ya da yatak sayısı, otellerde oda sayısı büyüklük göstergesi olarak ifade edilmektedir. Uluslararası işletmelerde işletmenin faaliyet gösterdiği piyasalar büyüklük göstergesi olabilir. Bu işletmelerin üretim ve dağıtım faaliyetlerinin dağıldığı farklı pazarlar da işletme büyüklüğünün ölçülmesinde kullanılabilir.

Büyümenin Evreleri

Girişimciler tarafından kurulan işletmeler başlangıçta küçük olduklarından faaliyetlerin kurucu tarafından gerçekleştirilmesi kolaydır. Ancak, za-

man içinde işletme başarı gösterip büyümeye başlarsa faaliyetlerin yürütülmesi için daha fazla zamana ve uzmanlığa gereksinim duyulmaya başlanır. Artan iş hacmi ile birlikte sorumlulukların uzmanlaşmış personele devredilmesi ve genişleyen faaliyetlerin eş güdümünün sağlanması zorunlu hâle gelir. İşletmeler kuruluşlarından itibaren yaşamları boyunca çeşitli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar, işletmelerin kurulması, gelişmesi, resmî yapıya kavuşması, dinazorlaşması ve gerilemesi olarak beş evreye indirgenbilir.



İşletmenin Kurulması

Girişimciler, pazarda bir boşluk görüp bu boşluğu yeni bir ürün, hizmet icat ederek veya geliştirerek yahut mevcut ürün ve hizmetleri geliştirerek doldurmak isterler. Bu aşamada işletme kurulur ve büyümeyle birlikte işletmenin yapısı oluşturulur. İşletme organik ve resmî olmayan bir yapıda faaliyet gösterir ve liderlik ve denetim rolleri kurucu ortak tarafından üstlenilir. Girişimci zamanının çoğunu planlanmamış görüşmelerde ve iş gezilerinde geçirir. Bu aşamada, işletmenin ayakta kalması kritik öneme sahiptir. İşletmelerin yarısından fazlası genellikle ilk 6 yılda başarısız olmaktadır. Başarısızlık nedenleri arasında yetersiz sermaye birikimi, deneyimsizlik, yoğun rekabet gibi nedenler başta gelmektedir. Yeni pazarların geliştirilmesi, yeni çalışanların eğitimi ve kurucu ortağın yetkilerini profesyonel yöneticilere devretmesi gibi zorlayıcı süreçler işletmenin başarısında anahtar rol oynamaktadır.

İşletmenin Gelişmesi

İşletmenin, başlangıçtaki yönetim, pazarlama ve finans sorunlarını çözülebilirse büyümeye devam edebilmesi ve resmî bir yapıya kavuşabilmesi için yöneticilerinin; liderlik yapması, işletmenin hedeflerini belirlemesi, iş bölümünü gerçekleştirilmesi, sorumlulukları devretmesi ve bir hiyerarşi oluşturması gerekmektedir. İşletme bu aşamada resmî bir yapıya kavuşmaya başlamakla beraber hâlâ bir ölçüde gayriresmî bir ortama ve esnekliğe sahiptir. İşletme çalışanları hedeflere ulaşırken ortak değerleri ve gayriresmî iletişim araçlarını temel almaktadırlar. Bu aşamada işletme için resmî

bir yapıya duyulan gereksinimle büyümeye devam etmek ve çevre koşullarına uyum sağlama gereksinimlerini dengelemek kritik öneme sahiptir. Önceki aşamada kurucu tarafından temelleri atılan işletmeyi profesyonel olarak yönetmesi için getirilen yöneticilerin sorumluluklarını alt kademe-deki çalışanlara başarılı bir şekilde devretmesi de işletmenin başarısı için önem arz etmektedir. Aksi takdirde yöneticiler karar verme ve sorun çözme sorumlulukları altında ezilir ve çalışanların motivasyonu düşer veya çalışanlar işten ayrılır.

İşletmenin Resmî Yapıya Kavuşması

Zamanla işletmenin büyümesi yavaşlar ve işletme önceki aşamalara göre daha istikrarlı ve öngörülebilir bir çevrede faaliyetlerine devam eder. Bu aşamada işletme daha resmî bir yapıya doğru ilerler ve geleneksel bürokratik mekanizmalara daha fazla dayanmaya başlar. Faaliyetler dar uzmanlık alanlarına bölünür, sorumluluk alanları açıkça belirlenir, kurallar geliştirilir, resmî iletişim kanalları geliştirilir ve hiyerarşi kurumsallaşır. Bu aşamada işletmeler yeni pazarlara girer veya farklı yerlerde faaliyet göstermeye başlar. Yine bu aşamada işletme yapısının işletmeyi bir arada tutmak için, farklı pazarları, ürünleri veya bölgeleri temsil edecek şekilde daha karmaşık bir şekilde bölümlere ayrılması gerekebilir. Yöneticiler, kuruluş aşamasının aksine, zamanlarının çoğunu planlanmış toplantılarda veya masa başında geçirir. Bu aşamada işletmeler için, resmî yapıya duyulan gereksinimle esnek kalma ve değişen çevre koşullarına tepki verme gereksinimlerini dengelemek kritik öneme sahiptir.

İşletmenin Dinozorlaşması

İşletme bu aşamaya geldiğinde bürokratik denetimler artık işe yaramaz hâle gelir. Çok sayıda kural olması işletmeyi hantallaştırır ve karmaşıklaşan yapıda işletmenin bir bölümünde işe yaran bürokratik kurallar diğer bölümlerinde işe yaramaz hâle gelir. Kurallar denetimi ve iletişimi kolaylaştırmaktan ziyade zorlaştırmaya başlar. İşletme bu aşamada genellikle bürokratik kurallardan ortak değerlere göre kendi kendine yönetim anlayışına ve takım çalışmasına geçiş yapar. Bu aşamada işletme yeniden yapılandırma ile etkinliği artırmaya ve iletişimi güçlendirmeye; hedeflerini, çalışanlarını ve teknolojilerini değiştirerek gerilemeden kaçınmaya çalışır.

İşletmelerin Gerilemesi

İşletmelerin gerilemesi ayrı bir aşama olmamakla beraber işletmenin çeşitli aşamalarda karşılaştığı krizleri çözememesinin bir sonucu olarak görülebilir. Değişen tüketici taleplerine, pazarlara, yasal düzenlemelere ve iş gücü piyasasına uyum sağlayamaması gibi nedenlerden kaynaklanan çevresiyle baş etmedeki yetersizliği sonucu, işletmeler başarısızlığa sürüklenebilir. Doğası gereği gerilemeyi tersine döndürmek zordur. İşletmenin satışları ve kârlılığı azaldıkça işletmenin sürekliliği için gereken kaynakların elde edilmesi zorlaşır. Yatırımcılar finansal göstergeleri bozulan işletmelerden kaçmaya başlar, yeni iş bulabilen başarılı çalışanlar işletmeden ayrılır, tedarikçiler işletmeye ham madde vermekten kaçınabilir. Bu tür zorluklar karşısında işletme daha zor duruma düşer ve bir sarmala girer.

Öğrenme Çıktısı

1 İşletmelerde büyümenin evrelerini sıralayabilme



Araştır 1

Büyük işletmelerin başarılı olmasına olanak veren başlıca sektörler hangileri olabilir?

İlişkilendir

İşletmelerin kurulma aşamasında ne gibi nedenlerle başarısız olabileceğini gerçek yaşam örnekleriyle irdeleyin.

Anlat/Paylaş

İşletmelerin gelişmeleri için neler yapması gerektiğini tartışın.

BÜYÜMENİN YARARLARI VE ZORLUKLARI

Büyüme, işletmelere çeşitli yararlar sağlar, ancak beraberinde birtakım zorluklar da yaratır. Uzun süreli ve büyük miktarda yatırımların yapılmasını gerektiren sektörlerde, küçük işletmelerin rekabet etmesi kolay değildir. Bu sektörler, büyük işletmelerin başarılı olmasına olanak vermektedir. Büyüme, işletme yapısı ve çalışma şekliyle ilgili olarak pek çok değişimi de gerektireceğinden, çeşitli zorluklar içeren bir süreçtir. Bu nedenle işletme sahibinin esnek ve yenilikçi düşüncelere açık olması ve gerektiğinde yetkilerini devretmesi gerekmektedir. Büyüme, girişimci liderlik kişiliğinden profesyonel yönetici liderlik kişiliğine geçiştir. Başarılı büyüme için öncelikli olarak üst yönetimdekilerin tutum, davranışlarında ve yönetimin yapısında değişim için yeteneğin, daha da önemlisi isteğin olması gerekmektedir.



dikkat

Bazı sektörlerde işletme büyüklüğü rekabet üstünlüğü sağlayarak işletmelerin başarısında kritik rol oynayabilir. Bazı sektörlerde ise büyüklük rekabet avantajı sağlamayabilir ve yerel düzeyde faaliyet gösteren daha küçük işletmeler daha yüksek pazar payı elde edebilir.

Büyümenin Yararları

İşletmelerin büyümesi, işletmeler için çok sayıda yarar sağlayabilmektedir. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:

- İşletmelerin büyümesinin en büyük yararı optimal kapasitede, başka bir deyişle ölçek ekonomisinde üretim yapılmasıdır. İşletme büyüklüğü arttıkça daha fazla ürünün üretilmesiyle birlikte birim başına düşen sabit maliyet (belirli bir noktaya kadar) düşmektedir.
- Artan üretim hacmi ile ortaya çıkan ölçek ekonomileri, üretim dışında pazarlama, araştırma-geliştirme, dağıtım ve satış giderleri gibi alanlarda da büyük işletmelere maliyet avantajı sağlamaktadır.
- Büyük işletmeler tedarikçiler, müşteriler, işletmeye finansman sağlayan kreditorler ve düzenleyici kurumlar üzerinde daha fazla güç sergilemektedir.
- Büyük işletmeler, pazarlık güçleri sayesinde tedarikçilerinden özel koşullar talep edebilmekte ve bu sayede daha uygun maliyetle daha geniş ürün yelpazesi sunabilmektedir.
- Büyük işletmeler büyük reklam ve tutundurma kampanyaları ile müşterilerin tercihlerine daha fazla etki edebilmektedir.
- Büyüyen işletmelerin birden fazla sektörde ya da birden fazla ülkede yatırım yapmaları söz konusu olduğundan riskin azaltılması mümkün olabilmektedir.
- Büyük işletmelerde, aynı zamanda, uzmanlaşmaya dayalı yönetim sayesinde faaliyetlerde daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağlama olanağı vardır.
- Büyük işletmelerde, işletmede görev alacak yöneticilerin küçük işletmelere göre daha nitelikli profesyonel elemanlardan oluşması, kararların daha sağlıklı alınmasına yardımcı olur.
- Büyük işletmeler para ve sermaye piyasalarına daha kolay erişebilir ve daha elverişli koşullarda finansman sağlama fırsatına sahip olur. Riskin azalması ve pazarlık gücünün artması nedeniyle kredi maliyetinde ve sermaye maliyetinde düşüş sağlanır.
- Büyük ölçekli araştırma-geliştirme projelerini yürütebilmek mümkün hâle gelir ve yeni ürünlerin geliştirilmesi kolaylaşır.
- Büyük işletmeler piyasada daha yaygın olarak tanınmakta ve markalaşmaktadır.

- Büyük işletmelerin uluslararası pazarlara açılması ve yabancı işletmelerle iş birliği yapması daha kolaydır.
- Daha etkin halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunmak ve işletmenin itibarını geliştirmek için daha fazla kaynak ayrılabilir.
- Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve işletmede tutmak üzere cazip koşullar sağlanabilir.
- Çalışanlar için daha fazla eğitim ve yükselme olanağı yaratılabilir.
- İşletmenin hisse senetleri çekici hâle gelir, hisse senetlerinin değeri artar.

✓ Büyük işletmelerin iflas etmesi çok sayıda çalışanın işsiz kalmasına ve ekonomide istikrarsızlığa neden olacağından, büyük işletmeler zaman zaman devletlerin sağladığı çeşitli desteklerle kurtarılmaktadır.

Büyümenin Zorlukları

Büyümenin olumlu sonuçlarının yanında zorlukları ve riskleri de mevcuttur. Büyüme, daha fazla tüketici kitlesine hitap etmeyi gerektirdiği için, onların arzu ve ihtiyaçlarına hitap edebilecek yeni ürünler üretilmesini, mevcut ürünler üzerinde bazı farklılaşmalar yapılmasını gerektirecektir. İşletmenin faaliyetlerini genişletmesi ve ürün çeşitlendirmesi, onu zorunlu olarak yeniden yapılandırma zorlayacaktır. Görevler, yetki ve sorumluluklar büyük değişikliklere uğrayacaktır. İşletmenin büyümesiyle birlikte, müşterileri, tedarikçileri ve çalışanları artacaktır. İşletmeler büyüdükçe yapıları karmaşıklaşmaya başlamakta ve işletmenin faaliyetlerinin koordinasyonu daha güç hâle gelmektedir.



dikkat

İşletme yöneticileri büyümenin getirdiği avantajlarla karmaşıklığın getirdiği dezavantajları dengelemek zorundadır.

Büyümenin potansiyel zorlukları arasında şunlar da yer almaktadır:

- Büyüme işletmenin yönetimini zorlaştırabilir, işletmeyi hantallaştırıp hareket kabiliyetini azaltabilir.
- İşletmeler büyüdükçe, yapılacak işler ve bürokrasi artar. Bürokrasi arttıkça, katı kurallar uygulanır. Bu da zaman içinde, değişime direnen, mevcut yapıyı korumaya çalışan çalışanlar için uygun bir ortam yaratır. Bu yüzden de örgütlerde yenilikler ortaya çıkmaz ve örgüt gelişemez.
- İşletme büyüdükçe, çalışan sayısı da artar. Bu yüzden işi yerine getirmeme veya sonuçlandırmamalar artar.
- Yeni çalışanlar işe alındıkça eski çalışanlar işten çıkartılacaklarını ya da yeteneklerinin göz ardı edileceğini düşünmeye başlarlar. Bu olumsuz düşünceler, çalışanların motivasyonunu azaltır, işletme faaliyetleri aksamaya başlar, genel anlamda verim düşer.

Zorluklarına karşı büyüme, vazgeçilemez ve gerekli bir kavramdır. Önemli olan büyüme aşamasında ortaya çıkabilecek problemleri, önceden görüp gerekli tedbirleri almaktır. Gerekli tedbirleri almayan işletmeler büyümede başarısız olabilir. Büyüme konusundaki başarısızlık nedenleri olarak şunlar gösterilebilir:

- Satış hedeflerinin gerçekleştirilememesi: Ekonomideki dalgalanmalar, sektörle ilgili olumsuz gelişmeler, planlama veya uygulama hataları gibi unsurlar satış bütçelerinden sapmalara yol açabilir.
- Yüksek faaliyet giderleri: Gerçekleşen faaliyet giderlerinin planlanan değerlerden yüksek olması kârlılığı olumsuz etkileyecektir.
- Sermaye yetersizliği: Planlama hatalarından kaynaklanan sermaye yetersizliği büyümenin finansmanında sıkıntıya yol açmaktadır.
- Çalışma sermayesi yönetimi sorunları: Satın alma ve üretimdeki dengesizlikler, stokların finansmanı ve depolama sorunlarını ortaya çıkarmaktadır. Büyüme önündeki en önemli engellerden biri de kredili satışların etkin yönetilememesidir.
- Gereksiz sabit varlık yatırımları



dikkat

Büyümenin dikkatli planlanması durumunda gereğinden fazla arsa, bina, makine, araç gibi sabit varlıklara yapılan yatırımlar işletmenin likiditesini ve etkinliğini olumsuz etkileyebilir.

Büyüme mutlaka dikkatli bir şekilde planlanmalıdır. Firmanın içinde bulunduğu durum analiz edilmeli, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek ileriye yönelik hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda analizlerin yapılması oldukça önemlidir.

Gereksiz büyüme sonucu verimin düştüğü işletmelerde küçülme çok yararlı ve bazen de zorunlu bir yöntemdir. İşletmelerde küçülme, personel giderlerinin azaltılması, işten çıkarma, erken emeklilik veya kısa dönemli işten çıkarma gibi yöntemlerle yapılır. Küçülme, sadece işletmedeki yönetim kademelerinin ve çalışan sayısının azaltılması değil, işletmenin tüm süreçlerinde kısıtlamaya gidilmesidir. Küçülme, başarılı bir şekilde uygulandığında, işletmede verimliliğin artırılmasına yardımcı olur. İşletme yöneticileri, öncelikle, küçülmeye gerçekten gereksinim olup olmadığına karar vermelidir. Küçülmeye karar verildikten sonra, küçülmenin planlanması ve uygulaması yapılmalıdır. Elde edilen sonuçlara göre, küçülmenin doğru bir karar olup olmadığı değerlendirilmelidir.

✓ Günümüzde işletmeler, küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek için, az hiyerarşiye sahip ve değişime kolay uyum sağlayan yapılara yönelmektedir.

İşletmeler küçülme kararı ile çoğunlukla aşağıdaki hedeflere ulaşmayı bekler:

- İşletmedeki maliyetleri düşürmek,
- İşletmedeki karar sürecini yalınlaştırmak ve hızlandırmak,
- Piyasadaki gelişmelere daha hızlı cevap vermek,
- İşletme paydaşları ile iletişimi güçlendirmek

Öğrenme Çıktısı

2. Büyümenin yararlarını ve zorluklarını açıklayabilme



Araştır 2

Büyüme, işletmenin hangi alanlarında değişim gerektirir?

İlişkilendir

Büyük işletmelerin başarılı olmasına olanak veren başlıca sektörler hangileri olabilir?

Anlat/Paylaş

Büyük işletmelerin sermaye maliyetlerini düşürmede ne tür bir avantaja sahip olduğunu tartışın.

KÜÇÜK İŞLETMELERDE BÜYÜME

Küçük işletmeler, büyüdükçe daha yüksek performansa ulaşmakta ve sahipleri için yatırımlarının karşılığında daha fazla getiri yaratmaktadır. Küçük işletmelerin istikrarlı bir şekilde büyümeleri, işletmelerin ayakta kalma şansını artırmakta ve aynı zamanda istihdam yaratmak başta olmak üzere toplum için de çeşitli faydalar sağlamaktadır.

✓ İstihdam yaratacakları ve ekonomik büyümeye katkıda bulunacakları için, tüm dünyada politika yapımcılar; üretken, yenilikçi küçük işletmelerin büyümelerini desteklemektedirler.

Küçük İşletmelerin Büyümelerini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Küçük işletmelerin büyümelerini açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlar aşağıda sıralandığı gibi 6 grupta incelenebilir:

1. Stokastik (Rastgele) yaklaşım
 2. Tanımlayıcı yaklaşım
 3. Evrimsel yaklaşım
 4. Kaynak temelli yaklaşım
 5. Öğrenme yaklaşımı
 6. Deterministik (Rastgele olmayan) yaklaşım
- Stokastik (Rastgele) Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre işletmenin gelecekteki bir noktadaki büyüklüğü geçmişteki büyüklüğünden bağımsızdır. Dolayısıyla, işletmenin geçmişteki büyüme performansı gelecekteki büyüme performansını öngörmekte kullanılamaz. İşletmenin geçmişteki büyümesi; yöneticilerin kalitesi, müşterilerin tercihleri, yasal düzenlemeler gibi çok sayıda unsura dayanabilir ancak bu unsurların büyümeye görece katkıları küçüktür ve bu unsurlardan hiçbiri zaman içinde önemli bir etki yaratmayacaktır.
 - Tanımlayıcı Yaklaşım: Bu yaklaşımda işletmenin büyüme nedenleri üzerinde durmak yerine küçük işletmenin büyümeye devam edebilmesi için kendini nasıl adapte etmesi gerektiği incelenmektedir. Tanımlayıcı yaklaşımla işletmenin büyümesi görece uzun ve pürüzsüz evreler olarak tanımlanmakta ve bu evreler ortaya çıkan krizlerle altüst olmaktadır. İşletmenin büyümeye devam edebilmesi için bu krizlerin aşılması gerekmektedir.
 - Evrimsel Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre, işletmenin büyümesi içsel ve dışsal çeşitli güçlerin etkileşimine bağlıdır. Dolayısıyla, işletmenin büyümesi kendine has koşullara göre şekillenmektedir. Dolayısıyla, büyümenin doğası ve zamanlaması, standart bir modelle veya aşamalarla açıklanamaz.

- **Kaynak Temelli Yaklaşım:** Küçük işletmelerin büyümesi, faaliyetlerini devam ettirmesi ve büyümeyi planlayıp yönetmesi beklenen yönetsel kaynaklarına bağlıdır. Özellikle küçük işletmeler için, piyasadaki boşluklardan kaynaklanan büyüme fırsatlarını görebilen stratejik kapasiteye sahip kurucular, büyümede kritik öneme sahiptirler.
- **Öğrenme Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre, işletmelerin büyüme yolculuğu işletmeye öğrenme dinamiklerinin ne ölçüde yansıdığıyla ilgilidir. Dolayısıyla, girişimcilerin nasıl ve ne zaman en etkin şekilde öğrendiklerinin anlaşılması gerekmektedir.
- **Deterministik (Rastgele Olmayan) Yaklaşım:** Bu yaklaşımda, işletmelerin büyüme hızlarındaki farklılığın önemli bir kısmını açıklayabilecek değişkenlerin belirlenmesine çalışılmaktadır. Büyümeyi etkileyebilecek çeşitli unsurlar (kuruculara, işletmeye veya sektöre özgü unsurlar) incelenmektedir.

Küçük İşletmelerde Büyüme Etkileyen Değişkenler

Küçük işletmelerde büyüme etkileyen değişkenleri araştıran çalışmalar değerlendirildiğinde, bu değişkenler aşağıdaki gibi 4 grupta sınıflandırılmaktadır:

1. Yönetim Stratejileri
2. Girişimcilerin Özellikleri
3. Çevresel ya da Sektöre Özgü Unsurlar
4. İşletmeye Özgü Özellikler

Yönetim Stratejileri	Girişimcilerin Özellikleri	Çevresel ya da Sektöre Özgü Unsurlar	İşletmeye Özgü Özellikler
Büyüme hedefi Personel işe alım ve geliştirme kapasitesi Ürün pazarı geliştirme Finansal kaynaklar Yurt dışı pazarlara açılma ve işletmeler arası işbirlikleri Esneklik	Girişimcinin Motivasyonu Girişimcinin eğitim durumu Girişimcinin Deneyimi Kurucu takımın büyüklüğü	Sektördeki talep Sektördeki rekabet	İşletmenin büyüklüğü İşletmenin yaşı İşletmenin içinde bulunduğu gelişim aşaması

Yönetim Stratejileri

Yönetim stratejileri ile işletmenin faaliyetlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve işletme politikalarının eyleme geçirilmesi ifade edilmektedir. Bu kapsamda işletmenin büyümesini etkileyen unsurlar şunlardır:

Büyüme Hedefi

İşletme kurucusunun/yöneticisinin büyüme hedefine olan bağlılığı büyüme etkilemektedir. Bu hususta, işletmenin kurucusunun işletme yönetimindeki kontrolünü sürdürme isteği, kişisel yaşam tarzı ve ailesel faktörler önemli rol oynamaktadır. Büyümeye odaklanan bir vizyona sahip olunması, işletmedeki kararların büyüme düşüncesi ile alınmasına yol açacaktır.

Personel İşe Alım ve Geliştirme Kapasitesi

İşletmenin yetenekli personeli çekme, personeli geliştirme ve işletmede tutma kapasitesi çalışanların büyüme odaklı stratejiyi uygulama olasılığını etkiler. İşletme çalışanlarının becerileri ve iş yeri eğitimleri ile işletme büyüklüğü arasında pozitif ilişki olduğunu tespit eden bilimsel çalışmalar bulunmaktadır. İnsan kaynaklarının doğru yönetilmesi bu noktada önem kazanmaktadır. Ayrıca, işletme yöneticilerinin çağdaş yönetim tekniklerini uygulamalarına yönelik yönetici eğitimi almaları da önem arz etmektedir. Bu sayede, yöneticilerin sorumlulukları devretme ve katılımcı yönetim uygulama gibi becerileri artırılabilir.

Ürün Pazarı Geliştirme

Araştırmalara göre hızlı büyüyen işletmeler, ürün farklılaştırma stratejisi izlemektedir. Özellikle küçük işletmeler, ölçek ekonomilerinden yararlanmadıkları için fiyat yerine yeni ürünler geliştirerek rekabette yer edinmeye çalışır. İşletmenin piyasaya başarılı bir şekilde yeni ürün sürme kabiliyeti, yeni teknolojilerin ve pazarların farkında olunması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi sayesinde güçlenir.

Finansal Kaynaklar

Büyüyen işletmelerde finansman ve özellikle nakit son derece önemlidir. Zira büyümek için gerekli kaynakların elde edilmesi finansal kaynaklara bağlıdır. Finansmanla ilgili olarak alınması gereken temel karar, ne kadar dış kaynak ne kadar iç kaynak kullanımına gidileceğidir. Özellikle, küçük işletmelerde iç kaynaklar büyümeyi finanse etmek için yeterli olmadığından dış kaynaklara başvurulması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmenin kontrolünün bir kısmının finansal kurumlara veya yeni ortaklara verilmesi anlamına geldiğinden, bazı kurucular işletmenin kontrolünü elden bırakmak istemeyebilir. Yine, özellikle küçük işletmeler için finansman olanaklarına erişimin çoğunlukla kısıtlı olması önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu işletmelerin finansal kurumlar tarafından riskli görülmesi ve yeterli teminat sağlayamamaları, bankaların ve diğer finansal kurumların kredi vermekte isteksiz olmalarına yol açmaktadır. Çoğu küçük işletme için yeterli nakit akışı ve dış finansman sağlanamaması işletmenin büyümek için piyasada ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmasını engellemektedir. Dış finansman olanakları daha geniş olan ve dolayısıyla daha çok borçlanabilen işletmeler finansal kaldıraçta da yardımıyla genellikle daha hızlı büyüme fırsatı yakalamaktadır.

Yurt Dışı Pazarlara Açılma ve İşletmeler Arası İş Birlikleri

İhracat yapmak hızlı büyüyen işletmelerin önemli özelliklerinden biridir. Gerek doğrudan gerek acenteler vasıtasıyla yeni coğrafi pazarlara satış yapmak işletmelerin müşteri tabanını genişletmekte ve pazardaki talepleri karşılamak üzere üretim kapasitelerini artırarak daha yüksek üretim hacmine ulaşmalarını sağlamaktadır. Benzer şekilde başka işletmelerle geliştirilen ortak girişim ve stratejik

iş birlikleri ve oluşumlar, işletmelerin daha geniş kaynaklara ve yönetim becerilerine ulaşmalarına, dolayısıyla büyümelerine yardımcı olmaktadır.

Esneklik

Küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha dar bir alanda faaliyet göstermekte, daha az sayıda malzeme kullanmakta, daha az personel çalıştırmakta ve daha az sayıda piyasaya satış yapmaktadır. Bu sayede küçük işletmeler büyük işletmelere göre daha esnek hareket etme kabiliyetine sahip olmaktadır. Küçük işletmelerin piyasadaki konumlarını korumaları ve büyümeleri için faaliyet gösterdikleri çevredeki değişimleri iyi anlamaları ve bu değişimlere uyum gösterecek şekilde hareket etmeleri gerekmektedir.

Girişimcilerin Özellikleri

Girişimci, işletmenin büyümesine pozitif yönde etki edecek kişidir. Çünkü girişimcinin risk alabilme özelliği vardır. Bu nedenle işletmenin büyümesi konusunda tetikleyici konumdadır. Küçük işletmelerde kurucu ortakla veya ortaklarla yöneticiler arasında büyük işletmelere göre daha yakın bir ilişki vardır. İşletme ortakları yönetici rolünü kendileri üstlenmekte ya da işletmenin faaliyetlerini yakından denetlemektedirler. Dolayısıyla, kurucular işletmeye damgalarını vurmakta ve işletme kültürünü ve davranışını güçlü bir şekilde etkilemektedirler. Girişimcinin motivasyonu, eğitim durumu ve deneyimi gibi özellikleri işletmenin büyüme performansı üzerinde etkili olmaktadır.

Girişimcinin Motivasyonu

Girişimcinin işletmeyi kurma amacı işletmenin büyümesi üzerinde etkili olabilir. Pazardaki bir fırsattan yararlanmak üzere kurulan işletmeler, mevcut işinden memnun olmama, işsiz kalma veya yaşam tarzı değişikliği gibi nedenlerle kurulan işletmelere göre daha hızlı büyüme eğilimi göstermektedir.

Girişimcinin Eğitim Durumu

Girişimcinin eğitim hayatında edindiği beceriler, başarıya yönelik motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim, girişimcinin hayal gücünü, öngörüsünü, araştırma ve iletişim gibi becerilerini güçlendirmekte; mühendislik, biyokimya, bilgisayar gibi belirli alanlarda uzmanlaşmaya yönelik eğitim altyapısı da işletmenin ilgili alanlarda başarılı olabilmesi için avantaj sağlamaktadır.

Girişimcinin Deneyimi

Girişimcinin daha önce işletme kurmuş ve yönetmiş olması işletme performansını artırmaktadır. Deneyimli girişimciler maliyeti büyük olabilecek hatalardan kaçınarak işletmenin büyümesinde avantaj yaratabilir.

Kurucu Takımın Büyüklüğü

İşletme, bir ya da birden çok girişimci tarafından kurulabilir. Genellikle kurucu ekibin daha geniş olması avantaj oluşturmaktadır ancak bazı araştırmalar kurucu sayısı arttıkça büyüme hızının düştüğünü göstermektedir. Bu durum büyük takımlardaki uyumsuzlıklardan kaynaklanabilir.

Çevresel ya da Sektöre Özgü Unsurlar

Büyük ölçüde işletmenin faaliyet gösterdiği sektör tarafından belirlenen işletme çevresine ilişkin unsurlarla büyüme arasında yakın ilişki vardır. Sektördeki talebin genişlemesi ya da daralması ve üretimde kullanılan kaynakların elverişliliği ve maliyetleri, işletmenin hayatta kalmasını ve büyüme olanaklarını etkilemektedir. Sektördeki rekabetin yoğunluğu tüm bu unsurlar üzerinde etkili olmaktadır. Monopolistik rekabetin olduğu pazarlarda rekabetin artması üretkenlik ve büyüme üzerinde olumlu etkiye sahip olmakla birlikte, bu durum, küçük işletmeler için geçerli değildir. Küçük işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrede büyük işletmelerin konumları ve stratejileri de küçük işletmelerin büyüme potansiyellerini etkilemektedir. Örneğin büyük işletmeler, küçük işletmelere fason üretim yaptırabilir veya dış kaynak kullanımında küçük işletmelerden hizmet alımı yapabilir.

İşletmeye Özgü Özellikler

İşletmelerin büyüklüğü ve yaşının büyüme sürecine etkisi çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. İşletme büyüklüğü hem işletmenin yapısını hem de davranışını etkilemektedir. Çoğunlukla, işletme büyüklüğü arttıkça işletmenin öğrenme kapasitesi, bürokrasi ve yapısal değişim artış göstermektedir. Bazı araştırmalarda, işletme büyüklüğü arttıkça işletmenin büyüme hızının düştüğü gösterilmiştir. Benzer şekilde genç işletmelerin diğerlerine göre daha hızlı büyüme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Küçük işletmeler genellikle aile işletmesi özelliği taşıdıklarından, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmektedir. Bu da onların büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktördür. Bu işletmelerin uluslararası alanda iş yaparak özellikle başka işletmelerle işbirlikleri ve ortaklıklarla başarıya ulaşabileceklerinin anlaşılması gerekmektedir.

İşletmeler zaman içinde büyüdükçe çeşitli gelişim aşamalarından geçer. Her aşama bir gelişimle başlar, durağan bir büyüme ile devam eder ve kökten bir değişimle son bulur. İşletmelerin büyüme ve gelişmelerini açıklamaya çalışan modellerde yer alan temel boyutlar işletmenin yaşı, büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu gelişim veya köklü değişim aşamasıdır.

İşletmelerin ömürleri boyunca benimsedikleri yönetim uygulamaları zaman içinde değişim göstermektedir. Yönetim sorunları ve ilkeleri zamana göre değiştiğinden bazı yönetim kavramları belirli bir dönem geçerli olduğu hâlde sonraki dönemlerde geçerliliğini yitirebilmektedir. Öte yandan, zaman geçtikçe yönetsel tutumlar kurumsallaşmakta ve katılaşmakta ve bir zaman sonra modaları geçmektedir. Bu nedenle, çalışanların davranışları daha çok öngörülebilir ancak daha zor değiştirilebilir hâle gelmektedir.

Öğrenme Çıktısı

3 Küçük işletmelerde büyüme etkileyen değişkenleri sıralayabilme



Araştır 3

Küçük aile işletmeleri halka arz yoluyla yeni öz kaynak finansmanı sağlayabilir. Halka arz kavramını araştırın.

İlişkilendir

İşletmelerine damga vurmuş kurucu ortaklara örnek verin.

Anlat/Paylaş

Küçük işletmelerin büyümesini engelleyen finansman zorluklarını tartışın.

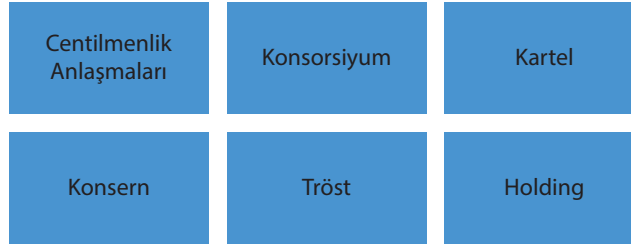
İŞLETMELERİN BÜYÜMELERİNDE İŞ BİRLİKLERİ VE ORTAK GİRİŞİMLER

İşletmeler, büyümek için başka işletmelerle çeşitli şekillerde iş birliğine gidebilir veya ortak girişimlerde bulunabilir.

İş Birlikleri

İşletmeler arası iş birliklerini taşıdığı özellikler ve kapsam açısından altı başlıkta inceleyebiliriz:

- Centilmenlik anlaşmaları,
- Konsorsiyum,
- Kartel,
- Konsern,
- Tröst
- Holding



Centilmenlik Anlaşmaları

Centilmenlik anlaşmaları, işletmelerin fiyatlarda anlaşarak rekabeti azaltmaya yönelik iş birliğine girdikleri karşılıklı güvene dayanan anlaşmalardır. Bu tür anlaşmalar ile ürünlerin ya da girdilerin fiyatları, anlaşma kapsamındaki işletmeler tarafından kontrol edilir. Centilmenlik anlaşmaları, rekabetin sınırlandırılmasına neden olmaktadır.

Konsorsiyum

Birden fazla işletmenin hukuksal ve ekonomik bağımsızlığını yitirmeksizin belirli bir işi yapmak üzere geçici olarak iş birliği içine girmesi **konsorsiyum** olarak adlandırılır. Büyük miktarda yatırım gerektiren işlerin gerçekleştirilmesi uzmanlaşmış iş gücü, yüksek teknoloji ve yeterli finansal kaynak gerektirmektedir. Konsorsiyum, işletmelerin kaynaklarını birleştirmeleri sayesinde işin gerektirdiği kapasiteye ulaşabilmesini sağlayan iş birliğidir. Konsorsiyumlarda her ortak, işin belli bir bölümünü üstlenmektedir. Projenin tamamlanmasından sonra konsorsiyum sona ermekte, kârlar işletmeler arasında anlaşma koşullarına göre paylaşılmaktadır.

✓ Dünyada son yıllarda işletmeler otoyol, köprü, metro, baraj gibi büyük altyapı projelerini **konsorsiyum** oluşturarak üstlenmektedir.

Kartel

Kartel, aynı sektörde faaliyet gösteren ve piyasa payının çoğunluğuna sahip işletmelerin, rekabeti ortadan kaldırmak ya da sınırlandırmak amacıyla yaptıkları anlaşmalardır. Kartel anlaşmaları çoğunlukla gizli yapılıdır ve geçici nitelik taşır. Kartel bünyesindeki işletmeler kendi hukuki bağımsızlıklarını korumakla birlikte ortak bir üretim ve dağıtım politikası izlemek zorundadır. Karteller ulusal düzeyde veya uluslararası düzeyde ortaya çıkabilir. Uluslararası kartellerin merkezi çoğunlukla tarafsız bir ülkede bulunur. Bu merkez karteldeki işletmeler arasındaki anlaşmazlıkları çözer. Kartelin etkili olabilmesi için, aynı sektördeki işletmelerin çoğunluğuna

nun kartele dâhil olması gerekir. Kartelin kendisine dâhil olmayan işletmelere yaşama şansı tanımaması ve serbest rekabete oranla daha yüksek fiyat uygulaması nedeniyle, ülke yönetimleri kartele karşı olumsuz bir tutum içindedirler. Karteller, genellikle kota karteli, fiyat karteli, pazar paylaşımı karteli veya satış karteli şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Kota Karteli

Arzın talepten fazla olduğu koşullarda, işletmeler üretim kotaları uygulayarak arzı sınırlamakta ve fiyat düşüşlerini engellemektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin piyasadaki üretimin sınırlandırılmasına yönelik oluşturdukları karteller kota kartelleri olarak tanımlanır. Bu tür kartelde fazla üretimin elde kalmasını önlemek ve fiyatları kontrol etmek üzere kartele dâhil olan işletmelerin belirli sınırlar içerisinde üretim ve satış yapmaları sağlanır. Dünyada petrol üreticisi ülkelerin bir araya gelerek oluşturduğu bir örgüt olan OPEC kota karteline örnek gösterilebilir.

Fiyat Karteli

Sektörün büyük bir çoğunluğunu oluşturan işletmelerin ürettikleri malları belirli bir fiyattan aşağı satmamak üzere anlaşmaları sonucu ortaya çıkan kartellere fiyat karteli adı verilmektedir. Fiyat kartelleri tekcelci piyasanın oluşmasına neden olur. Fiyatların yükselmesi, kartele giren işletmelerin kârlarının artmasını sağlarken tüketicilerin satın alma güçlerinin azalmasına neden olur.

Pazar Paylaşımı Karteli

Pazar paylaşımı kartellerinde, işletmelerin satış yapabileceği pazarın sınırlandırılmasına yönelik anlaşma yapılmaktadır. Her kartel üyesi, ancak kendisine ayrılan satış bölgesinde malını satabilir, diğer üyelerin bölgelerine giremez.

Satış Karteli

Pazara hâkim olmak amacıyla üretilen malların tek bir merkezden pazarlanması ile satış kartelleri oluşturulmaktadır. Ortak satış birimlerinin kurulmasıyla işletmeler aynı fiyatları uygulayacağından bu kartel türü bir bakıma fiyat kartellerinin de işlevlerini üstlenir.

Konsern

Konsern şeklinde iş birliği içine giren işletmeler, ticari unvanlarını ve markalarını korumakla birlikte konserne girdikten sonra ekonomik bağımsızlıklarını kaybederek dâhil oldukları konsernin bir parçası olur. Konserne giren işletmeler ekonomik bağımsızlıklarını kaybettiklerinden finansal yönetim fonksiyonları tek elden yürütülür. Konsernin temel amacı, işletmeleri verimli ve kârlı çalıştırmaktır. Bu nedenle konserne giren işletmelerin verimsiz çalışıp başarısız olanlarının kapatılması da söz konusu olabilmektedir.

Tröst

Tröste dâhil olan işletmelerin hisse senetleri tröstün hisse senetleri ile değiştirilmekte ve tröst kendisine katılan işletmelerin yönetimini ele geçirmektedir. Tekelleşmeye neden olduğu için ülkemizde yasalarla önlenmiştir.

Holding

Bir ya da birden fazla sayıda bağlı şirketin hisse senetlerini bünyesinde tutarak onları finansman ve yönetim açısından kontrol altına alan şirkete **holding** adı verilmektedir. Ana şirket, yavru şirketlerin temel politikalarının oluşturulmasında ve denetiminde aktif rol üstlenmektedir.

Holdingle kartellerde olduğu gibi gizli değil, açık ve kanunlara uygun olarak kurulur. Holdinglerde bir ana (merkez) işletme ve buna bağlı yavru işletmeler bulunur. Yavru işletmeler hukuki ve ekonomik varlıklarını devam ettirmekle beraber yönetim ve denetim bakımından ana işletmeye bağlıdır. Saf holding, sadece başka işletmelere iştirak amacıyla kurulmuş olan holding türüdür. Karma holding ise başka işletmelere iştirak amacının yanı sıra birtakım üretim ve hizmet etkinliğinde bulunan holding türüdür.

Batı uygulamasında önce holding kurulur ve bu holding daha sonra çeşitli işletmelere iştirak eder. Ülkemizde ise ilk önce bir şirket kurulur, daha sonra faaliyetler geliştikçe başka yeni şirketler kurulur. Zamanla bu işletmeler topluluk adını alır ve bu işletmelerin eş güdümünü sağlayacak holding statüsünde bir üst yapı oluşturulur.

✓ Ülkemizde holdingler çok sayıda işletmeyi bünyelerinde toplar ve genellikle sermayede çoğunluğu oluşturan ailelerin ismi ile anılır.

Holdingler, büyük işletme toplulukları olduklarından, büyük işletme olmanın bütün avantajlarından yararlanır. Holdingin yararlarını kısaca şöyle özetleyebiliriz;

- Holdingler tedarik, üretim, pazarlama, finansman, yatırım, denetim gibi temel fonksiyonların daha etkin bir biçimde yönetilmesini sağlar.
- İşletmelerin uzmanlaşması ile önemli ölçüde verimlilik artışı sağlanır.
- Holding sistemi içinde her işletme hukuken bağımsızlığını koruduğu için, holding içindeki bir grubun yükümlülüğünden dolayı diğer işletmeler sorumlu tutulamaz.
- Holdingi oluşturan işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet göstermesi sayesinde ekonomideki dalgalanmalardan kaynaklanan riskler azalır.
- Holdinglerin iştiraklerinden elde ettikleri kazançların, kurumlar vergisinden istisna edilmesi sayesinde vergi avantajı elde edilir.
- Finansal piyasalardan daha uygun koşullarda fon sağlanması mümkün olur.
- Holding yapısı, güçlü ve dünya piyasalarında rekabet edebilir işletmelerin kurulmasını kolaylaştırabilir.

Büyük işletmelerin taşıdığı bütün sakıncalar holdingler için de aynen geçerliliğini korumaktadır. Ayrıca, bağlı işletmelerin hisse senetlerinin holdinge yüksek değerlerle sermaye olarak konulması, holding sermayesinde şişkinliğe yol açabilir ve bu durum yanıltıcı olabilir. Holding, bazı durumlarda bağlı işletmelerin kullandığı kredilere kefil olabilir. Bağlı işletmenin yükümlülüğünü yerine getirmemesi ana işletmeyi ve diğer bağlı işletmeleri etkiler.

Ortak Girişimler

İki ya da daha fazla sayıda işletme yeni ürün veya hizmetler geliştirmek, yeni piyasalara girmek veya kaynak dönüştürme süreçlerini iyileştirmek amacıyla bir araya gelerek stratejik iş birliği kurabilir. Anlaşmanın bir sözleşmeye bağlanması ve ortaklığın bir araya gelen işletmelerden ayrı bir tüzel

kişiliğe sahip olması durumunda bu iş birliğine ortak girişim (joint venture) adı verilmektedir. Ortak girişim, iki ya da daha fazla işletmenin, belirli bir amaç için faaliyet göstermek üzere yeni bir işletme kurmasıdır. Ortak girişimler de birleşme ve satın almalarla benzer amaçlarla gerçekleştirilmektedir.



dikkat

Birçok ülke, sınırları içerisinde faaliyette bulunacak yabancı işletmelere çeşitli kısıtlamalar getirmektedir. Çok uluslu işletmeler bu kısıtlamaları aşmak için çoğunlukla yerel işletmeler ile ortak girişimde bulunurlar.

Riskli bir sektörde yatırım yapmak isteyen işletmeler riski dağıtmak için ortak girişim oluşturabilir. Bazı sektörlerde ham madde kaynakları, teknoloji ve piyasalar belirli işletmelerin kontrol alanı içinde olabilir. Bu olanaklardan yararlanmak isteyen diğer işletmeler bu işletmelerle ortak yatırıma girişebilir.

Ortak girişimler sayesinde pazarlama, teknoloji, finans, yönetim ve benzeri alanlarda kaynak transferi mümkün olmaktadır. Sektördeki rekabet, müşteri davranışı, dağıtım kanalları gibi konularda bilgiler ve teknolojik, yönetsel bilgi ve beceriler paylaşılmaktadır. Kaynak transferi sayesinde, yeni alanlara ve piyasalara giriş kolaylaşmakta ve hızlanmaktadır. Ortak girişimlerde başarısızlık riski de işletmeler arasında paylaşılmakta ve riskler dağıtılmaktadır. Dolayısıyla, başarısızlık durumunda katlanılması gereken zararlar da işletmeler için azalmaktadır.

Ortak girişimler, sağladıkları faydalar yanında, çeşitli risklere de sahiptir. İşletmeler arasındaki uyumsuzluklar, iş birliğini zorlaştırabilir ve başarısızlığa yol açabilir. Ayrıca, ortaklık zamanında elde edilen bilgi ve bağlantılar, ortaklık bozulduktan sonra rakip haline gelen işletme aleyhine kullanılabilir.



dikkat

Farklı ülkelerde kurulan ortak girişimlerde siyasi, ekonomik ve yasal çevrelerle yönetim tarzlarındaki farklılıklardan ötürü ilave bazı risklerle ve yanlış iletişim gibi bazı sorunlarla karşılaşılabilir.

Ortak girişimlerin başarılı olabilmesi aşağıda belirtilen konulara dikkat edilmesi gerekir:

- Ortakların rolleri detaylı şekilde belirlenmelidir,
- İş birliğinin ortaklara katkısı tanımlanmalıdır,
- Üst yöneticilerin desteği sağlanmalıdır,
- Her seviyede yöneticilerin iş birliği yapmaları sağlanmalıdır,
- Anlaşmazlıkların çözümü için dışarıdan bir aracı sağlanmalıdır,
- Kültürel farklılıklara saygı gösterilmelidir.



Öğrenme Çıktısı

4 işletmeler arasındaki iş birliği türlerini karşılaştırabilme

Araştır 4

Konsorsiyum ve Ortak Girişim arasında nasıl bir fark vardır?

İlişkilendir

Türkiye'deki büyük holdinglere örnek verin.

Anlat/Paylaş

Ortak girişimlerin faydalarını tartışın.

İŞLETMELERİN BÜYÜMELERİNDE BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR

Birleşme, iki işletmenin bir araya gelerek tek işletme hâline gelmesidir. Şirket birleşmelerinde işletmeler tüm aktif ve pasiflerini yeni kurulan işletmeye devretmekte ve ortaya tamamen yeni bir işletme çıkmaktadır. Satın almalarda ise bir işletme diğer bir işletmenin çoğunluk hissesini veya tamamını satın almaktadır.

İşletme Birleşmeleri

İki veya daha fazla işletmenin yeni bir sahiplik ve yönetim altında bir araya gelerek, tüzel kişiliklerini kaybedip yeni bir tüzel kişilik oluşturmalarına birleşme denir. İşletme birleşmeleri yatay birleşmeler, dikey birleşmeler ve çapraz birleşmeler olarak sınıflandırılabilir.



✓ Şirket birleşmelerindeki temel amaç işletmelerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkması beklenen sinerjiden yararlanmaktır.

Yatay Birleşme

Yatay birleşme, benzer mal ve hizmet üreten şirketlerin ya da rakiplerin birleşmesi olarak tanımlanabilir. İşletmeler rekabet ortamında hayatta kalabilmek, maliyetlerini azaltabilmek, üretim ve satışlarını artırabilmek için yatay birleşme yolunu tercih eder. İki bankanın birleşmesi yatay birleşmeye örnektir.

Dikey Birleşme

Dikey birleşmede, işletme rekabet gücünü artırmak amacıyla, tedarik zincirinde yer alan dağıtım işlevini veya pazarlama işlevini üstlenen bir işletmeye birleşir. Dikey birleşme, birleşen şirketlerden birinin, diğerinin mal ve hizmetlerinin üreticisi olması durumunda ortaya çıkan birleşme durumudur. Birleşen şirketler arasında fiili ya da potansiyel satıcı-almacı ilişkisi vardır. İşletmelerin, gereksinim duyduğu ham maddeyi veya ara mamulü satan işletmelerle birleşmesine geriye doğru dikey birleşme; ürettiği mal ve hizmetleri pazarlayan işletmelerle birleşmesine de ileriye doğru dikey birleşme adı verilmektedir.

Çapraz Birleşme

Çapraz birleşme birbirinden farklı ürün ya da hizmet üreten iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesini ifade eder. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, ürün çeşitliliğini artırmak ve pazarlarını genişletmek için kümeli birleşmeye yönelebilir. Kümeli birleşmelerde farklı sektörlerde yatırım yapılması sayesinde riskin dağıtılması sağlanmaktadır.

İşletme Birleşmelerinin Yararları

Birleşme, işletmelerin yeni pazarlara girmesini kolaylaştırır. Aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin birleşmesi rekabetin azalmasına yardımcı olur. Birleşme işletmeler arası teknoloji ve bilgi transferini kolaylaştırır. İşletme birleşmelerinde ortaya çıkması beklenen diğer faydalar ölçek ekonomilerinden, finansman kolaylığından, vergi avantajlarından yararlanmaktan, riskleri çeşitlendirmekten kaynaklanmaktadır.

Ölçek Ekonomileri

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken üretim ve satış aşamalarında sabit giderlere katlanmak zorundadır. İşletmelerin birleşmeleri sonucunda, her bir işletmenin katlanmış olduğu sabit giderler toplamının azalması söz konusudur. Birleşme ile işletmelerin daha büyük kapasitelerde üretim yapmaları sayesinde mevcut makina, araç ve gereçlerin daha verimli bir şekilde kullanılması, verimlilik sonucunda birim maliyetlerin düşmesi sağlanır.

Finansman Kolaylığı

İşletmelerin birleşmesi sonucunda ortaya çıkan büyük işletmelerin borçla veya öz kaynakla finansman sağlamak üzere para ve sermaye piyasalarına erişimleri küçük işletmelere göre daha kolay olduğundan, düşük maliyet ile finansman sağlanması mümkün olmaktadır. Büyük işletmeler, daha güçlü öz kaynaklara sahip olduğundan daha az riskli görülür. Bu sayede işletme daha uygun koşullarda, daha düşük maliyetle finansman elde etme imkânına kavuşur. Bu imkân ortalama sermaye maliyetinin düşmesini ve işletmenin piyasa değerinin artmasını sağlayacaktır.

Vergi Avantajları

Birleşmelerde, vergi kanunları çerçevesinde zarar indirimlerinden yararlanmak mümkün olabilmektedir. Birleşme kararı veren işletmelerden biri zararlı, diğeri kârlı işletme olduğunda, birleşme sonucunda kârlı işletmelerin kârı ile zararlı işletmenin zararı birlikte yer alacağından, (zarar mahsubu nedeniyle) vergi matrahının düşürülmesi ve birleşme sonucunda ödenecek verginin azaltılması söz konusu olacaktır.

Risklerin Çeşitlendirilmesi

Birleşme, risklerin çeşitlendirilerek azaltılmasını sağlar. İşletmeler kendi alanları dışında ürün, servis ve faaliyetlere yönelerek özellikle dönemsel risklere karşı kendilerini koruyabilir.

İşletme Satın Almaları

Satın almalarda, bir işletme diğer bir işletmenin çoğunluk hissesini veya tamamını satın almaktadır. Böylece satın alınan işletmenin kontrolü satın alan işletmeye geçmektedir.

Satın almalarda değer zincirinin herhangi bir parçasında kaynakların paylaşılması ile şunlar hedeflenmektedir:

- Ölçek ekonomileri
- Maliyetlerde azalış
- Farklılaştırmada gelişme

Satın almalar sayesinde işletmelerin elde edileceği faydalar şunlardır:

- Yeni piyasalara giriş,
- Yeni ürün veya hizmetlerin elde edilmesi,
- Yeni kaynak dönüşüm süreçlerinin öğrenilmesi,
- Yeni bilgi ve becerilerin kazanılması,
- Dikey bütünleşme

Satın almalarda karar almadan önce değerlendirilmesi gereken hususlardan bazıları şunlardır:

- Satın alan işletmenin satın alınan işletmeyi sindirmesi için nasıl yeniden yapılandırılması gerektiği,
- Satın işletmenin mevcut iş kolları içindeki yerinin ne olacağı,
- Satın almanın mevcut çalışanlar için ne gibi sonuçlar yaratacağı,
- Satın alınacak işletmenin değerinin nasıl belirleneceği,
- Satın alma için ne kadar ödeme yapılabileceği, bunun nasıl finanse edileceği,
- Satın alınan işletmedeki önemli çalışanların devamlılığının nasıl sağlanabileceği,
- Satın alınan işletmedeki yöneticilerin değiştirilip değiştirilmeyeceği,

Satın almalar, genellikle, satın almada bulunan işletmenin hissedarları için beklenen finansal faydaları sağlayamamaktadır. Satın almayla kârlılık, araştırma-geliştirme giderleri ve patent sayısında azalış yaşanabilmektedir.

Satın almalarda karşılaşılabilecek potansiyel sorunlar şunlardır:

- Satın alan tarafın yüksek fiyat ödemesi,
- Danışmanlık ve işlem maliyetlerinin yüksek olması,
- Satın almada kullanılan finansal kaynakların maliyetinin yüksek olması,
- Satın almada kullanılan finansal kaynaklar yüzünden finansal riskin artması,
- Satın alınan işletmedeki yöneticilerin işten ayrılması,
- Satın alman işletmenin yöneticilerinin işten çıkarılmasında karşılaşılabilecek yüksek tazminatlar,
- Satın alma sürecinde yöneticilerin diğer faaliyetlerden uzaklaşması,
- İşletmelerin yapısal ve kültürel olarak uyumsuz olması

Potansiyel sorunlara rağmen, satın almalar başarılı olmaktadır. Başarıda etkili olan başlıca faktörler şunlardır:

- Satın alınacak işletmenin doğru seçilmesi,
- İşletmeler arasında sinerjiyi kolaylaştıracak kültürel ve yönetsel benzerlikler olması,
- Satın alma görüşmelerinin dikkatli bir şekilde yürütülmesi,
- Satın alan işletmenin finansal durumunun güçlü olması ve makul oranlarda borçlanması,
- Temel faaliyetlere odaklanması,
- Satın alma sonrasında kaynakların ve faaliyetlerin paylaşılması

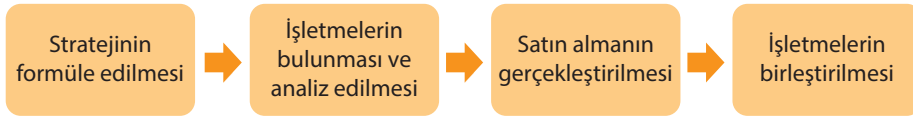
Büyüme amaçlı işletme içi yatırımların, satın almalara göre genellikle daha kârlı olduğu gözlenmektedir. Araştırmalara göre, satın almaların yarısından daha azı başarıya ulaşmaktadır. Satın alma öncesi öngörülen sinerjiler, satın alma sonrası çoğunlukla gerçekleşmemektedir. Özellikle, satın alınan işletmenin iş kolunun satın alan işletmenin iş koluyla alakasız olması, riskleri artırmaktadır.

Satın alma işleminden sonra hisselerini satın alan işletmeye satan hissedarlar, bu işten kârlı çıkmaktadır. Nakit yerine satın alan işletmenin hisselerini almayı kabul eden hissedarların uzun dönemli sermaye kazancı, hisselerini satanların kazancına göre daha düşük kalmaktadır.

İyi bir satın alma stratejisinin bileşenleri güçlü bir vizyon ve uygulamadır. Eğer satın almanın arkasındaki mantık zayıfsa iki işletme bir bütün olarak ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin istenen başarı elde edilemez. Vizyon güçlü olduğu hâlde uygulamada sorunlar yaşanırsa da beklenen sinerjiler yaratılamaz.

Satın almalarda kapsamlı bir planlamanın ve hızlı bir uygulamanın doğru iletişim politikalarıyla desteklenmesi gerekir. Satın alma stratejilerinin dört aşaması bulunmaktadır:

- Satın alma stratejisinin açıkça formüle edilmesi,
- Satın alınabilecek işletmelerin bulunması ve analiz edilmesi,
- Satın almanın gerçekleştirilmesi,
- Satın alma sonrasında işletmelerin birleştirilmesi



- Satın Alma Stratejisinin Açıkça Formüle Edilmesi: İşletme öncelikle ne ölçüde yoğunlaşmayı, ne ölçüde çeşitlendirmeyi tercih edeceğine karar vermelidir. Strateji işletmenin güçlü yönlerine dayandırılmalıdır. Fırsatlar yakalandığında hızlı bir şekilde harekete geçilmelidir. Kaynakların ve fırsatların uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.
- Satın Alınabilecek İşletmelerin Bulunması ve Analiz Edilmesi: Satın alınabilecek işletmelerin bulunmasına yönelik araştırma sürecinin aktif bir şekilde yürütülmesi gerekir. Satın alınan işletmeyle ilgili gerçekçi olunmalıdır. Satın alınacak işletmenin zayıf yönlerinin gizlenebileceği göz önüne alınmalıdır. Satın alma hırsıyla gereğinden fazla ödeme yapılmamasına dikkat edilmelidir. Kaynakların transferi ve paylaşımı konuları bu aşamada önceden değerlendirilmelidir. Porter'a göre satın almalar 3 testten geçmelidir:
 1. Sektör çekici olmalı veya yapısal olarak çekici kılınabilir olmalıdır. Satın almadan elde edilebilecek getiri oranı, sermaye maliyetinin üzerinde olmalıdır,
 2. Satın alma maliyetleri (satın alma fiyatı ve satın almada ödenen profesyonel ücretler), gelecekteki kârları ipotek altına alacak kadar yüksek olmamalıdır,
 3. İşletmelerden biri rekabet avantajı elde edebilmelidir. Faaliyetlerin paylaşımı ve kaynak transferi ile elde edilecek katma değer, katlanılan maliyetlerin üzerinde olmalıdır.

Bazı yorumcular 4. Test olarak satın alma sonrası yapılması gereken yatırımların da değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedirler

- Satın Almanın Gerçekleştirilmesi: Satın alma için ödenen fiyatın çok fazla olması, diğer bir deyişle satın alınan işletmeye gerçek değerinin üzerinde değer biçilmesi, satın almanın başarısını olumsuz etkilemektedir. Satın alınan işletme için yüklü bir prim ödenmesi, yatırımın getirilerine ilişkin beklentilerin yükselmesine neden olmaktadır. Yatırımın getirisinin sermaye maliyetinin üzerinde olması gerektiğinden hedeflere ulaşamaması hayal kırıklığına yol açmaktadır. Bu yüzden, işletmeyi geliştirmek için gereken yatırımlardan kaçınılmakta ve performans daha da kötüleşmektedir. Sonuçta, satın alınan işletme ucuza satılabilmekte ve bu durum zarara yol açmaktadır.

Satın almanın finansmanında dış kaynakların kullanılması durumunda, yatırımın getirisinin borçlanma maliyetini karşılaması gerekmektedir. Satın almanın finansmanında satın alan işletmenin hisselerinin kullanılması ve karşılığında satın alınan işletmenin hisselerinin alınması durumunda, öz kaynak finansmanı kullanılmaktadır. Çoğunlukla, bu durumda, satın alınan işletmenin hisse senetlerinin değeri piyasa fiyatının üzerinde bir fiyattan hesaplanarak hisse değişimi yapılmaktadır. Bazı durumlarda, bu iki yöntem birlikte kullanılmaktadır.

Finansman yöntemi ile ilgili kararlarda şu unsurlar etkili olmaktadır; bilançoda nakit fazlası olup olmaması, piyasadaki faiz oranları, satın almayı gerçekleştiren işletmenin borçluluk oranına olan etkisi.

- Satın Alma Sonrasında İşletmelerin Birleştirilmesi: Satın alma sonrasında işletmelerde bütünleştirilmesi gereken bazı stratejik unsurlar şunlardır: Üretim tesisleri, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları, finansal denetim. Bu süreçte, aktif bir liderlikle işletmelerdeki yöneticilerin değerlerinin, örgüt kültürlerinin, sistemlerin uyumlaştırılması ve yeniden yapılandırılması gerekmektedir.



Yaşamla İlişkilendir

ISO 500 BÜYÜK KURULUŞ

İstanbul Sanayi Odası tarafından 1981 yılından beri her yıl açıklanan “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” araştırmasında, kuruluşlar üretimden satışlar büyüklüğüne göre sıralamaya tabi tutulmaktadır. Söz konusu çalışmada kuruluşlar, net satışlar, brüt katma değer, öz kaynak, aktif toplamı, vergi öncesi dönem kar/zarar, faiz amortisman ve vergi öncesi kar/zarar, ihracat ve ortalama çalışan sayısı büyüklüklerine göre de sıralamaya tabi tutulmaktadır. Türkiye Petrol Rafinerileri AŞ (TÜPRAŞ), 2016’da olduğu gibi 2017 yılında da listenin zirvesindeki yerini korumuştur. Öte yandan çalışan sayısı ölçütü söz konusu olduğunda Arçelik A.Ş. 2017 yılında 17.486 çalışanı ile zirvede yer almıştır.

SIRA NO	KURULUŞ	ÜRETİMDEN SATIŞLAR (NET) (TL)
1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	51.143.020.471
2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	22.669.355.014
3	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	17.830.449.851
4	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	15.911.044.439
5	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	15.673.395.350
6	Arçelik A.Ş.	12.582.252.953
7	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	10.623.490.800
8	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	9.920.840.201
9	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	9.307.530.883
10	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	8.361.235.000

Kaynak: <http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2017/>

Öğrenme Çıktısı

5 işletme birleşmelerinin yararlarını tartışabilme



Araştır 5

Ölçek ekonomileri ne anlama gelir?

İlişkilendir

Türkiye’deki işletme birleşmelerine örnek verin.

Anlat/Paylaş

Birleşmelerde vergi avantajı elde edilmesi nasıl mümkün olur?

1 İşletmelerde büyümenin evrelerini sıralayabilme

Büyüme Kavramı ve Büyümenin Evreleri

İşletmeler kuruluşlarından itibaren yaşamları boyunca çeşitli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar; işletmelerin kurulması, gelişmesi, resmî yapıya kavuşması, dinazorlaşması ve gerilemesi olarak beş evreye indirgenebilir. Girişimciler, pazarda bir boşluk görüp bu boşluğu yeni bir ürün, hizmet icat ederek veya geliştirerek yahut mevcut ürün ve hizmetleri geliştirerek doldurmak ister. Böylece işletme kurulur ve büyümeyle birlikte işletmenin yapısı oluşturulur. İşletme, başlangıçtaki yönetim, pazarlama ve finans sorunlarını çözebilirse işletmenin gelişmesi için yöneticilerin; liderlik yapması, işletmenin hedeflerini belirlemesi, iş bölümünü gerçekleştirilmesi, sorumlulukları devretmesi ve bir hiyerarşi oluşturması gerekmektedir. Zamanla işletme daha resmî bir yapıya doğru ilerler ve geleneksel bürokratik mekanizmalara daha fazla dayanmaya başlar. Faaliyetler dar uzmanlık alanlarına bölünür, sorumluluk alanları açıkça belirlenir, kurallar geliştirilir, resmî iletişim kanalları geliştirilir ve hiyerarşi kurumsallaşır. Dinazorlaşma aşamasında çok sayıda kural olması işletmeyi hantallaştırır ve karmaşıklaşan yapıda işletmenin bir bölümünde işe yarayan bürokratik kurallar diğer bölümlerinde işe yaramaz hâle gelir. Değişen tüketici taleplerine, pazarlara, yasal düzenlemelere ve iş gücü piyasasına uyum sağlayamaması gibi nedenlerle işletmeler başarısızlığa sürüklenebilir ve gerileyebilir.

2 İşletmelerde büyümenin evrelerini sıralayabilme

Büyümenin Yararları ve Zorlukları

Artan üretim hacmi ile ortaya çıkan ölçek ekonomileri üretim, pazarlama, araştırma geliştirme, dağıtım ve satış giderleri gibi alanlarda da büyük işletmelere maliyet avantajı sağlamaktadır. Büyük işletmeler, pazarlık güçleri sayesinde tedarikçilerinden özel koşullar talep edebilmekte ve bu sayede daha uygun maliyetle daha geniş ürün yelpazesi sunabilmektedir. Uzmanlaşma, markalaşma, para ve sermaye piyasalarına kolay erişim, yetenekli yönetici ve çalışanların çekilmesi ve iş birliği olanakları büyümenin yararları arasındadır. İşletmenin büyümesiyle birlikte, müşterileri, tedarikçileri ve çalışanları artacaktır. İşletmeler büyüdükçe yapıları karmaşıklaşmaya başlamakta ve işletmenin faaliyetlerinin koordinasyonu daha güç hâle gelmektedir.

3 İşletmelerde büyümenin evrelerini sıralayabilme

Küçük İşletmelerde Büyüme

Küçük işletmelerde büyümeyi etkileyen değişkenler dört grupta sınıflandırılmaktadır: Yönetim stratejileri, girişimcilerin özellikleri, çevresel ya da sektöre özgü unsurlar, işletmeye özgü özellikler. Yönetim stratejileri kapsamında; büyüme hedefi, personel işe alım ve geliştirme kapasitesi, ürün pazarı geliştirme, finansal kaynaklar, yurt dışı pazarlara açılma ve işletmeler arası iş birlikleri ve esneklik gibi unsurlar rol oynamaktadır. Girişimcilerin özellikleri kapsamında; girişimcinin motivasyonu, eğitim durumu, deneyimi ve kurucu takımın büyüklüğü belirleyici olmaktadır. Sektördeki talep ve rekabet de büyümeyi etkilemektedir. Bunların yanı sıra işletmenin büyüklüğü, yaşı ve işletmenin içinde bulunduğu gelişim aşaması gibi işletmeye özgü unsurlar büyümeyi etkileyen önemli değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.



İşletmeler arası iş birlikleri; Centilmenlik anlaşmaları, Konsorsiyum, Kartel, Konsern, Tröst ve Holding olarak sınıflandırılabilir. Centilmenlik anlaşmaları, işletmelerin fiyatlarda anlaşarak rekabeti azaltmaya yönelik iş birliğine girdikleri, karşılıklı güvene dayanan anlaşmalardır. Birden fazla işletmenin hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirmeksizin belirli bir işi yapmak üzere geçici olarak iş birliği içine girmeleri konsorsiyum olarak adlandırılır. Kartel, aynı sektörde faaliyet gösteren ve piyasa payının çoğunluğuna sahip işletmelerin, rekabeti ortadan kaldırmak ya da sınırlandırmak amacıyla yaptıkları anlaşmalardır. Konsern şeklinde iş birliği içine giren işletmeler, ticari unvanlarını ve markalarını korumakla birlikte konserne girdikten sonra ekonomik bağımsızlıklarını kaybederek dâhil oldukları konsernin bir parçası olur. Tröste dâhil olan işletmelerin hisse senetleri tröstün hisse senetleri ile değiştirilmekte ve tröst kendisine katılan işletmelerin yönetimini ele geçirmektedir. Bir ya da birden fazla sayıda bağlı şirketin hisse senetlerini bünyesinde tutarak onları finansman ve yönetim açısından kontrol altına alan şirkete holding adı verilmektedir.



Birleşme, işletmelerin yeni pazarlara girmesini kolaylaştırır. Aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelerin birleşmesi rekabetin azalmasına yardımcı olur. Birleşme işletmeler arası teknoloji ve bilgi transferini kolaylaştıracaktır. İşletme birleşmelerinde ortaya çıkması beklenen diğer faydalar ölçek ekonomilerinden, finansman kolaylığından, vergi avantajlarından yararlanmaktan, riskleri çeşitlendirmekten kaynaklanmaktadır.

1 Aşağıdakilerden hangisi büyük işletmelerin para ve sermaye piyasalarından daha elverişli koşullarda yararlanmalarının doğrudan sonucudur?

- A. Kredi maliyetinin azalması
- B. Sermaye maliyetinin azalması
- C. İşletme kârının azalması
- D. İşletme giderlerinin artması
- E. İşletmenin kredibilitésinin azalması

2 İşletmelerin yaşadığı büyüme evrelerinin hangisinde işletme bürokratik kurallardan ortak değerlere göre kendi kendine yönetim anlayışına ve takım çalışmasına geçiş yapar ?

- A. İşletmenin kurulması
- B. İşletmenin gelişmesi
- C. İşletmenin dinazorlaşması
- D. İşletmenin resmî yapıya kavuşması
- E. İşletmenin girilmesi

3 Birleşme sonucu işletmelerin daha büyük kapasitelerde üretim yapmaları sayesinde birim maliyetlerin düşmesi birleşmenin hangi avantajı olarak tanımlanır?

- A. Ölçek ekonomileri
- B. Kapsam ekonomileri
- C. Vergi avantajı
- D. Riskin çeşitlendirilmesi
- E. Finansman kolaylığı

4 Aşağıdakilerden hangisi başka işletmelere iştirak amacının yanı sıra birtakım üretim ve hizmet etkinliğinde bulunan holding türüdür?

- A. Saf holding
- B. Karma holding
- C. Ana holding
- D. Yavru holding
- E. Çapraz holding

5 Aşağıdakilerden hangisi benzer mal ve hizmet üreten şirketlerin ya da rakiplerin birleşmesidir?

- A. Geriye doğru dikey birleşme
- B. İleriye doğru dikey birleşme
- C. Yatay birleşme
- D. Çapraz birleşme
- E. Karma birleşme

6 Aşağıdakilerden hangisinde birleşen şirketler arasında fiili ya da potansiyel satıcı-alıcı ilişkisi bulunur?

- A. Yatay birleşme
- B. Dikey birleşme
- C. Joint venture
- D. Çapraz birleşme
- E. Karma birleşme

7 İşletmelerdeki büyüme ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. İşletme büyüklüğü arttıkça genellikle işletmenin büyüme hızı artar.
- B. Genç işletmeler diğerlerine göre daha yavaş büyüme eğilimi gösterir.
- C. Yurt dışı pazarlara açılmak büyümei kolaylaştırır.
- D. İşletmeler arası iş birlikleri büyümei yavaşlatır.
- E. İşletmeler arası ortak girişimler büyümei zorlaştırır.

8 Aşağıdakilerden hangisi satın almalarda risklerin artmasına neden olur?

- A. Satın alınacak işletmenin doğru seçilmesi
- B. Satın alan işletmenin finansal durumunun güçlü olması
- C. Satın alınan işletmenin iş kolunun satın alan işletmenin iş koluyla alakasız olması
- D. Satın alma sonrasında kaynakların paylaşılması
- E. Satın alma sonrasında kaynakların paylaşılması

9 Aşağıdakilerden hangisi satın alma stratejisinin son aşamasıdır?

- A. Satın alma stratejisinin açıkça formüle edilmesi
- B. Satın alınabilecek işletmelerin bulunması
- C. Satın alınabilecek işletmelerin analiz edilmesi
- D. Satın alma kararının gerçekleştirilmesi
- E. Satın alma sonrasında işletmelerin birleştirilmesi

10 Aşağıdakilerden hangisi satın almaların başarısız olduğuna işaret eder?

- A. Satın almadan elde edilebilecek getiri oranının sermaye maliyetinin üzerinde olması
- B. İşletmenin rekabet avantajı elde etmesi
- C. Kaynak transferi sayesinde katma değer sağlanması
- D. Faaliyetlerin paylaşımı sayesinde katma değer sağlanması
- E. Satın alma maliyetlerinin gelecekteki kârları ipotek altına alması

1. A	Yanıtınız yanlış ise “Büyümenin Yararları ve Zorlukları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Büyümele- rinde Birleşme ve Satın Almalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise “Büyüme Kavramı ve Bü- yümenin Evreleri” konusunu yeniden göz- den geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Küçük İşletmelerde Bü- yüme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Küçük İşletmelerde Bü- yüme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Büyümele- rinde Birleşme ve Satın Almalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Büyümele- rinde İş Birlikleri ve Ortak Girişimler” ko- nusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Büyümele- rinde Birleşme ve Satın Almalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Büyümele- rinde Birleşme ve Satın Almalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerin Büyümele- rinde Birleşme ve Satın Almalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Büyük sermaye yatırımı gerektiren otomotiv imalatı, geniş dağıtım ağı gerektiren meşrubat satışı, yüksek pazarlama bütçesi gerektiren hızlı tüketim malları satışı, yoğun ar-ge yatırımı gerektiren ilaç sektörü, bu tür sektörler için örnek verilebilir.

Araştır 2

Büyüme genellikle örgütsel yapıda, işletme uygulamalarında, stok kontrolü ve finansal denetim, insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda değişim gerektirir. Fakat en önemli değişim yönetiminde meydana gelir.

Araştır 3

Halka arz, bir şirketin çeşitli nedenlerden dolayı hisse senetlerinin satışa çıkarıldığının ilan edilmesi ve tüm yatırımcılara hisse senedi satın alma yoluyla hissedar olma şansının sunulmasıdır.

Araştır 4

Ortak girişim, bir araya gelen işletmelerden ayrı bir tüzel kişiliğe sahiptir. Konsorsiyumda ise ayrı bir tüzel kişilik söz konusu değildir.

Araştır 5

Ortak girişim, bir araya gelen işletmelerden ayrı bir tüzel kişiliğe sahiptir. Konsorsiyumda ise ayrı bir tüzel kişilik söz konusu değildir.

Kaynakça

- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M. ve Durukan, T. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi Yayınları.
- Aktepe, E. (2007). *Genel İşletme*, Nobel Yayınevi.
- Büker, S., Aşıkoglu R. ve Sevil G. (2011). *Finansal Yönetim*, Sözkese Matbaacılık, 7. Basım, Ankara.
- Can, H., Tuncer, D. ve Doğan, Y. A. (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Ankara.
- Coad, A. (2009). *The Growth of Firms*, A.B.D.
- Çetin, C. ve Esin, C. M. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*, Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları.
- Harrison, J.S. ve St. John, C.H. (2008). *Foundations in Strategic Management*, Thomson.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. ve Gales, L.M.(2002). *Organization Theory: A Strategic Approach* (6th Edition), Prentice Hall.
- Pettus, M.C. (2003). *Growth From Chaos*, A.B.D.
- Penrose E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*, yenilenmiş versiyon -Giriş Pitelis C., 1959 orijinal- Oxford.
- Thompson J. ve Martin F. (2017). *Strategic Management Awareness and Change*, Thomson..
- Ülgen H. ve Mirze S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta, İstanbul.
- Wheelen T.L. ve Hurger D.L. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, A.B.D.
- Yükçü, S. (ed.). (1999). *Finansal Yönetim*, Vizyon Yayınları, İzmir.

Bölüm 7

Küresel Çevrede İşletmecilik ve Rekabet

Öğrenme Çıktıları

1 Küreselleşme

- 1 Küreselleşmeyi tanımlayabilme ve sonuçlarını değerlendirebilme

2 İşletmeler ve Küreselleşme

- 2 Küresel işletmeyi tanımlayabilme ve küresel işletmelerin özelliklerini sıralayabilme

3 Küresel İşletme Stratejileri

- 3 İşletmelerin küresel strateji geliştirme sürecini ve küresel strateji türlerini kavrayabilme

4 Küresel İşletmeler ve Rekabet

- 4 Küresel işletmelerin rekabette dikkat etmeleri gereken noktaları kavrayabilme

Anahtar Sözcükler: • Küreselleşme • Küresel İşletmeler • Strateji • Küresel Stratejiler • Rekabet • Küresel Rekabet



GİRİŞ

Dünyada meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak ulaşım ve iletişimin kolaylaşması, Sovyetler Birliği'nin çökmesiyle birlikte dünyadaki kutuplaştırıcı siyasi yapının yok olması, dünyanın küreselleşmesine ve değişimin her alanda hız kazanmasına neden olmuştur. Her geçen gün önemini daha çok artıran küreselleşme, dünya üzerindeki rekabet şartlarını da değiştirmiş ve işletmeleri buna ayak uydurmaya zorlamıştır. Küreselleşmeden önce yerel pazarlarda daha kolay bir rekabet çevresinde yerine getirilen işletme faaliyetleri, günümüzde dünya pazarlarında daha yoğun rekabet koşulları altında yerine getirilir hâle gelmiştir. Küreselleşme sürecine uyum sağlamak zorunda kalan işletmeler, küresel pazarlarda rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek adına, stratejiler geliştirmek ve dünyadaki değişime ayak uydurabilmek için yenilikler yapmak zorunda kalmıştır. Bu bölümde, küreselleşmenin nasıl ortaya çıktığı, neleri değiştirdiği, işletmelerin birer küresel işletmeye nasıl dönüştükleri ve bu küresel rekabet çevresinde ayakta kalabilmek için ne gibi stratejiler geliştirmeleri gerektiği anlatılmaya çalışılmıştır.

KÜRESELLEŞME

Ülkeler arası duvarların ortadan kalkması, ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkilerin yoğunlaşması ve bunun sonucunda da farklı kültürlerin, inançların ve beklentilerin daha yakından tanınması, küreselleşme olgusunu ortaya çıkarmıştır. Dünya genelinde ürün ve paranın hareketliliğinin artması sonucunda ülke ekonomilerinin dünya piyasalarına dâhil olması ve farklı ülkelerde yaşayan insanlar arasında iletişimin ve etkileşimin artmasına küreselleşme denilmektedir. Küreselleşmenin ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve kültürel etkilerinin olması, pek çok farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmaktadır. Küreselleşme ile uluslararasılaşma süreci tamamlanmış, üretim ve tüketim dünya ölçeğinde planlanmaya başlamış ve ülkeler bir anlamda birbirlerine bağlı hâle gelmiştir. Temelinde değişim ve gelişimin bulunduğu küreselleşmenin oluşumunda serbest ticaret (free trade) önemli bir rol oynamıştır.

Küreselleşmenin Nedenleri

Küreselleşme kavramı, alanyazında ilk kez İngiliz İktisatçı W. Foter tarafından 1833 yılında The Economist dergisinde dünya üzerindeki kaynakların dağılımı ve kullanımıyla ilgili olarak yazdığı bir makalede kullanılmıştır. Garrett Hardin'in 1968 yılında kaynakların kullanımı ve paylaşımı ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışma ise günümüzde küreselleşmenin çok kullanılır hâle gelmesine neden olmuştur (Kıvılcım, 2013: 221). Geçmişten günümüze kadar dünyadaki olaylar değerlendirildiğinde, dünya üzerinde küreselleşmenin ortaya çıkmasına ve pek çok aşamadan geçerek günümüze kadar gelmesine neden olan bazı temel gelişmeler olduğu görülmektedir. Küreselleşmeyi doğuran bu temel gelişmeler üç başlık altında toplanabilir.

Uluslararası Kuruluşların Kurulması ve Sermaye Dolaşımının Hızlanması

Tarihsel süreçte küreselleşmenin oluşumu için gerekli çevreyi yaratan en önemli olay, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte dünyada katı bir denetim altında olan sermayenin daha rahat bir çevrede, ülkeler arasında dolaşabilmesini mümkün kılan bazı uluslararası kuruluşların oluşturulması olmuştur. Dünya Bankası (The World Bank), Uluslararası Para Fonu (IMF) (International Monetary Fund), İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD Organization For Economic Cooperation and Development), Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT), Dünya Ticaret Örgütü (WTO) küreselleşmenin yaygınlaşmasında önemli rol oynamış bazı kuruluşlardır. Bu kuruluşlar genellikle 1940'lı yılların ikinci yarısında kurulmuşlardır ve küreselleşme bu kuruluşların da etkisiyle 1950-60'lı yıllarda bir ivme kazanmıştır.

II. Dünya Savaşı sonrasında büyük zarar gören dünya ekonomisine yeni bir düzen getirmek, savaşın zarar gören bölgeyi kalkındırmak ve ekonomik istikrarı sağlamak amacıyla 1944 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) New Hampshire eyaletinin "Bretton Woods" kasabasında düzenlenen bir konferans sonunda "Uluslararası Para Fonu" (IMF) ve "Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası" (The World Bank) kurulmuştur. Bretton Woods'da yapılan konferansın ardından Dünya Bankası çalışmalarına resmî olarak 25 Haziran 1946 yılında başlamıştır. Dünya Bankasının görevleri arasında aşırı yoksulluğu sona

erdirmek, 2030 yılına kadar dünya nüfusundaki yoksulluk oranını %3'e düşürmek, ortak refah düzeyini geliştirmek, her ülkede yaşayan en yoksul insanların %40'ının gelirinde artış sağlamak sayılabilir. Dünya Bankasının merkezi ABD'nin Washington DC şehrinde ve toplam 189 üyesi bulunmaktadır.

Uluslararası Para Fonu (IMF) yine 1944 yılında Bretton Woods kasabasında yapılan antlaşma sonucunda ortaya çıkmış bir kuruluştur. 1945'te faaliyetlerine başlayan ve 186 ülkenin üyesi bulunduğu IMF'nin amacı, tüm dünyada parasal alanda iş birliğini güçlendirmek, finansal istikrarı sağlamak, uluslararası ticarete destek olmak, istihdamı arttırmak, sürdürülebilir ekonomik büyümeye yardımcı olmak ve fakirliği azaltmaktır.

İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), 1947 yılında İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa'nın yeniden yapılandırılması için ABD ve Kanada'nın Marshall Planı'nın koordinasyonunu sağlamak amacıyla oluşturduğu bir kuruluştur. OECD'nin en temel görevi makroekonomik incelemeler yapmaktır. Bunun yanında eğitim, nüfusun yaşlanması, emeklilik ve sigortacılık sistemleri, göç, çevre, su, iklim değişikliği, sürdürülebilir kalkınma ve kalkınma yardımları gibi konularda çalışmalar yaparak hem üye ülkelerin hem de üye olmayan ülkelerin yapısal alanlardaki gelişimine katkı sağlamaktadır.

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle birlikte BM (Birleşmiş Milletler) üyesi ülkeler, savaştan kaynaklanan kaosu sonlandırmak, ülkeler arası serbest dış ticareti teşvik etmek ve dış ticaret siyasetini düzenlemek amacıyla Bretton Woods Konferansı'nın ardından bir toplantı yaparak 1946 yılında, BM Ekonomik ve Sosyal Konseyince, 19 ülkenin katıldığı bir hazırlık komitesi oluşturmuştur. Hazırlık Komitesi, 1947 yılında üye ülkeler ile ABD arasında karşılıklı tarife indirimleri içeren GATT anlaşmasını imzalamıştır ve anlaşma 10 Ocak 1948'de yürürlüğe girmiştir. Türkiye ise GATT'a 1953 yılında üye olmuştur.

Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO), temelleri GATT'a dayanmakta olup 1 Ocak 1995 tarihinden yürürlüğe girmiş bir kuruluştur. WTO, dış ticaretle ilgili olan diplomatik müzakerelere platform oluşturan, genel kabul görmüş uluslararası ticaret kuralları belirlenmesini sağlayan, ticaretle ilgili ulusal yasaların düzenli olarak gözden geçirilmesini amaçlayan ve üye ülkeler arasında dış ticaret anlaşmazlıklarının çözümü için mekanizma oluşturan tüzel kişiliğe sahip bir örgüttür. Örgütün en temel amacı, ürün üreten işletmelere, ihracatçılara ve ithalatçılara yardım ederek dünya ticaretini kolaylaştırmak ve ticaret kapasitesini artırmaktır.



Araştırmalarla İlişkilendir

Türkiye II. Dünya Savaşı sonrası Batı Bloku'na yakınlaşmış ve ABD'nin tasarladığı yeni ekonomik sistemle bütünleşme sürecine girerek 1947 yılında, hem IMF hem de Dünya Bankasına üye olmuştur. ABD ile ilişkilerini ittifak düzeyine taşıyan Türkiye, bu kuruluşlardan kredi ve danışmanlık destekleri alarak yeni uluslararası ekonomik düzene ve para sistemine dâhil olmuştur. İlk olarak 1950 yılında Dünya Bankasından ve 1961 yılında IMF'den kredi alan Türkiye, daha sonraki dönemlerde de danışmanlık yardımı alarak bu kuruluşlarla kredi ve borçlanma ilişkileri içine girmiştir. Özellikle 1980 sonrası ekonomik yapılanma ve reform adı altında IMF ve Dünya Bankasından danışmanlık desteği ve yüksek meblağlarda kredi alan Türkiye, 2008 küresel krizi öncesinde de dünyada bu kuruluşlardan en yüksek miktarda kredi alan ülke-

lerden biri olmuştur. 2001 krizi sonrası Türkiye, sıkı bir reform ve düzenleme dönemine girmiş ve ekonomik performansını artırarak ekonomisinin makroekonomik göstergelerini iyileştirmiştir. Uyguladığı ve uygulamaya çalıştığı titiz ve yapıcı ekonomik politikalar, Türkiye'nin IMF ve Dünya Bankasına olan bağlılığını azaltmış ve bu kuruluşlara olan kredi borçlarını bitirme noktasına getirmiştir.

Bu kuruluşlar dünya üzerindeki ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkmasını ve uluslararası ticaretin daha aktif bir şekilde yerine getirilmesini tetiklemiştir. Bunun sonucunda ülkeler arası ekonomik, sosyal, siyasal ilişkilerin gelişmesi ve doğal olarak farklı kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması sonucunda, uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması anlamına gelen küreselleşme olgusu ortaya çıkmıştır.

Ülkeler Arası Teknoloji Transferleri

Bilgi teknolojileri günümüz dünyasında işletmeleri yapısal anlamda etkilemektedir. Teknoloji, temel üretim faktörlerinden biri olarak uluslararası arenada işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratmada kullandıkları önemli bir girdi kaynağıdır. Teknoloji, genellikle gelişmiş ülkelerde üretilmektedir. Ancak teknolojinin yeni ürünlerin elde edilmesinde, ürünlerin geliştirilmesinde, maliyetlerin düşürülmesinde ve kalitenin artırılmasında kullanılan bir unsur olması nedeniyle, gelişmekte olan ülkeler bu ülkelerden teknolojileri transfer etmek zorunda kalmaktadır. Bunun sonucunda bir ülkede üretilen yeni bir teknoloji er ya da geç küreselleşmenin etkisiyle tüm dünya ülkelerinde kullanılır hâle gelmektedir. Örneğin 1991 yılında (2G) hücreli teknolojiye sahip ilk cep telefonu, Finlandiya'da GSM standardı üzerinden kullanıma sunulduktan kısa bir süre sonra bu teknoloji 1994 yılında Türkiye'de Mart ayında Turkcell GSM operatörünün faaliyeti geçmesi ile kullanılmaya başlanmıştır.

Tüm Dünyadaki Teknolojik Gelişmeler

1980'ler pek çok alanda olduğu gibi teknolojik alanda da değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı yıllardır. Özellikle ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan büyük değişimler, küreselleşme sürecinin itici güçlerinden olmuştur. İletişim ve ulaşımı hızlandıran teknolojiler sayesinde ülkeler arasında zaman ve mekân kavramları ortadan kalkmış, mesafeler kısalmış ve dünya küçük bir köy hâline dönüşmüştür. Bu gelişmeler sonucunda, temel kaynağı bilgi olan, içinde bulunduğumuz "Bilgi Toplumu" oluşmuştur. Bilgisayarların endüstriden hizmet sektörüne, bireyselden kurumsala her alanda kullanılması, bilgisayar ağlarını birleştiren internetin tüm dünya üzerinde yaygın hâle gelmesi, sosyal medyanın bulunması ve kullanıcı sayılarının her geçen gün artması gibi bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilginin çok hızlı elde edilebilmesini sağlamıştır. Bilginin tüm dünyada çok hızlı ulaşılabilir olması uluslararası ticareti ve ülkelerin kalkınmasını da hızlandırmıştır.

Küreselleşmenin daha fazla hız kazanmasına neden olan diğer bazı gelişmeler ise şu şekilde sıralanabilir (Daniels, Radebaugh ve Sullivan, 2007: 9),

1. Teknolojik gelişmelerdeki ve teknoloji kullanımındaki artış,

2. Sınır ötesi ticaretin ve kaynak hareketinin serbestleşmesi,
3. Uluslararası ticareti destekleyen hizmetlerdeki gelişmeler,
4. Tüketici baskısının giderek büyümesi,
5. Küresel rekabetin her geçen gün artması,
6. Politik durumlardaki değişimler,
7. Geniş bir alana yayılmış uluslararası iş birlikleri

Dünya genelinde yaşanan tüm bu gelişmelere ek olarak küreselleşmenin hız kazanmasına katkıda bulunan bir diğer unsur çok uluslu işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Bu işletmelerin dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet göstermesi, insanların kültürel, siyasi ve ekonomik olarak birbirlerinden etkilenmelerine neden olarak küreselleşmeyi hızlandırmıştır.

Küreselleşmenin Tarihsel Süreci

Küreselleşmenin tarihsel sürecine bakıldığında üç dönemden söz etmek mümkündür.

Bunlardan birincisi denizcilikte meydana gelen gelişmeler, telgrafın icat edilmesi ve tren yolunun daha geniş bir alana yayılması sonucunda Batılı ülkelerin daha önceleri ulaşamadıkları deniz aşırı ülkelere gidebilmesi ve bu ülkelerde siyasi, askerî ve ticari etkilerini gösterebilecek bir fırsat yakalamasıdır. 1870-1914 yıllarını kapsayan bu dönemde uluslararası ticarete rekabet yoğunlaşmış ve üretimde uzmanlaşma önemli hâle gelmeye başlamıştır.

İkinci küreselleşme dönemi olarak anılan dönem ise 1914-1945 yıllarını kapsamaktadır. Bu dönem aynı zamanda küreselleşmenin durakladığı bir dönemdir. 1914'de I. Dünya Savaşı'nın, 1929'da dünya ekonomik bunalımının ve 1939'da II. Dünya Savaşı'nın başlaması, küreselleşme sürecinin yavaşlamasına neden olmuştur. II. Dünya Savaşı sonrasında kurulan IMF ve Dünya Bankası, dünya genelinde özel sermaye akışını hızlandırmayı ve böylece uluslararası ticaret ve yatırımlara hız kazandırmayı amaçlamıştır. 1980'li yılların başında ABD başkanı R. Reagan ve İngiltere başbakanı M. Thatcher'in uyguladıkları politikaların da katkısıyla uluslararası sermaye dolaşımı hızlanmıştır. 1990'lı yılların başında Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla birlikte finans piyasaları gerçek anlamda küresel hâle gelmeye başlamıştır. Bu dönemde

küreselleşme sürecinin hız kazanmasını sağlayan ve ABD himayesinde oluşturulan kuruluşlar arasında IMF, Dünya Bankası, GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Antlaşması), OECD sayılabilir. Ağustos 1971 tarihinde Bretton Woods sisteminin çökmesi ve bunun üzerine sabit kur sisteminden vazgeçilmesi, ikinci küreselleşme döneminin önemli bir dönüm noktası olmuştur. Sabit kurdan vazgeçilmesiyle birlikte ABD, Almanya İngiltere ve Japonya sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaları kaldırmış ve finansal küreselleşmeye olağanüstü bir ivme kazandırmıştır (Kıvılcım, 2013: 222).

Üçüncü küreselleşme dönemi 1980 ve sonrasında kapsamaktadır. Bilgi çağı olarak da adlandırılan bu dönemde endüstrileşmenin hızlanması, pazarların çok geniş bir alana yayılması, ileri üretim tekniklerinin kullanılmaya başlanması, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki hızlı değişimler, rekabetin sınırları aşması gibi nedenlerle üçüncü küreselleşme dönemi diğerlerinden daha karmaşık ve çok boyutlu bir hâl almıştır. Üçüncü küreselleşme dönemine damgasını vuran gelişme, bugün dünyanın pek çok ülkesinde yaygın ve çok ucuz bir şekilde kullanılan internet olmuştur. Ayrıca taşımacılık alanında da gelişmeler olmuş, taşımacılıkta demir, deniz ve kara yollarına hava yolları da eklenerek ulaşım, hem daha hızlı hem de daha kolay bir hâle gelmiştir.

Küreselleşmenin Boyutları

Küreselleşmenin ekonomik, sosyo-kültürel ve siyasi olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır. Araştırmacılar genellikle küreselleşmenin ekonomik boyutunu ele almaktadır. Ancak küreselleşmenin diğer boyutları da ekonomik boyutu kadar önemli olmaktadır. Küreselleşmenin bu üç farklı boyutunu kısaca açıklamakta fayda vardır (Mir, Qadri ve Hassan, 2014: 613);

a) **Ekonomik Küreselleşme:** Ekonomik küreselleşme dünyadaki ekonomik ilişkilerin yoğunlaştırılması ve genişletilmesi anlamına gelmektedir. Ulusal piyasa ekonomileri arasında bir ağ kurmayı ifade eden ekonomik küreselleşme, devletin müdahalesini piyasadaki ekonomik sorunların çözümünde, kaynakların birikiminde ve dağıtımında azaltmakta, ancak piyasanın rolünü artırarak neoliberal ilkelerin, ulusal piyasa ekonomilerini yönetmesine olanak tanımaktadır (Martin, Schumann ve Ca-

miller, 1997). Ekonomik bir ağ oluşturmak ancak insanların, hizmetlerin, eşyaların ve bilginin sınırlar arasında daha ucuz, daha hızlı ve daha etkili bir şekilde dolaşmasını sağlayan küresel pazarlarla bütünleşmesi ve ürün pazarlarının, uluslararası merkezkaç sistemlere (merkezileşmeme) dönüşmesi ile olabilmektedir. Ekonomik küreselleşme süreci, devlet kurallarının deregülasyonu, uluslararası taşımacılık, devrimci ve yenilikçi teknolojiler ve entegrasyon isteyen ekolojik güçler tarafından desteklenmektedir. Ticaret alanında küreselleşme, ürün pazarında sürekli bir açıklık sürecini ve refah ve gelir kaynağı olarak uluslararası ticarete yüksek bağlılığı ifade etmektedir. Nitekim günümüzde ülkelerin pek çoğu uluslararası ticaret yapmak istemekte ve ülke gelirlerinin büyük bir kısmını uluslararası ticaretten elde etmektedir. Bu nedenle de dünya genelinde ticaret hacmi, oldukça büyük oranlara ulaşmıştır. Finans çevreleri tarafından küreselleşme, ülkeler arası kapital akışının, borçlanmanın ve ortak girişimlerin hiç olmadığı kadar yüksek seviyelerde olduğu uluslararası finans pazarlarının birbirleri ile bütünleşmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak dünya genelinde ticaret hacmi, oldukça büyük oranlara ulaşmıştır. Finans çevreleri tarafından küreselleşme, ülkeler arası kapital akışının, borçlanmanın ve ortak girişimlerin hiç olmadığı kadar yüksek seviyelerde olduğu uluslararası finans pazarlarının birbirleri ile bütünleşmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak dünya genelinde ticaret hacmi, oldukça büyük oranlara ulaşmıştır. Finans çevreleri tarafından küreselleşme, ülkeler arası kapital akışının, borçlanmanın ve ortak girişimlerin hiç olmadığı kadar yüksek seviyelerde olduğu uluslararası finans pazarlarının birbirleri ile bütünleşmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak dünya genelinde ticaret hacmi, oldukça büyük oranlara ulaşmıştır.



dikkat

Deregülasyon, belirli bir iş alanı ya da kesiminde devlet kısıtlamalarının azaltılması ya da tamamen kaldırılmasıdır.

b) **Siyasal Küreselleşme:** Siyasal küreselleşme, dünyadaki siyasi ilişkilerin yoğunlaşması ve genişlemesi anlamına gelmektedir (Steger,

2013). Son birkaç yüzyıldır, insanlar belirli bir ulusa karşı bir aidiyet duygusu geliştirmiş ve bölgelerinde siyasi olarak kendilerini farklılaştırmışlardır. Bu yapay farklılaşma kendilerinden olanlar için kullanılan “biz” ve kendilerinin dışında kalan yabancılar için kullanılan “onlar” kavramlarını yaratmıştır. Çağdaş küreselleşme olgusu, ülkeler arasında katı bir şekilde çizilmiş olan bu sınırları, biraz daha yumuşatarak bu kavramların güncelliğini yitirmesine neden olmuştur. Devletler ve devletçilik anlayışı yok olmamakla birlikte değişime uğramıştır. Devlet egemenliği hâlen devam etmekte ancak önceki zamanlar kadar güçlü olmamaktadır. Devleti yönetmekle sorumlu olan hükümetler zayıflamakla birlikte her alanda hâlen ağırlıkları devam etmektedir. Siyasal küreselleşme ile devletlerin yetki ve sorumlulukları bazı alanlarda azalmış, bazı alanlarda ise artmıştır.

- c) **Sosyo-Kültürel Küreselleşme:** Küreselleşme sürecinde insanlar büyük değişimlere maruz kaldığı için sosyal ve kültürel olarak da etkilenmiştir. Bu nedenle küreselleşmenin sadece ekonomik ve siyasi boyutunun ele alınması, küreselleşmenin eksik değerlendirilmesine ve tam olarak anlaşılmasına neden olabilir. Küreselleşmenin sosyal boyutu için, dünyanın birbirinden farklı ve birbirine uzak bölgelerinin sosyal ilişkiler ile birbirine bağlanmasıdır, denilebilir. Bu bağlanma ile bir bölgede ya da ülkede meydana gelen herhangi bir olay, kilometrelerce uzaktaki başka bir bölgede ya da ülkede bir mutluluk ya da hüznün yaşanmasına neden olabilmektedir. Aynı şekilde küreselleşmenin kültürel boyutu da farklı bölgelerdeki kültürlerin birbirlerinden etkilenmesini ifade etmektedir. Sosyal ve kültürel küreselleşme bir şekilde birbirini tamamlamaktadır. Her iki boyut da birbirini ortaya çıkış ve güçlenme açısından etkilemektedir. İnsanların sosyal olarak bütünleşmeleri durumunda, birbirleri arasında değer alışverişi yaşanacağı için kültürel anlamda yakınlaşmaları da mümkün olabilecektir. Küreselleşme olgusu ilk ortaya çıkmaya başladığı yıllarda ekonomik ve siyasi küreselleşme önemszenmiştir. Ancak son birkaç on yıldır

küreselleşmenin sosyo-kültürel boyutunun da önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Ülkeler arası göçlerin olması, turizm anlayışının yerel olmaktan çıkıp uluslararasılaşması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve değişimler sonucunda bilginin çok hızlı bir şekilde paylaşılması, yeni fikirlerin radyo, televizyon, gazete, telefon ve internet aracılığıyla gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru yayılması ile insanların birbirleriyle olan etkileşimi artmıştır (De-Soysa ve Vadlamannati, 2011). İnsanlar arasındaki bu etkileşim artışı küreselleşmenin sosyo-kültürel boyutunun da olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak küreselleşme ile dil, etnik köken, ırk gibi farklılıklar ortadan kaldırılarak birbirine daha çok benzeyen homojen toplumlar oluşturulmuş ve bu toplumlar kurumsallaştırılmış, modernize ve rasyonelize edilmiş küresel bir kültür yaratılmıştır. Yaratılan bu küresel kültür, dünya genelinde gerçek birçok uluslaşmaya ve daha barışçıl bir dünya düzeninin oluşturulabilmesine yardımcı olabilecek en temel unsur olabilir. Bunun yanında; bu homojenleşmede baskın taraf olan Batı ve özellikle de Amerikan kültürü, diğer ülkelerin kültürel kimliklerinin yok olmasına da neden olabilecektir.

Küreselleşme, her geçen gün dünyanın farklı bölgelerini etkisi altına almaya devam etmekte, yeni açılım ve devinimler kazanmakta ve küreselleşmenin mevcut yapısı sürekli değişmektedir. Küreselleşme konusunda farklı bakış açılarının olmasına rağmen üretim faktörlerinin uluslararasılaşması, teknolojik gelişmelerin belirleyici özelliği ve küreselleşme sürecinin dinamik olması tüm çevreler tarafından kabul edilen ortak noktalardır.

Küreselleşmenin Sonuçları

Küreselleşme, dünyada hızlı ve radikal değişikliklere neden olmuştur. Bu değişiklikler, devletleri, insanları ve işletmeleri etkilemiştir. Küreselleşmenin neden olduğu değişikliklerin sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- a) **Bilgi toplumun oluşması:** James Watt'ın 1765 yılında buharlı makineyi bulması ve bu enerji kaynağının ekonomide kullanılmaya başlanması ile birlikte, sosyo-

ekonomik yapılarda önemli değişimler yaşanmaya başlamıştır. Endüstri devrimi olarak adlandırılan bu değişim ile yeni buluşlar yapılmış, fabrikalar kurularak kitle üretimine geçilmiş ve istihdam olanakları artmıştır. Günümüzde bilgi teknolojileri ve iletişim alanında yaşanan değişimler, endüstri devrimine neden olan teknolojik değişimlerden çok daha hızlı ve köklüdür. Küreselleşme, bilgiyi üretimin en önemli girdisi hâline dönüştürmüş ve “Bilgi Toplumu” denilen yeni bir toplumsal yapının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilginin en önemli değer olduğu bilgi toplumunun en önemli özelliği değişime ve yeniliğe açık olmasıdır. Endüstri toplumunun en önemli girdisi sermaye iken bilgi toplumunun en önemli girdisi enformasyon ve iletişim teknolojileridir. İnternet kullanımının dünyada artmış olması ve gündelik hayatın bir parçası hâline gelmesi, bilgiye ulaşımı da kolaylaştırmıştır. Günümüzde işletmeler artık kas gücüne sahip çalışanlar yerine bilgili, donanımlı, yeniliklere açık, uzmanlaşmış çalışanları tercih etmektedir (Rüstemov, 2004: 8).



dikkat

Bilgi toplumunun en önemli özelliği değişime ve yeniliğe açık olmasıdır.

b) Sermayenin küreselleşmesi: Ekonomik alanda yaşanan küreselleşme, siyasi ve sosyo-kültürel alanlarda yaşanan küreselleşmeyi de etkilemiştir. 1990’lı yıllardan sonra Sovyetler Birliği’nin dağılması, teknolojik yeniliklerin yapılması, iletişim ağının genişlemesi gibi gelişmeler, devlet-piyasa dengesinin değişmesine ve liberal ekonomik düzenin tüm dünyaya yayılmasına neden olmuştur (Dikici, 2004: 40). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler, sermaye hareket maliyetlerinin düşmesi ve dünya konjonktüründe meydana gelen gelişmeler, günümüzde sermayenin ulusal sınırları aşarak uluslararası alanda hızlı hareket etmesine neden olmuştur. Küreselleşen dünyada

her gün büyük miktarlardaki sermayeler bir ülkeden başka bir ülkeye kolaylıkla aktarılabilir. Gelişmiş bilgi teknolojileri sayesinde birbirine bağlanmış olan finansal piyasalar için mesafe kavramı ortadan kalkmış, sermaye uluslararası mali piyasalarda serbestçe dolaşmaya başlamıştır. Sermayenin giriş yaptığı ülkeye olumlu etkileri olabildiği gibi olumsuz etkileri de olabilmektedir. Sermayenin giriş yaptığı ülkeye giriş amacı yatırım ve ticari ise ülkeye istihdam yaratması, teknoloji ve yönetim kültürünü taşıması, katma değer sağlaması gibi olumlu katkıları olabilmektedir. Ulusal piyasalarda faiz ve döviz kuru arasındaki dengesizliklerden beslenen, bu amaçla ulusal piyasalara giriş yapan yabancı sermaye ise gittiği ülkeler için risk teşkil edebilmektedir (Atik, 2007: 20).

c) Küresel rekabetin oluşması: Küreselleşme, ulusal pazarları yerellikten çıkartarak uluslararası pazarlar hâline dönüştürmüş ve rekabeti de uluslararasılaştırmıştır. Teknolojik gelişmeler üretim maliyetlerinin düşmesine, ürün çeşitlerinin çoğalmasına, talebin artmasına ve pazarın genişlemesine neden olmuştur. Taşımacılık alanındaki gelişmeler ve ülkeler tarafından yürürlüğe konulan dengeleme sermaye gibi ürünlerin ve üretim öğelerinin de serbestçe ülkeler arasında dolaşabilmesine olanak tanımıştır. Aynı zamanda Sovyetler Birliği’nin yok olması komünizmin de sonunu getirerek kapitalizmin önünü açmıştır. Tüm bu gelişmeler rekabetin dünya ölçeğine taşınmasına neden olmuştur. Küresel bir çevrede tüm dünya markaları ile rekabet etmek zorunda kalan işletmeler, hayatta kalabilmek için örgüt yapılarını, planlarını ve stratejilerini küresel çevreye uyum sağlayabilecek şekilde değiştirmek zorunda kalmıştır.

d) Hizmet sektörünün önem kazanması: Küreselleşme sürecinde ürünlerin çeşitleri artmış ancak ömürleri kısalmıştır. Taşımacılık ve teknolojiye yaşanan gelişmeler nedeniyle ürünler dünyanın her yerine kolaylıkla dağıtılabilir. Bu durum aynı zamanda dünyanın pek çok yerinde aynı ya da benzer türde ürünlerin üretilmesini sağlayarak standartlaşmayı ortaya çıkarmıştır.

Ürünlerin standartlaşması işletmeleri, vermiş oldukları hizmetler ile rekabette öne çıkmaya zorlamıştır. Günümüzün küresel rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmeler, müşteri potansiyellerini artırabilmek için vermiş oldukları hizmetlerde farklılık yaratmaya çalışmaktadır. Örneğin amazon.com küçük ürünler için bile büyük kutuları tercih etmesi nedeniyle kullanıcıları tarafından çok fazla eleştirilmesi üzerine 2017 yılında küçük ürünleri baloncuklu posta zarfları ile göndermeye başlamış, böylelikle

hem maliyetlerini düşürmüş hem de müşteri memnuniyetini artırmıştır.



Öğrenme Çıktısı

1 Küreselleşmeyi tanımlayabilme ve sonuçlarını değerlendirebilme

Araştır 1

Küreselleşmenin boyutları arasındaki ilişkiyi araştırın.

İlişkilendir

Küreselleşme sonuçlarını günümüz dünyası ile ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Teknolojik gelişmeler ile küreselleşme arasındaki bağlantıyı açıklayın.

İŞLETMELER VE KÜRESELLEŞME

İşletmelerin küreselleşmesi, faaliyet alanlarının bir kısmını ulusal sınırların ötesine taşıyarak birer küresel işletmeye dönüşmesi anlamına gelmektedir. Bir *işletmenin uluslararasılaşması* ekonomik faaliyetlerinin ülke sınırlarını aşması anlamına gelirken, küreselleşmesi uluslararasılaşmasından çok daha ileriye giderek bir işletmenin dünya üzerinde çok yayılmış ekonomik faaliyetlerde bulunmasını ve bunları birbirleriyle bütünleştirebilmesini ifade etmektedir. İşletmelerin uluslararasılaşma kararı vermesine neden olan faktörleri itici ve çekici faktörler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür (Birden, 2017: 3-4).

a) **İşletmelerin Uluslararasılaşma Kararlarındaki İtici Faktörler:** İşletmelerin kendi içlerinde ve buldukları ülkede yaşadıkları olguları kapsayan faktörlerdir. İşletmelerin üstün yönlerini değerlendirilmesi, üretim fazlalıkları, kâr hedefleri, büyümek istemeleri gibi işletme içi etkenler bazen işletmelerin uluslararasılaşmalarında etkili olabilmektedir. İşletmenin bulunduğu ülkede yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmeler de uluslararasılaşma kararını etkileyebilmektedir. Ülkenin iç piyasa koşullarının yetersizliği, ülke içi yasal engeller, ülke içi ekonomik tikanlıklar, pazardaki şiddetli rekabet, pazardaki doygunluk gibi faktörler işletmeleri uluslararası pazarlara yöneltilmektedir. Devletlerin ihracatı teşvik etmesi de işletmeleri uluslararası pazarlara açılmaya özendirilmektedir.

✓ **İşletmelerin uluslararasılaşma** kararında, işletmelerin kendi içlerinde ve buldukları ülkede yaşadıkları olguları kapsayan itici faktörler ile işletmelerin gitmeyi düşündükleri ülkelerin özelliklerinden oluşan çekici faktörler etkili olmaktadır.

b) **İşletmelerin Uluslararasılaşma Kararlarındaki Çekici Faktörler:** İşletmelerin gitmeyi düşündükleri ülkelerin pazarlarının genişliği, ülkenin uyguladığı himayeci önlemler, kamu otoritelerinde

sağladığı kolaylıklar, iş gücünün ucuz olması, üretim faktörleri maliyetlerinin düşük olması gibi nedenler işletmeler için çekici faktörler olmaktadır.

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren bir işletme uluslararası, çok uluslu, küresel ve uluslar ötesi olmak üzere dört farklı şekilde karşımıza çıkabilmektedir. Aynı şekilde bu işletmeler tanımlanırken bazen “şirket”, bazen “firma” ve bazen de “işletme” kavramı kullanılabilir. “İşletme” ile “firma” daha genel anlamda kullanılan ifadeler olmakla birlikte “şirket” daha çok hukuki ve ekonomik bir boyutu ifade etmektedir. Bu işletmelerin tümünün ortak noktası ulusal sınırların dışında faaliyet göstermeleri olmakla birlikte, birbirlerinden ayrıldıkları noktalar bulunmaktadır. Bu işletmelerin aralarındaki farklılıkların anlaşılabilmesi için ayrı ayrı ele alınmalarında fayda vardır (Saran, 2011: 17).

- **Uluslararası İşletmeler (International Corporation):** *Uluslararası işletme*, bölüm ya da şube faaliyetlerini bir merkezden yürüten, yurt dışında faaliyetlerde bulunan ancak yurt dışı yatırımları sınırlı olan şirketlerdir. Bu şirketler ulusal sınırların ötesindeki pazarlara girmeye çalışmakta ve bunun için genellikle ithalat ve ihracat faaliyetleri yerine getirmektedir. Uluslararası şirketler ya yabancı ülkelerde satış ve pazarlama ofisleri açar ya da yabancı ortaklıklar oluşturarak gittikleri ülkelerde üretim yapar.
- **Çok Uluslu İşletmeler (Multinational Firm):** *Çok uluslu işletme* iki ya da daha fazla ülkede pazarlama, üretim, AR-GE gibi faaliyetlerde bulunan, bir merkezden yönetilen, yurt dışı gelirleri toplam gelirlerinin %25-30’ini oluşturan işletmelere denilmektedir. Çok uluslu işletmelerde ana ülke baskın konumdadır. Örneğin Apple’ın bir ABD, Toyota’nın bir Japon, Samsung’un bir Güney Kore işletmesi olduğunun herkes tarafından bilinmesi gibi.
- **Küresel İşletmeler (Global Corporation):** *Küresel işletme*, dünyayı tek bir ekonomi olarak algılayan ve bu nedenle faaliyetlerini dünya çapında yürüten, bu faaliyetleri bütünleştirebilen, tüm amaç, hedef ve stratejilerini küresel ölçekte belirleyebilen ve yürüten, üretimde kullandığı girdileri tüm dünyadan tedarik edebilen, ürettiği

ürünleri de küresel pazarlarda satabilen ve yöneticileri genellikle dünya vatandaşı olan işletmelere denilmektedir. Bu işletmeler, dünya üzerinde çok yayılmış ekonomik faaliyetlerde bulunmakta ve bunları birbirleriyle bütünleştirebilmektedir. Küresel işletme, kendi ülke pazarında merkezileşmez, onun yerine kaynakları en etkin ve verimli kullanabilecek şekilde tüm dünyaya yayılır. Küresel işletmeler, sayılarının çok ve faaliyet alanlarının geniş olması nedeniyle tüm dünyada küresel bir güç hâline dönüşmüşlerdir. Küresel işletmeye dönüşen bir işletmede, ana ülke etkisi azalmaktadır. Küresel işletmelerin üst düzey yönetim ekibinde genellikle dünyanın farklı ülkelerinden gelen yöneticiler bulunmaktadır.

- **Uluslar Ötesi İşletme (Transnational Corporation):** Uluslararasılaşmanın son aşaması olarak görülen işletmelerdir. Bu işletmelerin sahipliğinde çok farklı uluslardan kişilerin olması nedeniyle işletmelerde herhangi bir ülkenin ya da ulusun ağırlığı yoktur.

Küreselleşme nasıl ki ülkelerin ekonomik ve siyasi açıdan kalkınmalarında önemli bir rol oynamış ise aynı şekilde işletmelerin de kendilerini yenilemelerini zorunlu hâle getirerek gelişmelerine katkıda bulunmuştur. Küreselleşme sürecinden önce işletmelerin yerine getirdikleri faaliyetler daha çok yerel ve ulusal düzeydeydi ve dolayısıyla rakipleri de ulusal düzeyde ve oldukça sınırlı sayıdaydı. Ulusal sınırların önemini kaybettiği küreselleşme ile birlikte, rekabet yerel düzeyden dünya ölçeğine taşınmıştır. Bu duruma uyum sağlamaya çalışan işletmeler, birtakım yenilikler yapmak zorunda kalmış ve değişimin kaçınılmaz olduğunu anlamıştır. Dünyanın küreselleşmesi işletmeleri de küreselleşmeye zorlayarak “*küresel işletmeler*” i doğurmuştur.

Küresel işletmeler kendilerine has birtakım özelliklere sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aytemiz Seymen, 2003: 87);

- Küresel işletmeler ürün üretimlerini işletmenin merkezinin bulunduğu ülke dışındaki ülkelerde de gerçekleştirmektedir.
- Küresel işletmeler küresel bir bakış açısıyla strateji ve politika oluştururlar. Bu nedenle küresel olarak stratejik ortaklıklara yönel-

me, küresel piyasaları takip etme, kalitenin küresel standartlara uygun olmasına dikkat etme, değişime hızlı adapte olabilme gibi konular küresel işletmeler tarafından önemsenmektedir.

- Küresel işletmeler dünyayı tek bir ekonomi olarak gördükleri için her türlü faaliyetlerini buna uygun olarak gerçekleştirmeye çalışır.
- Küresel işletmelerin birden fazla yerde bulunan bağlı kuruluşları ile ana merkez arasındaki ilişki, uyumlu bir şekilde yürütülmektedir.
- Küresel işletmeler pazarlar, müşteriler, tedarikçiler, bilgi teknolojileri, iletişim ağları ve finansal piyasalar konularını da küresel bir bakış açısı ile ele almalıdır.

✓ Küresel İşletme

Dünyayı tek bir ekonomi olarak algılayan ve bu nedenle faaliyetlerini dünya çapında yürüten, bu faaliyetleri bütünleştirebilen ve dünya vatandaşı olan işletmelerdir.



Araştırmalarla İlişkilendir

Fortune dergisinin 2015 yılında yurt dışı cirosu temel alınarak yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye’de küresel işletme tanımına uyan toplam 40 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin ilk üçü sırasıyla Polimeks, Anadolu Efes Biracılık ve TAV İnşaatır. İlk sırada yer alan Polimeks İnşaat, gerçekleştirdiği 133 projeye dünyanın en büyük müteahhitleri arasında yer almaktadır. İşletme, gelecek yıllardaki amacının dünya ekonomik büyüme seyrinin düşük olması nedeniyle sürdürülebilir büyüklükte kalmak olduğunu belirtmektedir. İkinci sırada yer alan Anadolu Efes Biracılık,

portföyünde bulunan bira ve meşrubat markalarıyla dünya genelinde 670 milyonu aşkın bir nüfusa hizmet vermektedir. İşletme satış hacmi bakımından dünyanın en büyük 12., Avrupa’nın ise en büyük 6. firmasıdır. İşletme, oynak piyasalarda uzun zamandır faaliyet göstermenin getirmiş olduğu deneyim ile risk yönetimi konusunda oldukça başarılıdır. Üçüncü sırada yer alan TAV İnşaat, ENR dergisi tarafından açıklanan dünyanın en büyük 250 inşaat firması listesinde havalimanı kategorisinde 2014, 2015 ve 2016 yıllarında, ilk sırada yer almaktadır.

Küresel bir işletmenin yalnızca ürünlerini tüm dünyaya tanıtması yeterli olmamakta, aynı zamanda kendisini de başka ülkelerde yaşayan insanlara çok iyi tanıtması gerekmektedir. Küresel bir işletme dünya üzerinde herhangi bir ülkeyi kendisine genişleme alanı olarak belirlemeden önce, o ülke hakkında çok iyi araştırma yapmalıdır. Coca-Cola’nın yaptığı gibi gidilen her ülkenin kendine has özellikleri göz önünde bulundurularak üretim, satış, pazarlama gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletmelerin başarılı olma ihtimalleri çok düşük olacaktır. İşletmeleri birer küresel işletme olmaya iten bazı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- *Kolaylıkla küresel olunabilmesi:* İnternet sayesinde daha öncesinde işletmeler için çok pahalı ve zor olan dünyanın her yerinde ticaret yapabilme *imkânı*, hem ucuz hem de kolay hâle dönüşmüştür. İşletmelerin başka bir ülkede fiziksel olarak bulunmalarına gerek kalmaksızın iş yapabilmeleri mümkün hâle gelmiştir. Bu durumda da işletmeler kendi ülkelerinden ayrılmaksızın uluslararası işletmeye dönüşebilmektedir. İnternet sayesinde bu her geçen gün daha da kolaylaşmaktadır.
- *Gig ekonomileri:* Gig ekonomisi, daimi işlerin aksine kısa vadeli sözleşmelerin veya serbest işlerin yaygınlığı ile karakterize edilen bir iş gücü piyasasıdır. Kendi kendinin patronu olanların yarattığı bir ekonomidir. Günümüzde danışmanlar, reklamcılar, sürücüler, çocuk bakıcıları, özel ders verenler, el işi yapanlar, ev yemeği yapanlar, tamirciler, boyacılar gibi pek kişi, internetin de sağladığı olanaklar ile kendi ürünlerini kendileri pazarlayabilmektedirler. Bağımsız iş yapan bu gibi kişileri (freelancer) buluşturan pek çok platform bulunmaktadır. Uber bu platformlara örnek olarak gösterilebilir. Uber sürücülerini kendi araçları ile kendi işlerinin patronu olarak istedikleri zaman çalışmakta olup sürekli etkin, güvenli ve belirli kalitedeki müşterilere hizmet verebilmek için Uber gibi

bir üst platforma ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı şekilde yerel firma örneği olarak armut.com verilebilir. Bağımsız olarak çalışan boyacı, tamirci, temizlikçi, tesisatçı, çilingir, gibi pek çok kişi armut.com üzerinden iş yapan bireylerdir. Gittigidiyor üzerinden satış yapan e-ticaret firmaları, ideamama.com üzerinden iş yapan bağımsız grafik tasarımcılar diğer örnekler arasındadır.



Gig ekonomisiyle ilgili daha fazla bilgiye sahip olmak istiyorsanız “Paylaşım “Gig” ekonomileri moda mı kalıcı mı?” başlıklı yazıyı okuyabilirsiniz. <http://www.paraanaliz.com/2017/ekonomi/paylasim-gig-ekonomileri-moda-mi-kalici-mi-15533/>

- *Kültürlerin giderek daha homojen hâle gelmesi:* İnternet neden olduğu sonuçlardan birisi de dünya genelinde kültürlerin giderek birbirlerine benzemesidir. Batılı ülkelerin diğer ülkeler üzerindeki etkisi her geçen gün artmakta ve bu ülkelerin kültürleri giderek birbirlerine benzer hâle gelmektedir. Otuz yıl önce Sovyetler Birliği henüz dağılmamışken, Batılı bir tekstil işletmesinin ürünlerini Sovyetler Birliği'nde yaşayan bireylere satması pek mümkün değilken, günümüzde bu bölgede yaşayan bireyler Batılılar ile aynı tür kıyafetleri giymekte ve aynı tür ürünleri tüketmektedirler. Dünya genelindeki kültürlerin giderek birbirine benzemesi, doğal olarak işletmelerin herhangi bir faaliyette bulunmadan pazarlarının genişlemesine neden olmuştur.
- *İletişimde kalmanın eskiye göre çok kolay olması:* İşletme dünya üzerinde iş yaptığı ülkeleri ziyaret etmeksizin işlerini yürütebilmektedir. İyi bir wi-fi bağlantısı ve Skype gibi yazılımlar, işletmelerin dünya üzerindeki herhangi bir ülke ya da bölge ile her zaman iletişim kurabilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu teknolojiler sayesinde işletmelere çok büyük maliyet yükleyen iş seyahatlerine de gerek kalmamaktadır.
- *Rekabetin her zamankinden daha yoğun olması:* İşletmeler genellikle çok iyi oldukları için değil, rekabette ayakta kalabilmek için küreselleşmeyi tercih etmek zorunda kalmaktadır. Rekabetin yoğunluğu işletmeleri, ekonomileri gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelere gitmeye zorlamaktadır. Bu ülkelerde rekabetin daha az olma ihtimali yüksektir ve bu da işletmelere cazip gelebilmektedir.
- *Güvenilir bir marka yaratabilmek:* İşletmelerin faaliyetlerini sınırların dışına taşıması, markalarının ününü olumlu etkileyecek ve saygınlıklarını artırabilecektir. Tüketiciler genellikle uluslararası markaların daha güvenilir olduklarına inandıkları için uluslararasılaşan işletmenin ürünlerini de denemek isteyebileceklerdir. Marka güvenilirliklerini ve saygınlıklarını artırmak isteyen işletmeler küresel olmayı tercih etmektedir.
- *Başka bir ülkede iş yapmanın daha ucuz olabilmesi:* Bazen bazı ülkelerde faaliyette bulunmak, işletmelerin kendi ülkelerinden daha az maliyetli olabilmekte ve işletmeler bu durumda küreselleşmek isteyebilmektedir. İşletmeler bu sayede işçilik ve üretim maliyetlerini düşürebilmektedir. Apple bu nedenle iPhone üretiminin büyük bir kısmını Asya ülkelerinde gerçekleştirmektedir.
- *Düşük vergilerden yararlanabilmek:* İşletmeler vergi yükünün bir kısmından kurtulabilmek için kendi ülkelerinden daha düşük vergi ödeyecekleri ya da belli bir süreliğine vergiden muaf olabilecekleri ülkelerde faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. İşletme küreselleşmeyi tercih ederek vergi yükünün büyük bir kısmından kurtulup kârlılığını artırabilmektedir. Özellikle çifte verginin uygulandığı tek ülke olan ABD'deki işletmeler için bu kaçırılmaz bir fırsat olmaktadır.
- *Cam tavan uygulamalarını kırmak:* Ürünün ilk üretildiği ülkede ürüne olan talebin yavaş yavaş başka ürünlere doğru kayması durumunda, ürüne olan talebin artmasını beklemek yerine işletmeler, ürünlerine talebin yüksek olacağını düşündükleri ülkelere giderek küreselleşmeyi tercih edebilmektedir.

- *Ölçek ekonomisinin yaratılması*: Ürünlerin satış miktarlarını artıran işletmelerin birim başına düşen üretim maliyetleri düşmektedir. Maliyetlerin düşmesi işletmenin kâr oranının artması demektir. Satılan ürün miktarının artırılabilmesi ise ancak pazarın genişletilmesi yani başka ülkelere gidilmesi ile mümkün olabileceği için işletme küreselleşmeyi tercih etmektedir.

Tüm bu nedenler dünyadaki pek çok işletmenin yerellikten yani bulunduğu il ya da bölgede faaliyet göstermekten ve kendi ülke sınırları içerisinde olmaktan diğer bir deyişle ulusallıktan çıkıp küreselleşmesine neden olmaktadır. Ancak en önemli faktör kârlılık artışıdır. Yeni ve keşfedilememiş pazarlardaki kârlılık, işletmelere çok cazip gelmektedir. Küresel işletmeler, işletme fonksiyonlarını yerine getirirken küresel bir bakış açısı ile düşünmeli ve öyle gerçekleştirmelidir. İşletmelerin küreselleşmenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmesi için hangi ülkeyi tercih etmeleri gerektiği konusunda çok iyi analiz yapmaları önemlidir.



Öğrenme Çıktısı



2 Küresel işletmeyi tanımlayabilme ve küresel işletmelerin özelliklerini sıralayabilme

Araştır 2

Uluslararası işletme türleri arasındaki farklılıkları araştırın.

İlişkilendir

Küreselleşme ile küresel işletmelerin ortaya çıkışını ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Yerel, ulusal ve küresel olmayı açıklayın.

KÜRESEL İŞLETME STRATEJİLERİ

Küreselleşmenin meydana getirdiği hızlı değişimler ve bu değişimlere ayak uydurma zorunluluğu, ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları, dünya ekonomisini belirsiz bir çevre hâline dönüştürmüştür. Küreselleşme ile dünyanın herhangi bir yerindeki olumlu ya da olumsuz bir değişim, diğer bölgeleri de etkiler hâle gelmiştir. Dünya her geçen gün değişmekte ve giderek daha karmaşık bir hâl almaktadır. İşletmelerin gelecekte küresel ölçekte oluşan bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlı olmaktadır. Küreselleşme, işletmeler için yeni fırsatlar doğurabileceği gibi yeni riskler de oluşturabilmektedir. İşletmelerin küreselleşmeden doğan bu fırsatları değerlendirebilmesi ve tehditlerden de kaçınabilmesi için küresel stratejiler oluşturmaları gerekmektedir. *Strateji*, gelecekte ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere en etkin nasıl ve hangi yöntemlerle ulaşılabileceğini gösteren planlardır. *İşletmeler için strateji*, rekabet avantajı elde edebilmek için faaliyetlerinde ve ürünlerinde farklılık yaratarak kârlılıklarını artırmaya çalışmak ve bunu gerçekleştirmelerine yardımcı olacak planlar yapmaktır. İşletmeler kârlılıklarını artırmak için büyümek istemektedir. Büyüme yöntemlerinden biri faaliyet göstermekte olduğu ulusal pazarlara başka ülkelerin pazarlarını eklemek ve sırasıyla uluslararası, çok uluslu daha sonra da küresel bir işletmeye dönüşmektir. Küresel işletmeler dünyanın dört bir yanında faaliyet göstermelerinden dolayı ulusal işletmelere göre daha

farklı kararlar almak ve uygulamak zorundadır. Ülkelerin uyguladıkları farklı hukuk kuralları küresel işletmelerin önünde tehdit oluşturabilmektedir. Bu nedenle küresel işletmeler, gittikleri her bir ülkeye özgü stratejiler belirlemek, pazar analizleri yapmak ve geliştirdiği stratejileri uygulamak durumundadır. İşletmelerin belirlemiş oldukları stratejilerin başarı derecesi, işletmenin ayakta kalmasını ve gelişmesini sağlayabilir ya da faaliyetlerinin sona ermesine neden olabilir. Çok farklı bölgelerde çok farklı kültürlerin içinde faaliyet göstermek zorunda kalan küresel işletmeler, kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanabilecekleri stratejiler belirlemeli ve uzun süreli var olmalarını garanti altına almaya çalışmalıdır. Küreselleşen bir dünyada faaliyet gösteren işletmelerin değişimi ve dönüşümü başararak belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, ancak insan kaynaklarında, işletme kültüründe ve stratejilerinde değişiklik yapabilecekleri bir küresel düşünce yapısına sahip olmaları ile mümkündür. Küresel düşünce yapısı, geleneksel düşünce yapısının aksine yerel değil küresel düşünmeyi gerektirmektedir. Her iki düşünce yapısını irdeleyebilmek için geleneksel düşünce yapısı ile küresel düşünce yapısının temel özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7.1 Geleneksel Düşünce Yapısı ile Küresel Düşünce Yapısı Arasındaki Farklar

	Geleneksel Düşünce Yapısı	Küresel Düşünce Yapısı
Strateji/Yapı	Uzmanlaş Öncelik belirle	Daha geniş açıyı aramaya yönel Çelişkileri dengele
İşletme Kültürü	İş yönet Sonuçları kontrol et	İşlemi uygula Değişimin akışına uy
İnsanlar	Kendini yönet İçeride öğren	Çeşitliliğe değer ver Küresel bazda öğren

Kaynak: Yip, G.S. (1992). Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage, NJ: Prentice Hall.p.100.



Yaşamla İlişkilendir

✓ İşletmeler için strateji, rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilecek planlar oluşturmaktır.

133 yıllık küresel bir işletme: Coca-Cola (1886)

Küresel işletmelerden her ne kadar son yıllarda daha çok bahsedilmeye başlanmış olsa da aslında bu işletmeler çok uzun yıllardır faaliyet göstermekte olan işletmelerdir. Örneğin Coca-Cola 1886 yılında ABD’de Dr. John S. Pemberton’un eczanesinde içimi harika bir içecek üretmesiyle ortaya çıkmış bir dünya markasıdır. İlk yıllarda bardağı sadece 5 sentten satışa sunulan bu içecekten, günde sadece 9 bardak satılmaktaydı. Günümüzde ise Coca-Cola dünya genelinde ürünlerini 200’den fazla ülkeye satmaktadır. Coca-Cola bugün sadece popüler gazlı içecekleri olan Cola, Fanta ve Sprite’ı satmamakta, aynı zamanda vitaminlerle zenginleştirilmiş soya bazlı içeceklerde dahil olmak üzere meyve suları, buzlu çaylar, şişelenmiş su gibi 3.800 farklı ürünü dünya üzerinde satışa sunmaktadır. Coca-Cola’nın bu kadar uzun

bir süredir dünya genelinde en başarılı işletmelerden biri olarak görülmesinin en önemli nedeni, işletmenin faaliyet göstermek üzere gittiği ülkeleri standartlaştırmak yerine, her bir ülkeyi kendi açısından değerlendirip pazarlama, fiyat, üretim gibi konularda ayrı ayrı ele alarak, strateji belirlemesidir. İşletme bu sayede yerli halkın ekonomik gücüne, kültürüne, ihtiyaç ve isteklerine cevap verebildiğinden emin olmak istemektedir. Coca-Cola bu nedenle bazen bazı ülkelerde tamamen farklı bir ürün yaratmak ya da var olan bir ürüne karşı oluşabilecek önyargıları ortadan kaldırmak adına üründe çok büyük değişiklikler yapmak zorunda kalmıştır. Bazı Coca-Cola ürünlerinin bazı ülkelerde olup bazı ülkelerde satışa sunulmamasının sebebi de budur.

Kaynak: <https://smallbusiness.chron.com/global-corporation-63267.html>

Küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, çalışanlarını tek bir bakış açısına uygun bir işletme kültürüne göre yetiştirmeleri ve bu bakış açısına uygun stratejiler geliştirmeleri, işletmenin yeni ve yaratıcı düşüncelere kapalı olmasına neden olup sorunların çözümüne farklı bakış açıları ile yaklaşmayı engelleyebilecektir. Belirsiz ve karmaşık sorunların üstesinden gelebilen, farklı bakış açılarına sahip, farklı düşünüp farklı davranan, yeni ve yaratıcı fikirler üretebilen çalışanlara sahip olan işletmeler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilecektir. Küresel dünyada faaliyet gösteren küresel işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için sürdürülebilir olmaları, bunun için de doğru küreselleşme stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler, doğru stratejiler belirleyebilmek için öncelikle kendilerine stratejik hedefler belirlemelidir. Stratejik hedeflerin belirleneceği alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berzins: 9);

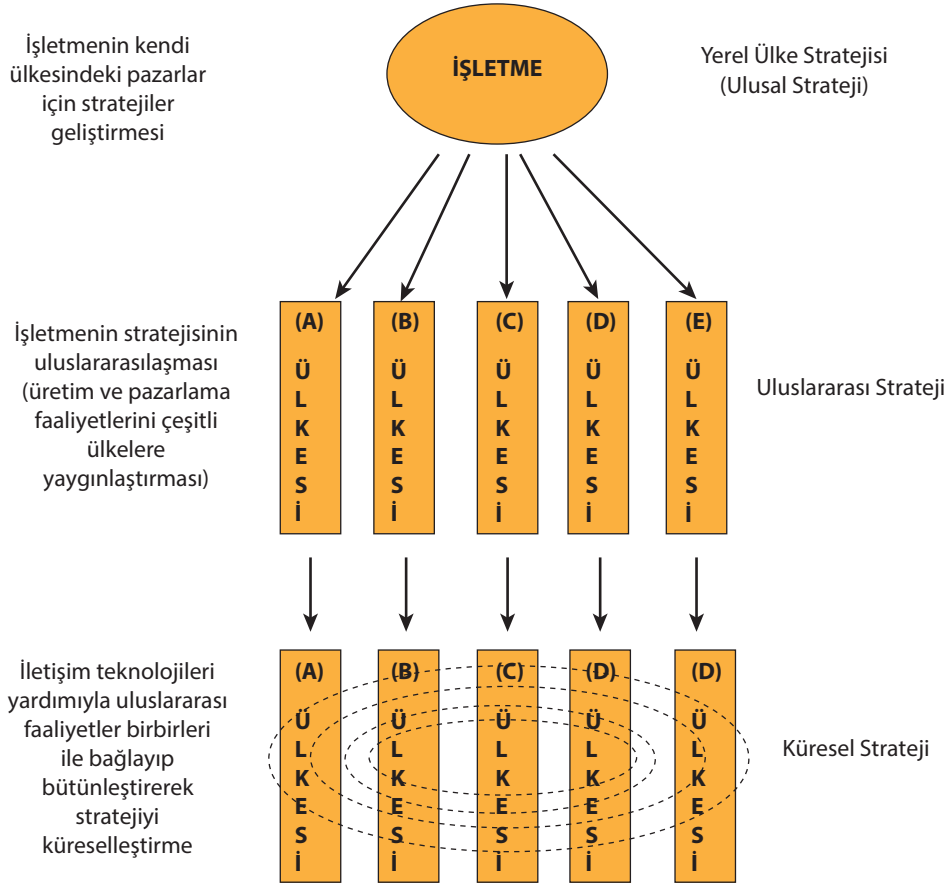
- Pazar pozisyonu
- Yenilikler
- İş gücü verimliliği

- Malzeme ve finansal kaynaklar
- Karlılık oranı
- Yönetim performansı
- İşgören verimliliği
- Sosyal sorumluluk

İşletmeler küreselleşirken, yani pazarlarını genişletmeye çalışırken, dünya çapında bütünleştirilmiş bir stratejiyi nasıl geliştireceklerini bilmek istemektedir. Küresel işletmelerin dünya çapında bir strateji geliştirirken gerçekleştirmeleri gereken üç temel işlev bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2013: 342);

1. İşletmenin öncelikle ulusal ve yerel pazarlar için bir strateji geliştirmesi,
2. İşletmenin stratejilerini uluslararasılaştırması ve bunun için bazı dünya ülkelerinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini yerine getirmesi,
3. Son olarak uluslararası faaliyetlerini birbirleri ile bütünleştirmesi ve küresel stratejiler oluşturmasıdır.

Bu üç süreç aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Eren, 2013: 341):



Şekil 7.1 Toplam Küresel Stratejinin Elemanları ve Bu Stratejiye Geçiş Aşamaları

Kaynak: Yip, S.G. (2003). Total Global Strategy, NJ, Prentice Hall, s.4

Küresel işletmelerin en temel farklılığı çok dilli ve çok kültürlü bir çevrede farklı sosyal, siyasal, hukuki, teknolojik, mali ve coğrafik çevrelerde iş yapmak zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu kadar çok değişkeni bir arada düşünerek işletme faaliyetlerini en etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek küresel işletmelerin süreçlerini zorlaştırmakta ve çok farklı risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Küresel işletmelerin gittikleri ülkelerde karşılaşılabilecekleri riskler değerlendirildiğinde en sık karşılaşılan risk, döviz kurunun dalgalanmasından kaynaklanan değer kaybetme riskidir. Bunun yanında karşılıklı yapılan anlaşmalarda istenmeyen yanlış anlamalar ya da yorumlamalar, toplumsal ve yönetsel rahatsızlıklar, kotalar, ilave vergiler ise diğer riskler arasındadır. İşletmelerin bu risklerle karşılaşma ihtimallerini en aza indirebilmek için küresel pazarlara girmeden önce alabilecekleri bazı önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler arasında;

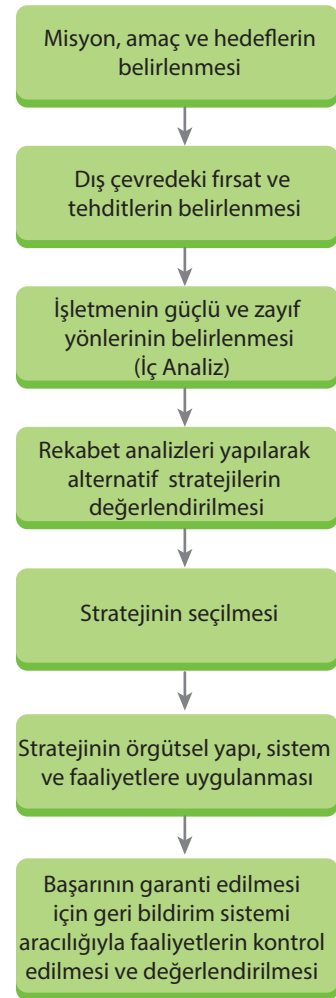
- Patent başvuruları yapmak,
- Gidecekleri ülkedeki ticari haberleri taramak,
- Araştırma kurumlarından profesyonel tavsiyeler almak,
- Uluslararası ticari fuarlara katılmak,
- Uluslararası ticari sigorta yaptırmak,
- Yerel işletmeler ile ortaklık oluşturmak, sayılabilir.

İşletmelerin küresel bir işletmeye dönüşürken küresel çapta bir strateji oluşturmaları gerekmektedir. Küresel çapta strateji oluştururken bazı stratejik boyutlar arasında tercih yapılmalıdır. Bu stratejik boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2004: 260);

- a) **Pazar katılımı:** Küresel işletmeler, gitmeyi düşündükleri ülkeleri küreselleşmeye yaptığı katkıya bakarak seçmektedir. Elektrolüks bu yöntemi uygulayarak kendini geliştirmiştir.
- b) **Ürün arzı:** Küresel işletmeler ürün stratejilerini belirlerken yerel pazara uyum sağlayan, dünya standardı olan ürünler tercih etmektedir. Buna örnek olarak gelişmekte olan ülkelerin havaalanlarının kısa ve yumuşak zeminlerine özel olarak uyarlanmış Boeing 737 uçakları gösterilebilir.
- c) **Değer katma faaliyetlerinin yeri:** Küresel işletmeler değer zincirini kırarak her bir faaliyeti farklı bir ülkede gerçekleştirmek yoluyla maliyetlerini düşürebilir.
- d) **Pazarlama yaklaşımı:** Küresel işletmelerin pazarlama stratejilerinde pazarlama karması elemanları, ülke bazında değil tüm dünya bir bütün olarak görülüp aynı düzeyde uygulanır.
- e) **Rekabet hareketleri:** Küresel işletmelerde rekabet, aynı anda ve sistematik bir şekilde yapılmaktadır. Bir ülkedeki rakibin kaynaklarının tükenmesi için atak yapılabilir.
- f) **Küresel stratejiden melez stratejiye geçiş:** Melez stratejilerde, ülkelerdeki işletmeler faaliyetlerini bir uluslararası merkezden yürütmekle kalmamakta, birbirleriyle de ilişkide bulunmaktadır.

Küresel İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci

Küresel işletmelerde strateji belirleme, diğer işletmelerin strateji belirleme sürecine benzemekle beraber hem ana işletme hem de her bir dış ülkede bulunan işletme için gerçekleştirilmektedir. Küresel işletmelerin küresel çevrenin çok farklı olması, bilgiye ihtiyaç duyulduğu zaman ulaşmakta zorluk çekilmesi, coğrafik olarak çok farklı bölgelerde bulunması, politik, yasal, siyasal, ekonomik ve pazar farklılıklarının olması nedeniyle stratejik kararlar verirken çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Küresel işletmelerin strateji geliştirme süreci 7 aşamalı bir süreçtir ve bu süreç Şekil 7.2'de gösterilmektedir gösterilmektedir;



Şekil 7.2 Küresel İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci

Kaynak: Donald, A.B.&Wendell H.M.(1990). International Business: Introduction and Essentials. (Fourth Edition). Irwin. p. 242

- Misyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi:** Misyon, bir işletmenin varoluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç için en önemli noktası olduğundan ilk aşamada belirlenmelidir. Belirlenecek misyon, işletme stratejilerine yol gösterecektir. İşletme misyon tanımı ile kuruluş ve varlık nedenine ek olarak hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceğini, iş felsefesinin ne olacağını, hangi değerlere sahip olacağını, diğer işletmelerden farkının ne olduğunu belirtmiş olacaktır (Ülgen & Mirze, 2010: 68). Strateji ile misyon birbiri ile yakından ilişkili kavramlardır ve birbirlerini tamamlamaktadır. Misyon ile amaç ve hedefler belirlenir. Küresel işletmelerin belirleyebilecekleri amaçlar aşağıdaki tabloda verilmektedir;

Tablo 7.2 Küresel İşletmelerin Amaçları

Küresel İşletme Amaçları	
Pazarlama	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin toplam pazar payı (küresel, bölgesel ve ulusal) • Satışlarda yıllık artış oranı • Yerel pazarlar arasındaki ölçek ekonomisi için koordinasyon
Üretim	<ul style="list-style-type: none"> • Küresel üretimde ölçek ekonomisi sağlamak • Maliyetler ve kalite kontrolü • Düşük maliyetli üretim yöntemleri geliştirme
Finansal	<ul style="list-style-type: none"> • Ulus ötesi faaliyetlerde etkili finansman • Vergiler (en az vergi ödeme) • Optimal sermaye yapısı
Araştırma-Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> • Küresel patentli yeni ürünler geliştirme • Üretim teknolojisini geliştirme • Dünya çapında ar-ge laboratuvarları açma
Kârlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönemde kârı artırmak • Yatırımın ve varlıkların geri dönüşümü

Kaynak: Yip, G.S. (1992). Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage, NJ, Prentice Hall.p.112

Küresel işletmeler, hem faaliyetlerinin yönünü hem de denetimi için gerekli standartları belirleyebilmek adına işletme fonksiyonlarıyla (pazarlama, üretim, İKY, muhasebe gibi) ilgili tüm amaçlarını açıkça belirlemek zorundadır. Amaçlar belirlenirken açık, gerçekçi, kısa ve uzun dönemli, uygulanabilir, motive edici ve uyumlu olmalarına dikkate edilmelidir (Eren, 2004: 6). Küresel bir işletmenin amaçları genellikle pazarlama, kârlılık, finans ve ar-ge alanlarında belirlenmektedir.

- Dış çevredeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi:** İşletmenin dış çevresi, işletmenin sınırları dışında kalan ve işletmeyi her alanda etkileyebilen çevreye denilmektedir. Örneğin rakipler, devlet, müşteriler tedarikçiler gibi. Dış çevre, hızla değişmektedir ve işletmeler için hem tehditler içeren riskler getirmekte hem de fırsatlar sunabilmektedir. Küresel strateji geliştirmenin bu aşamasında işletme, gelecekte dünyada kendisi için potansiyel fırsat ve tehdit yaratabilecek yerleri belirlemeye çalışmaktadır. İşletmeler gitmeyi düşündükleri ülkeler ve bölgeler hakkında bilgi toplamalıdır. Bu bilgiler gidilecek ülkenin politik yapısı, nakit durumu, milliyetçilik, uluslararası rekabet ile ilgili olmalıdır. Fırsatlardan en üst düzeyde faydalanabilmek ve tehditlerden korunabilmek için dış çevre analizi çok önemlidir.

3. **İç analiz:** Dış çevre analizinden sonra işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmeye çalışıldığı iç analizin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu analizin amacı, işletmenin kendisini tanıması ve rekabet üstünlüğünü belirleyebilmesi için rakipleri ile kıyaslandığında üstün ve zayıf olduğu noktaları tanımlayabilmesidir. İç analiz, işletmenin kaynaklarına ve faaliyetlerine odaklanmaktadır. Tüm işletmelerin zayıf ve güçlü yanları bulunmaktadır ve bunları belirlemek için bazı araçlardan faydalanılmaktadır. *Kârlılığın* belirlenmesinde finansal oranlar kullanılırken işletmenin rekabet üstünlüğünün belirlenmesinde satış gücü analizinden faydalanılmaktadır.
4. **Rekabet analizlerinin yapılması:** Rekabet analizleri, işletmenin rakipleri ile kıyaslandığında kapasitesini ve üstünlüklerini tanımlamaktadır. İşletmeler aktif pazarda yer alan ve yer alma potansiyeli olan tüm rakiplerin pazardaki konumunu incelemek ve analiz etmek zorundadır. Bu analizin sonucunda potansiyel sorunlar da tanımlanabilmektedir. Rekabet analizinde **SWOT analizi** kullanılmaktadır. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (FÜTZ) analizi, Fırsatların, Üstünlüklerin, Tehditlerin ve Zayıf yönlerin belirlenerek işletme başarısı üzerindeki kilit role sahip faktörlerin tespit edilmesi ve bu faktörlerin stratejik kararlarda kullanılacak şekilde yorumlanmasıdır (Dinçer, 2007: 139). Bu analizin yapılabilmesi için işletme çevresindeki her faktörün kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirilmesi gerekmektedir. SWOT analizleri sonucunda işletmeler belirledikleri zayıf yönlerini güçlendirmek ve güçlü yönlerini de korumak için stratejiler geliştirir.

✓ İşletmelerin üstün ve zayıf olduğu noktalar ile piyasadaki fırsat ve tehditleri belirleyerek stratejik kararlar almasına yardımcı olan rekabet analizine **SWOT analizi** denir.

5. **Stratejinin seçilmesi:** Stratejinin belirlenmesi, işletmenin geleceğini tanımlama sürecidir ve gelecekte nerede olmak istendiği, nasıl ve hangi yöntemler kullanılarak istenilen noktaya ulaşılabileceğini ifade eden kararlar bütünüdür. İşletmelerin küresel çevrede rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla oluşturabileceği stratejiler, rekabet üstünlüğü sağlayan genel ve özel stratejiler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Aktaş, 2015: 14).

- a) Rekabet üstünlüğü için genel stratejiler: İşletmeler, faaliyetlerini devam ettirebilmek için en uygun stratejiyi belirlemeden önce, tüm alternatif stratejileri incelemeli ve işletmenin faaliyet alanına ve yapısına en uygun stratejiyi seçmelidir. Bu grupta 6 strateji bulunmaktadır.
- *Temel rekabet stratejileri:* Rekabette üstünlük sağlayabilmek için işletmeler fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik olmak üzere dört farklı konuda strateji geliştirebilir. Bu grupta maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejileri olmak üzere 3 farklı strateji belirlenebilir.
 - *Büyüme ve gelişme stratejileri:* İşletmeler daha fazla kâr elde edebilmek için büyümek istemektedir. Bu grupta bütünleşme ve çeşitlendirme olmak üzere iki tür strateji oluşturulabilir.
 - *Dış büyüme stratejileri:* İşletmenin başka işletmeler ile iş birliği yaparak büyümesini ifade etmektedir. Son yıllarda en çok kullanılan yöntemlerden biridir.
 - *Durgun büyüme ve durumunu koruma stratejileri:* İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda gelişim sağlayarak riskli alanlardan kaçınmasıdır. Bu stratejilerde işletme benzer ya da aynı ürünleri pazara sunmakta ve yavaş büyümeyi tercih etmektedir.
 - *Kendine gelme ve tasarruf stratejileri:* Bu stratejilerde işletme, olumsuz etki yapan dış etkileri elimine ederek faaliyetlerinin verimliliğine yoğunlaşmaktadır.

- *Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri*: Kârsız ve verimsiz stratejilerin sonlandırıldığı strateji türüdür. Bu stratejide işletme pazarda en uygun ürünleri üreterek ve bu ürünlere yoğunlaşarak küçülmeyi tercih etmektedir. İşletme genellikle bu stratejiyi, herhangi bir tasarruf stratejisinde başarısız olduğunda, kaynakları bir strateji için yetersiz kaldığında, işletmenin büyük miktarlarda nakit ihtiyacı olduğunda ve anti-tröst kanunları işletmeyi tehdit ettiğinde tercih etmektedir.
- b) Rekabet üstünlüğü için özel stratejiler: Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmenin ürettiği ürünlere, girmek istediği pazarlara, kullandığı teknolojilere göre belirlenen rekabet stratejileridir. Bu grupta 4 strateji bulunmaktadır;
- *Pazarın durumuna göre stratejiler*: İşletmenin pazarının büyüklüğüne, yoğunluğuna, rekabetin şiddetine ve olgunluk seviyesine göre geliştireceği strateji türünü ifade etmektedir (Dinçer, 2007: 197).
 - *İşletmenin özelliklerine göre stratejiler*: İşletmeler strateji belirlerken sahip oldukları kaynakları, yetenekleri, kapasiteleri ve üstün ve zayıf yönleri temel almaktadır. Pazar payı da göz önünde bulundurularak ürünün hayat eğrisine göre bir rekabet stratejisi belirlenmektedir.
 - *İnternet ekonomisi stratejileri*: Bilgi çağının vazgeçilmez unsuru olan internetin kullanımındaki artış, ekonomik yapı ve iş dünyasında çok ciddi değişikliklere neden olmaktadır. Günümüzde işletme faaliyetlerinin bazıları geleneksel yöntemlerden farklı bir şekilde (e-ticaret gibi) yerine getirilebilmektedir. Buna ek olarak sanal örgütler gibi yine bu dönemde ortaya çıkmış ve internetin çok önemli olduğu işletmeler bulunmaktadır. Bunun gibi çağın gerekleri sonucunda oluşmuş yeni işletmelerle geleneksel işletmelerin

rekabet edebilmesi için internet tabanlı yeni rekabet yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

- *Diğer yardımcı stratejiler*: Sayılan bu hususların dışında kalan alanlarda kullanılabilecek stratejileri ifade etmektedir.

Küresel İşletme Stratejileri

Küresel bir çevrede faaliyet gösteren ve giderek birer küresel işletmeye dönüşen işletmeler, dört farklı strateji oluşturabilir. Bu stratejiler, işletmelerin rekabet üstünlüklerini tanımlamalarını ve ek rekabet aracı elde etmelerini hedeflemekte ve bu sayede pazara odaklanmayı ve pazara uyum sağlamayı amaçlamaktadır. İşletmelerin oluşturabilecekleri küresel stratejiler aşağıda verilmektedir;

1. **Sınır ötesi küresel strateji**: Sınır ötesi küresel stratejide, küresel işletme dünya pazarlarına çok farklı alanlarda çok farklı ürünler sunmaktadır. Örneğin kimya endüstrisinde faaliyet göstermekte olan Dupont, ham madde, endüstriyel kimyasallar, tarım kimyasalları, ilaç ürünleri gibi ürünler üretmektedir. Buna karşın Texoco benzin, BASF endüstriyel kimyasallar, Merck ise ilaç üretmektedir. Dupont tüm firmalar ile rekabet etmek durumundadır. Bu strateji bir ya da daha fazla endüstride oldukça geniş bir ürün yelpazesi gerektirdiği için elde edilmesi en güç stratejidir, denilebilir. Tek bir pazara odaklanarak çalışmaya göre geniş bir ürün yelpazesi ve farklı endüstrilerde çalışmak, çok daha fazla kaynak gerektirmektedir. Buna karşın bu strateji, ölçek ekonomisi ve çok fazla ülkede üretim ve satış ağ kurabilmek gibi konularda ise rakiplerine oranla bir üstünlük sağlamaktadır.
2. **Küresel odaklanma stratejisi**: Küresel odaklanma stratejisi, sınır ötesi küresel rekabet stratejisinin aksine, küresel rekabet için belirli bir pazar payına ve belirli bir ya da birkaç ürüne odaklanmayı ifade etmektedir. Bu strateji de işletmeye ölçek ekonomilerinden faydalanma şansı vermektedir. Ayrıca işletmenin büyük bir pazar payı elde ederek pazardaki değişikliklere hızlı cevap verebilmesine ve maliyetlerini kontrol edebilmesine olanak tanır. Burger King tarafından yiyecek

sektöründe, Levis tarafından da tekstil sektöründe başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.

3. **Ulusal odaklanma stratejisi:** Pazarlar arasındaki farklılıkların küresel odaklanma stratejisinin uygulanmasını zorlaştırdığı durumlarda ulusal odaklanma strateji uygulanabilir. Bu küresel stratejide işletmeler, yerel pazar koşullarına uyum sağlayarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok daha iyi karşılayabilmektedir.
4. **Korumalı nişler:** *Niş pazar*, ihtiyaçları henüz tatmin edilmemiş küçük bir pazar parçasına hitap edilmesidir (Kotler, 2000: 257). Korumalı nişler stratejisi, ya rakiplere karşı hükümetin sağladığı özel bir koruma elde etmeyi ya da sadece hükümetin kullandığı ürünler üreterek özel bir koruma almayı hedeflemektedir. Bu nişler genellikle hükümetler tarafından işletmenin sahibi unvanı ile kontrol edilmektedir. Pek çok ülkede ulusal telefon işletmelerinin devlet tarafından yönetilmesinin sebebi budur.

✓ Niş Pazar

Pazarın çok dar bir tüketici grubunun istek ve ihtiyaçlarına odaklanmasıdır.

İşletmeler, küresel stratejilerden kendisine en yüksek geliri sağlayacak, en uygun olan stratejiyi seçerek dünya pazarlarında ürünlerini satışa sunmaktadır.

Küresel Stratejilerinin İşletmelere Faydaları ve Sakıncaları

İşletmeler, küresel işletmelere dönüşmeye karar verdikten sonra, stratejilerini de küreselleştirmeleri gerekmektedir. Küresel stratejiler oluşturmanın işletmelere sağladığı bazı faydalar bulunmaktadır. Bunlar altı grupta toplanabilir (Eren, 2004: 129-131);

- **Maliyetleri düşürebilme:** Küreselleşen işletmeler kitle üretimi yaparak ölçek ekonomilerinden faydalanabilmekte ve bu sayede sabit maliyetleri düşürerek giderlerini azaltabilmektedir. Küresel işletmeler, özellikle büyük hacimli üretimlerini üretim maliyet-

leri düşük olan ülkelerde fabrikalar kurarak gerçekleştirmek suretiyle, rakiplerine kıyasla maliyet avantajları elde edebilmektedir. Ayrıca küresel işletmelerin büyük hacimli üretim yapmaları ve bu nedenle de büyük miktarlarda satın alımlar yapmaları, kendilerine pazarlık yapabilme gücü sağlamakta ve yine maliyetleri düşürme olanağı yaratmaktadır. İşletmeler küresel stratejileri sayesinde üretim faktörlerini dünya üzerinde en düşük maliyetlerle karşılayabilecekleri ülkeleri belirleyebilmekte ve hatta bu ülkelerdeki yerel işletmelere üretim yaptırarak (dış kaynak kullanımı) maliyetlerini en düşük seviyelere çekebilmektedir. Küresel işletmeler, dünya genelinde pek çok ülkede ürün ürettikleri ve sattıkları için, ürün sayılarını az sayıda küresel modele indirgeyerek, standart seri üretimler gerçekleştirerek maliyet düşürme imkânlarından da yararlanabilmektedir. Küresel işletmelerin üretimlerini daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilecekleri ülkelere kaydırabilme esnekliğine sahip olmaları, onları maliyet düşürme konusunda daha avantajlı hâle getirebilmektedir. Son olarak küresel işletmelerin tedarikçilerini tüm dünyadan seçebilme olanakları, onlara en düşük maliyetli girdileri tedarik edecek tedarikçilerle çalışma şansı vererek maliyetlerini düşürebilme imkânı sağlamaktadır.

- **Ürün programlarının kalitesini iyileştirmek:** Küresel işletmeler, üretim miktarları çok ama belli ürünlere odaklanmış ve ürün sayıları az olan işletmeler oldukları için bu ürünleri üretmek üzere geliştirdikleri programlara yoğunlaşmakta ve bu konularda uzmanlaşmaktadır. Çok çeşitli ürün ve üretim programları olan, ürün çeşitlerini sürekli değiştiren işletmelere oranla küresel işletmelerin ürünlerinin kalitesi daha yüksek ve üretim programları çok daha iyi olmaktadır. Japon otomobil üreticilerinin başarıları da dünya üzerinde az sayıda model üretmeleri ve tüm çabalarını bu modellerin kalitesine yoğunlaştırmalarından kaynaklanmaktadır.
- **Müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme:** Müşteri tercihlerinde küresel erişilebilirlik, hizmet alınabilirlik ve küresel tanınma önemli olmaktadır. İşletmenin ürünlerinin servis ağının her yerde kolaylıkla bulunabilir

olması, müşterinin mal ve hizmetlere olan güvenini artırmakta, yalnızlık ve çaresizlik duygularını yok etmektedir. Her yerde erişilebilirlik konusunda iyi olan işletmelere örnek olarak fast food restoranları, gazlı içecek (coca-cola, pepsi, sprite gibi) üreten firmalar ve kredi kartı yoluyla finansal hizmet üreten kuruluşlar gösterilebilir.

- **Artmış rekabet kaldırıcının elde edilmesi:** Küresel bir işletme, rakiplerin saldırılarına cevap verebilecek savunma ile onlara karşı hücum yapabilecek saldırı stratejilerine sahiptir. Ürünleri düşük maliyet avantajına sahip olmanın yanında üretim programları oturtulmuş, kaliteleri iyileştirilmiş, fiziksel dağıtım kanalları geliştirilmiş ürünler oldukları için küresel işletmeler rakiplerin saldırılarına cevap verebilmenin yanında karşı saldırıda da bulunabilmektedir. Küresel işletmeler dünyadaki neredeyse her ülkeye giriş yapabilen işletmelerdir ve rekabet stratejilerinde savunmadan çok saldırıyı tercih etmektedir. Bunun nedeni ilk saldırı yapan işletmenin her zaman için daha avantajlı olmasıdır. “O seni ülkende vurmada sen onu kendi ülkesinde vur” sloganı bu durumu özetlemektedir. Kısacası, küresel bir rakibi olan bir küresel işletme, kendi ülkesine ya da hedef pazarına küresel rakibi girmeden kendisinin girmesi gerekmektedir.

Küresel birer işletmeye dönüşmenin ve küresel stratejiler oluşturmanın pek çok faydasının olması yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncaların bazıları genel nitelikte olup tüm işletmeler için geçerliken bazıları işletmenin faaliyet alanı ile ilgili olup daha özel niteliktedir. Genel nitelikteki sakıncalar arasında; küresel işletmelerin dünyanın dört bir yanına dağılmış olmalarından dolayı oluşturması gereken iletişim ağının maliyetlerinin yüksek olması, iş hacminin artması ile birlikte genel yönetim giderlerinin de artması, dünyanın her bir bölgesinde çalışabilecek nitelik ve becerilere sahip yönetici bulabilmenin hem zor hem de pahalı olması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle giderek merkezî bir yönetimi tercih eden küresel işletmelerin yöneticilerinin moral ve motivasyonlarında yaşanan düşüşler sayılabilir. Bunlara ek olarak özel nitelikteki sakıncalar aşağıda sıralanmaktadır (Eren, 2004: 132-134);

- **Yeni pazarların yeteri kadar karlı olması.** Küresel işletmeler, girdikleri yeni pazarlarda istedikleri kârlılık düzeylerine ulaşamadıkları takdirde, pazar paylarını büyütebilmek adına karlılıklarının azalmasını kabul edebilmektedir. Bu karar küresel etkinlik açısından doğru olsa da işletmenin ekonomik gücünü zayıflatmasına neden olabilmektedir.
- **Tüm dünya pazarlarına uygun ürün standardının oluşturulması müşterilerin büyük bir kısmına hitap etmeyebilir.** “Dünya malı” kavramı belirli ürünlerin tasarım ve üretim maliyetlerini minimize ederek rekabet şansını artırmıştır. Ancak bu strateji her üründe başarılı olmayabilmektedir. Ülkelerin farklı kültürlere, alışkanlıklara ve gelir düzeylerine sahip olması, küresel işletmelerin standartlaştırılmış ürünlerinin müşterileri tam anlamıyla tatmin etmesini engelleyebilmektedir. Örneğin Ford markasının “Mondeo” modelini tüm dünyaya pazarlamaya çalışması sırasında yaşamış olduğu başarısızlıklar, tepe yönetiminde değişikliklere neden olmuştur. Aynı şekilde bir Japon firması olan Canon’un ürettiği fotokopi makinelerini Japon kâğıt ölçülerine uygun üretmemesi, ürünü bazı Asya ülkeleri ile Japonya’ya pazarlayamamasına neden olmuştur.
- **Standart ürünlerin bazı ülkelerdeki tüketicileri hiçbir şekilde tatmin etmemesi, o ülkelerin yerel tüketicileri için yeni ürün tasarlanmasını gerektirebilir.** Bu durum küresel işletmelerin büyük miktarlarda üretim yapıp ölçek ekonomilerinden faydalanmalarını ve bu sayede maliyetlerini düşürmelerini engellemektedir. Küreselleşmeyi tercih ederek büyük kârlar hedefleyen işletme, bunun yerine büyük zararlarla karşılaşabilir.
- **Aşırı standardizasyon, firmanın esnekliğini düşürerek müşteri ihtiyaçlarını karşılamada başarısızlığa neden olabilir.** Özellikle sık yeniliklerin yapıldığı, müşteri isteklerinin ön plana çıktığı sektörlerde bu durum işletmenin müşteri kaybetmesine neden olur.
- **Ülkelerin bazılarında uygulanan kur politikaları nedeniyle beklenen kâr elde**

edilemeyebilir. Küresel işletmeler bu nedenle kendi para birimlerini koruyabilecek girişimlerde bulunmaktadır.

- **Küresel işletmelerin maliyetleri düşürmek için tercih ettikleri tekdüze pazarlama uygulamaları yerel müşterilerin isteklerine uygun olmayıp tepki toplayabilmektedir.** Örneğin 2017 yılında Kendall Jenner'ın yer aldığı Pepsi reklamı, ırkçılık ve polis şiddetinin bir Pepsi ile çözümlenecek kadar küçümsemesi nedeniyle şirketi reklam geri çekmek zorunda bırakmıştır.



Öğrenme Çıktısı

3 işletmelerin küresel strateji geliştirme sürecini ve küresel strateji türlerini kavrayabilme



Araştır 3

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel işletme stratejilerini nasıl etkilemiştir, araştırın.

İlişkilendir

Stratejik hedeflerin belirleneceği alanlar ile küreselleşmeyi ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Küresel işletmeler açısından niş pazarları değerlendirin.

KÜRESEL İŞLETMELER VE REKABET

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler ve hızlı gelişmeler, işletmelerin rekabet şartlarını da değiştirmiştir. Zaman içerisinde küreselleşmeyle birlikte pazarlar, tüketiciler, markalar, işletmeler ve hatta endüstriler de küreselleşmiş ve küresel rekabeti ortaya çıkarmıştır. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler de dâhil olmak üzere dünyadaki tüm işletmeler, artık yeni rekabet biçimlerine ve şartlarına dâhil olmak zorunda kalmıştır. Rekabetteki değişim, fiyat ve kalite ilişkisini, yenilik yapmayı, değişen şartlara ve talebe uyum sağlama yeteneğini ön plana çıkarmıştır. Günümüzde tüketicilerin seçeneklerinin artması, tüketici tercihlerinin çok çeşitli ve değişken hâle gelmesine neden olarak işletmelerin rekabet yoğunluğunu daha da artırmıştır. Bu durum işletmeleri rekabette başarılı olabilmek için etkin dağıtım ağlarına, hızlı teslimat olanaklarına, teknoloji, üreticiler, rakipler ve tüketici ihtiyaçları konusunda daha derin bir bilgiye sahip olmaya zorlamaktadır.

İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen işletme içi ve işletme dışı pek çok faktör bulunmaktadır. Küresel çevrede faaliyette bulunan işletmelerin de rekabet gücünü etkileyen faktörler, iç ve dış faktörler olmak üzere iki grupta toplanabilir (Aktan, 201: 4-5):

- Küresel rekabet gücünü belirleyen işletme içi faktörler.** İşletmenin ürettiği ürünlerin kalitesi, maliyeti, fiyatı küresel piyasalardaki rekabet gücünü etkileyen önemli unsurlardır. Üretim maliyetleri arasından da iş gücü maliyeti, sermaye maliyeti, ithalat maliyeti, vergi maliyeti, sosyal güvenlik maliyeti ve benzeri maliyet faktörleri önemli olmaktadır. İşletme verimliliği, kârlılığı, işletme içinde kullanılan bilgi teknolojileri, örgüt ve yönetim yapısı, kaynakların etkin kullanımı, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi faktörler de küresel rekabeti etkileyen işletme içi faktörler arasındadır.
- Küresel rekabet gücünü belirleyen işletme dışı faktörler.** Rekabeti etkileyen işletme dışı faktörlerden birisi devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye olan müdahalesidir. Ekonomide devletin görev ve fonksiyonlarının genişlemesi ne kadar artarsa işletmelerin bundan olumsuz etkilenmesi de

aynı düzeyde artmaktadır. Devletin büyümesiyle birlikte kamu harcamaları artmakta, bu harcamaların vergilerle finanse edilmesinden dolayı vergiler yükselmekte ve bu da işletmelerin vergi yükünü artırmaktadır. Korumacılık ya da serbest ticaret sistemlerini içeren uluslararası ticaret sistemleri bir diğer küresel rekabeti etkileyen etmenddir. Serbest ticaret sisteminde devletin ticarete müdahalesi yokken korumacılıkta devletin bazı sektörleri dış rekabetin muhtemel olumsuz etkilerine karşı koruması söz konusudur. Devletin sürekli koruması ve desteğinde olan işletmelerin rekabet gücünü kendiliğinden artırmaları beklenmez ve bu yüzden de korumacılık rekabet gücünün önünde bir engel teşkil eder. Bunun yanında serbest ticaretin geçerli olduğu sistemlerde işletmeler, rakiplerinin önüne geçebilmek için sürekli kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek, kaynakları etkin kullanmak zorunluluğu hissettikleri için rekabet güçlerini artırabilir. Küresel rekabet gücünü etkileyen bir diğer dış etken tüketici bilinç düzeylerindeki artıştır. Tüketicilerin her geçen gün artan kalite arayışları, ürünlerdeki yenilik istekleri işletmelerin üzerinde baskı yaratarak onları rekabet güçlerini artırmaya zorlamaktadır. İş gücü piyasalarındaki esneklik düzeyi bir diğer rekabeti etkileyen faktördür. Katı iş hukuku kurallarının ve devletin iş gücü piyasalarına müdahalelerinin olduğu ülkelerdeki işletmeler bu düzenleme ve müdahalelerden olumsuz etkilenmektedir. Sosyal bir hak olarak iş güvencesi sağlanmaya çalışılırken işletmeye katkısı çok az olan çalışanların işten çıkarılmasıdaki zorluk, işletmelerin etkinlik ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyerek kârlılık oranlarını düşürebilmektedir. Ülke içi ekonomik istikrar rekabet gücünü etkileyen bir diğer dış etmenddir. Enflasyon işletme maliyetlerini olumsuz yönde etkilediği için küresel işletmelerin yatırım kararları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Fiyatlar genel seviyesinde istikrar olması, döviz kurlarında ani ve sık değişimlerin olmaması rekabet gücünü arttıran etmenlerdir. Ülkenin sahip olduğu yer altı ve yer üstü doğal kaynaklar ile iklim koşullarının üretim için elverişli olması, rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayılan işletme dışı faktörlere ek olarak ülkenin hukuk sistemi, piyasadaki rekabet düzeyi, fiziki alt yapı da küresel rekabet gücünü etkileyen faktörler arasındadır.



Yaşamla İlişkilendir

İspanyol modasının amiral gemisi Inditex grubunda yer alan Zara'nın rekabet gücü, rakiplerinin yılda iki koleksiyona odaklanırken Zara'nın mağazalarında sürekli değişen koleksiyonlara yer vermesinden kaynaklanmaktadır. Inditex stokunun %40'ını haftalık yenilemektedir ve her pazartesi ve perşembe günü yeni kıyafetler satışa sunmaktadır. Inditex'in Arteixo kompleksinde Japonya, Alaska, Singapur gibi ülkelerden 50 civarında tasarımcı çalışmaktadır. Yöneticileri Inditex'in başarısını, tüm dünyadaki Zara mağazalarından toplanan müşteri memnuniyet anketlerinin, moda eğilimi ve zevklerine tanımlanması ile elde edildiğini ifade etmektedir. Her bir satış noktasından her gün Arteixo genel merkezine tüm bilgiler yüklenmektedir. Bu bilgiler arasında en çok hangi giysinin denendiğinden dünyada en çok denenen ancak satın alınmayan ürün bilgilerine kadar pek çok bilgi yer almaktadır. Ayrıca bu bilgiler arasında, müşterilerin kıyafetlerle ilgili olarak başka renk ya da beden

soruları da bulunmaktadır. Inditex firmasının stratejisinin temelini sekiz markasının (Zara, Bershka, Pull and Bear, Oysho, Stradivarius, Zara Home, Massimo Dutti, Uterque) birbiri ile yarışması ve böylece grubun tüm markalarının yaratıcılıklarının sürekli aktif kalması olarak belirtilmektedir. Ayrıca her Zara mağazasının bulunduğu ülkeye, şehre ya da mahalleye göre farklı koleksiyonlar sunması da stratejilerinin bir parçasıdır. İnditex'in İspanya'daki lojistik sistemi, ürün teslimatları ile ilgili tüm süreci kontrol edebilmesini ve verilen teslimat tarihlerine uyulabilmesini mümkün kılmaktadır. Ürünlerini Fas, Portekiz, İspanya, Türkiye gibi yakın ülkelerde üretmesi; üretim sürecini yakından takip edebilmesinin yanı sıra, teslimat süreleri ile taşıma maliyetlerini de aşağı çekebilmesine yardımcı olmaktadır. İşletme, online alışveriş ile gerçek mağazaların açık olma ritmine uyum sağlamanın, gelecekte kendilerini en fazla zorlayacak şey olduğunu belirtmektedir.

Küreselleşme sonucunda işletmelerin ürünlerini sadece kendi ulusal pazarlarında satabilmeleri yeterli olmamakta, dünyanın farklı bölgelerindeki farklı ülkelerde, farklı girdileri ve insan kaynaklarını kullanarak üretebilmeleri ve satabilmeleri gerekmektedir. Bu durum, piyasaların da ulusallıktan çıkıp küresel bir nitelik kazanmasına ve doğal olarak rekabetin de küreselleşip daha yoğun hâle gelmesine neden olmuştur. Pazarların doyum noktasına ulaşması, müşterileri daha seçici kılarak ürün çeşidini artırmıştır. Rekabetin ve teknolojik gelişmelerin artması, ürünlerin yaşam sürelerini kısaltmıştır. Tüm bu sebeplerden dolayı işletmeler, en az stokla çalışan, kaliteli ama aynı zamanda düşük maliyetle üretim yapan, ürün taleplerindeki değişimlere hızlı

cevap verebilecek kadar esnek olabilen üretim teknolojilerini kullanmak zorunda kalmıştır. Küresel çevrede faaliyet gösteren işletmeler, rekabette başarılı olabilmek için pazarlama stratejilerini maliyet liderliği, farklılaştırma (ürün ve müşteri) ve müşteriye odaklanma üzerine kurmak zorundadır. Eskinin sadece “ürün odaklı” stratejileri yeterli olmamakta bu stratejilerin aynı zamanda “müşteri odaklı” stratejilerle desteklenmesi gerekmektedir. Küresel rekabette başarılı olabilmek için yalnızca müşteriyle ilgili her türlü bilgiye sahip olmak yetmemekte bunun yanında rekabet şartlarını, bilgi teknolojilerindeki son yenilikler, hükümet politikalarını, rakiplerin durumunu ve ekonomik gelişmeleri de dikkate almak gerekmektedir.

Öğrenme Çıktısı

4 Küresel işletmelerin rekabette dikkat etmeleri gereken noktaları kavrayabilme



Araştır 4

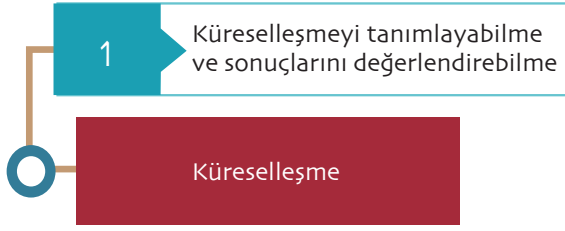
Ürün odaklılık ile müşteri odaklılık arasındaki farkları araştırın.

İlişkilendir

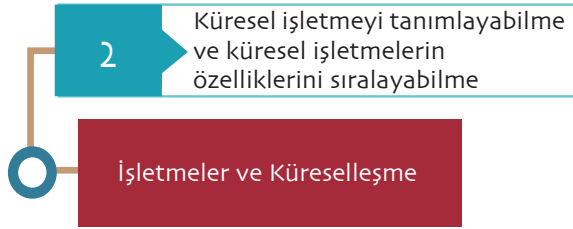
Küreselleşme ile rekabet koşullarındaki değişimi ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Küresel dünyada faaliyet gösteren bazı işletmelerin rekabet stratejisi olarak uyguladığı Judo Stratejisini açıklayın.



Küreselleşme, ülkelerarası duvarların kalkarak ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkilerinin yoğunlaşması ve bunun sonucunda da farklı kültürlerin, inançların ve beklentilerin daha yakından tanınmasıdır. Küreselleşme sonucunda bilginin en önemli değer olduğu bilgi toplumu oluşmuş, işletme faaliyetlerinin ve üretim girdilerinin küreselleşmesi gibi sermaye de küreselleşmiş, işletmelerin yerel piyasalarda sınırlı sayıda rakiplerle rekabet etmesi yerine pek çok sayıda dünya firmasının bulunduğu piyasalarda rekabetin gerçekleştirildiği küresel rekabet oluşmuş ve ürün odaklılıktan ziyade hizmet sunumu önem kazanmıştır.



Küresel işletme, dünyanın pek çok yerinde faaliyetlerde bulunan ve bu faaliyetleri birbirleri ile bütünleştirebilen işletmedir. Küresel işletmelerin kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. Küresel bir işletme, ürünlerinin üretimini yalnızca merkezinin bulunduğu ülkede gerçekleştirmeyip dünyanın dört bir yanında üretim faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Küresel işletmeler, stratejilerini de küresel bir bakış açısıyla oluşturduklarından küresel ortaklıklar oluşturmakta, küresel piyasaları takip etmekte, küresel kalite standartlarını uygulamakta, değişime çok çabuk uyum sağlayabilmektedir. Küresel işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken dünyayı tek bir ekonomi olarak görüp değerlendirmektedir. Küresel işletmelerin ana merkezleri ile bağlı kuruluşları arasında uyumlu bir ilişki vardır. Küresel işletmeler küresel bakış açılarını pazarlara, müşterilere, tedarikçilere, bilgi teknolojilerine, iletişim ağlarına ve finansal piyasalara da yansıtılmaktadır.

3

İşletmelerin küresel strateji geliştirme sürecini ve küresel strateji türlerini kavrayabilme

Küresel İşletme Stratejileri

Küresel işletmeler küresel piyasalarda başarılı olabilmek için stratejiler geliştirirken yedi aşamalı bir süreci takip etmektedir. Küresel strateji geliştirme sürecinin ilk aşamasında, işletmenin misyon, amaç ve hedefleri belirlenmektedir. İkinci aşamada işletmenin dışında kalan ancak işletmeyi etkileyen dış çevredeki fırsat ve tehditlerin belirlendiği dış çevre analizi yapılmaktadır. Üçüncü aşamada işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlendiği iç analiz yapılmaktadır. Bir sonraki aşamada rakiplerin değerlendirildiği rekabet analizleri gerçekleştirilmektedir. Tüm bu çalışmalardan sonra oluşturulmuş çeşitli stratejiler arasında en uygun strateji seçilmektedir. Takip eden basamakta seçilmiş olan strateji örgütsel yapıya, sisteme ve faaliyetlere uygulanmaktadır. Son olarak uygulamaya konulan stratejinin geri bildirimleri alınarak strateji kontrol edilmektedir.

4

Küresel işletmelerin rekabette dikkat etmeleri gereken noktaları kavrayabilme

Küresel İşletmeler ve Rekabet

Küresel işletmeler çok şiddetli rekabet koşullarında faaliyet gösterdikleri için rekabette başarılı olabilmeleri için çok dikkatli davranmaları gerekmektedir. Küresel işletmelerin dikkat etmesi gereken bu etkenler, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. İşletme içi etkenler arasında üretim maliyetleri, sermaye maliyetleri, ithalat maliyetleri, iş gücü maliyetleri gibi işletmenin üretim faaliyetleri ile ilgili faaliyetlerdir. İşletme dışı etkenler arasında ise devletin ekonomiye olan müdahalesi, uluslararası ticaret sistemleri, tüketici bilinç düzeylerindeki artış, iş gücü piyasalarındaki esneklik, ülke içi ekonomik istikrar sayılabilir.

1 Küreselleşmenin temelinde aşağıdakilerden hangisi vardır?

- A. Değişim ve gelişim
- B. Sermaye
- C. Ülkeler
- D. Ürünler
- E. Savaşlar

2 Aşağıdakilerden hangisi küreselleşmeyi tetikleyen uluslararası kuruluşlardan biri **değildir**?

- A. IMF
- B. Dünya Bankası
- C. OPEC
- D. Dünya Ticaret Örgütü
- E. GATT

3 Küreselleşmenin birinci döneminde aşağıdaki icatlardan hangisi etkili olmuştur?

- A. Telefonun bulunması
- B. Elektriğin bulunması
- C. Tekerleğin bulunması
- D. Telgrafın bulunması
- E. Uçağın bulunması

4 Aşağıdakilerden hangisi küreselleşmenin sonuçlarından biri **değildir**?

- A. Bilgi toplumunun oluşması
- B. Ürün yaşam süresinin uzaması
- C. Sermayenin küreselleşmesi
- D. Küresel rekabetin oluşması
- E. Hizmet sektörünün önem kazanması

5 İki ya da daha fazla ülkede pazarlama, üretim, ar-ge gibi faaliyetlerde bulunan, bir merkezden yönetilen, yurt dışı gelirleri toplam gelirlerinin %25-30'ini oluşturan işletmelere ne ad verilir?

- A. Ulus ötesi işletmeler
- B. Ulusal işletmeler
- C. Uluslararası işletmeler
- D. Küresel işletmeler
- E. Çok uluslu işletmeler

6 Küresel işletmelerde strateji geliştirme sürecinin hangi aşamasında misyon belirlenmektedir?

- A. İkinci
- B. Üçüncü
- C. Dördüncü
- D. Birinci
- E. Beşinci

7 Dupont'un ham madde, endüstriyel kimyasallar, tarım kimyasalları, ilaç ürünleri gibi çok çeşitli ürünler üretmesi küresel stratejilerden hangisini uyguladığını göstermektedir?

- A. Sınır ötesi küresel strateji
- B. Korumalı nişler stratejisi
- C. Küresel odaklanma stratejisi
- D. Ulusal odaklanma stratejisi
- E. Yerel odaklanma stratejisi

8 Satışlarda yıllık artış oranı elde etmeye çalışmak küresel işletme amaçlarından hangisine girmektedir?

- A. Üretim amaçları
- B. Finansal amaçlar
- C. Pazarlama amaçları
- D. Araştırma geliştirme (ar-ge) amaçları
- E. Kârlılık

9 Aşağıdakilerden hangisi küresel rekabetin ön plana çıkardığı unsurlardan biri **değildir**?

- A. Fiyat ve kalite ilişkisi
- B. Arz değişikliği
- C. Yenilik yapma
- D. Değişen şartlara uyum
- E. Talep değişikliğine uyum

10 Aşağıdakilerden hangisi küresel rekabet gücünü belirleyen işletme dışı faktörlerden biridir?

- A. İş gücü maliyeti
- B. Sermaye maliyeti
- C. Yenilik ve yaratıcılık
- D. Örgüt yapısı
- E. Devletin ekonomideki yeri

1. A

Yanıtınız yanlış ise “Küreselleşme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Küreselleşmenin Nedenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “Küreselleşmenin Tarihsel Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. B

Yanıtınız yanlış ise “Küreselleşmenin Sonuçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletmeler ve Küreselleşme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. D

Yanıtınız yanlış ise “Küresel İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Küresel İşletme Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. C

Yanıtınız yanlış ise “Küresel İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Küresel İşletmeler ve Rekabet” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Küresel İşletmeler ve Rekabet” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7

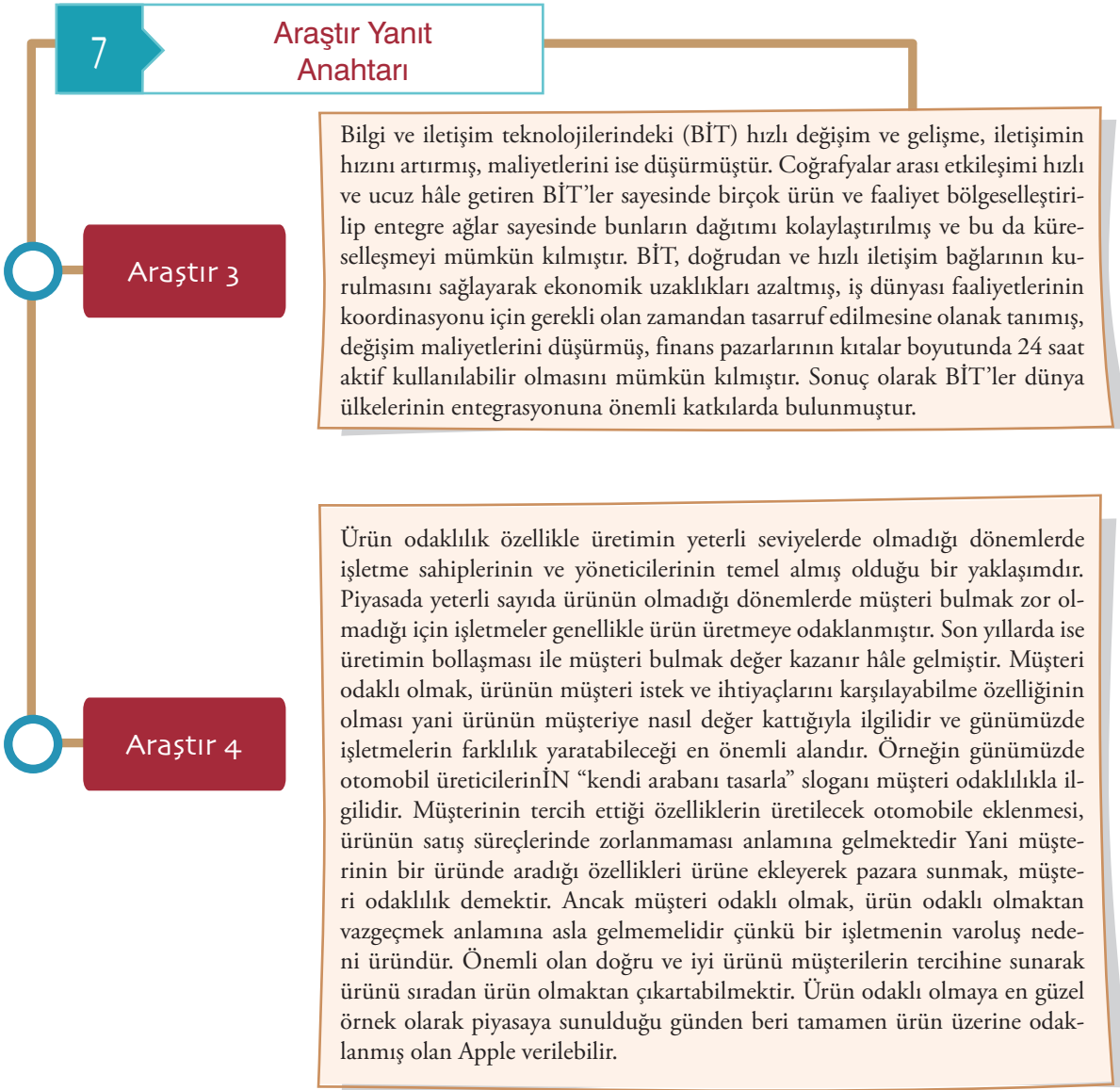
Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Küreselleşmenin birinci boyutu olan ekonomik küreselleşme, dünyanın tek bir pazarda birleşmesini yani ülkeler arası ürün, sermaye ve emek akışının artması sonucu ekonomik ilişkilerin gelişmesini ifade etmektedir. Ülkeler arası bu değiş tokuş ülkelerin sosyo-kültürel anlamda da birbirlerine benzemelerine neden olmuştur. Aynı ürünün tüm dünyada pazarlanması, insanların kültür fark etmeksizin tüketim alışkanlıklarını da birbirine benzer hâle getirmiştir. Örneğin McDonalds'ın BigMac hamburgerinin dünyanın her yerinde tüketilmesi gibi. Ekonomik ve sosyo-kültürel anlamda bütünleşen toplumlarda demokrasi, insan hakları, özgürlük, çevrenin korunması gibi temel değerler de evrensel nitelik kazanmıştır.

Araştır 2

İşletmelerin yurt dışı faaliyetlerine geçişleri aşamalı olarak gerçekleşmektedir. Ulusal bir işletmenin uluslararası olmaya karar vermesi öncelikle uluslararası bir işletmeye dönüşmesi anlamına gelmektedir. Uluslararası işletme yurt dışında faaliyetlerde bulunmak üzere şube ve bölümleri olan işletmelerdir. Bir sonraki basamak olan çok uluslu işletme ile uluslararası işletme arasındaki en büyük farklılık, çok uluslu işletmelerin yurt dışında sadece şube ya da bölüm açmakla kalmayıp üretim, pazarlama, ar-ge gibi farklı işletme faaliyetlerini yurt dışında gerçekleştirmekle birlikte toplam gelirlerinin en az %25-30'unu yurt dışı gelirlerinin oluşturması gerekliliğidir. Çok uluslu işletmelerin bir adım sonrası olan küresel işletmelerin en büyük farkı kendi ülke pazarında merkezleşmemesi ve dünyadaki faaliyetlerinin tümünü bütünleştirmesidir. Küresel işletmelerden sonraki adım ise ulus ötesi işletmedir. Bu işletmenin en büyük farklılığı, sahipliğinin tek bir ülkeye ait olmaması, pek çok ülkeden kişilerin sahipliğinde olması ve tek bir ülkenin ya da ulusun yönetiminde ağırlığının bulunmamasıdır.



Kaynakça

- Aktan, C.C. (2011). Global rekabet gücü ve işletmeler, *Mercek Dergisi*, Ocak, ss.1-12.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1),ss.1-19.
- Atık, S. (2007). *Küreselleşme ve Küresel İşletmeler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Aytemiz Seymen, O. (2003). 2000'li Yıllarda yöneticiler açısından küresel kariyer olgusu ve koşulları üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 22(1), ss. 83-105.
- Birden, M. (2017). *Uluslararası Pazarlara Giriş Süreci ve Stratejileri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper, ss. 1-14.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H. ve Sullivan, D.P. (2007). *International Business: Environments and Operations* (Eleventh Edition), Pearson, New Jersey.
- De Soysa, I., ve Vadlamannati, K. C. (2011). Does being bound together suffocate, or liberate? The Effects of economic, Social, and Political Globalization on Human Rights, 1981–2005. *Kyklos*, 64(1), pp. 20-53.
- Diñçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dikici, M. (2004). *İnsanlığa Dayatılan Küreselleşme*, Ankara Ticaret Odası, Ankara.
- Donald, A.B. ve Wendell H.M. (1990). *International Business: Introduction and Essentials*, (Fourth Edition), Irwin.
- Eren, E. (2004). Küresel stratejiler ve stratejik işbirlikleri. C. T. Gürsoy (Ed.), *Prof. Dr. Zeyyat Hatiboğlu'na Armağan* içinde (121-146 ss.), Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı), Beta, İstanbul.
- Hebron, L. ve Stack Jr, J. F. (2017). *Globalization: Debunking The Myths* (Third Edition), The Rowman & Littlefield, London.
- Kıvılcım, F. (2013). Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinin gelişmekte olan ülke Türkiye açısından değerlendirilmesi, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), ss. 219-230.
- Kotler P. (2000). *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Martin, H. P., Schumann, H., ve Camiller, P. (1997). *The Global Trap: Globalization and The Assault On Prosperity and Democracy*, Zed Books, London.
- Mir, U.R., Qadri, M.M. ve Hassan, S.M. (2014). Understanding globalization and its future: An analysis, *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 34(2), 607-624.
- Öztürk L. (2005). Bölgelerarası gelir eşitsizliği: istatistiki bölge birimleri sınıflandırmasına göre eşitsizlik indeksleri ile bir analiz, 1965-2001, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(10), ss.95-110.
- Rüstemov, Y. (2004). *Küreselleşmenin Sosyo-Ekonomik ve Siyasal Sorunları*, İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi Metodoloji ve Sosyoloji Araştırmaları Merkezi, 29.Kitap.
- Saran, M. (2011). *Küreselleşme Bağlamında Uluslararası İşletmeler: İletişim Perspektifinden İncelemeler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Steger, M. B. (2013). *Globalization: Avery Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- Ülgen, H., ve Mirze, S.K.. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yip, G.S. (1992). *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, NJ.
- Yip, G.S. (2003). *Total Global Strategy*, Prentice Hall, NJ.

■ İnternet Kaynakları

- <http://www.worldbank.org/en/who-we-are> (Erişim Tarihi: 25.12.2018).
- <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/tur/glancet.pdf> (Erişim Tarihi: 28.12.2018).
- http://oecd.dt.mfa.gov.tr/Content/assets/consulate/images/localCache/1/frqd4xyo3pags3ruhkwu34nbTurkey%20brochure_Turc_visa3.pdf (Erişim Tarihi: 28.12.2018).
- <https://pazarlamasyon.com/e-ticaret/amazonun-paketlemeyi-kolaylastirmak-icin-yaptigi-3-degisiklik/> (Erişim Tarihi: 14.01.2019).
- <https://smallbusiness.chron.com/global-corporation-63267.html> (Erişim Tarihi: 14.01.2019).
- https://www.huffingtonpost.com/aj-agrawal/ten-reasons-why-businesse_b_11512636.html (Erişim Tarihi: 14.01.2019).
- <https://www.bbc.com/news/business-38930048> (Erişim Tarihi: 14.01.2019).
- <https://digitalage.com.tr/makale/gig-ekonomisi-i/> (Erişim Tarihi: 14.01.2019).
- <http://www.paraanaliz.com/2017/ekonomi/paylasim-gig-ekonomileri-moda-mi-kalici-mi-15533/> (Erişim Tarihi: 14.01.2019).
- <https://www.bilgiustam.com/cep-telefonunun-icadi-ve-zaman-icinde-yolculugu/> (Erişim Tarihi: 16.01.2019).
- http://www.ekodialog.com/uluslararası_ekonomi/gumruk-tarifeleri-ticaret-anlasmasi-gatt-nedir.html (Erişim Tarihi: 16.01.2019).
- <http://www.telifhaklari.gov.tr/Dunya-Ticaret-Orgutu-WTO> (Erişim Tarihi: 16.01.2019).
- Berzins, G. Strategic Planning,
- https://www.bcci.bg/projects/latvia/pdf/9_Strategiska_planosana_GALA_GB_EN.pdf (Erişim Tarihi: 17.01.2019).
- http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/78321/49128/15_---cokuluslu_isletmelerde_global_strateji_gelistirme.pdf (Erişim Tarihi: 20.01.2019).
- <http://www.fortuneturkey.com/global-turk-sirketleri-43776> (Erişim Tarihi: 21.01.2019).
- <http://www.turkishtimedergi.com/giyim/ispanyol-uzmanin-yazisi-turk-markalarına-zara-ve-mango-dersleri/> (Erişim Tarihi: 21.01.2019).
- <http://www.bilgesam.org/incele/226/-uluslararası-para-fonu--imf---dunya-bankasi-ve-turkiye/#.XEXEhVwzYuU> (Erişim Tarihi: 21.01.2019).

Bölüm 8

İşletme Fonksiyonları

öğrenme çıktıları

1 Bir Sistem Olarak İşletme Fonksiyonları
1 Bir sistem olarak işletmeyi tanımlayabilme

2 İşletmelerin Genel Fonksiyonları
2 Yönetim fonksiyonunu açıklayabilme

İşletmelerin Temel Fonksiyonları
3 İşletmenin temel fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans fonksiyonunu açıklayabilme

İşletmelerin Yardımcı Fonksiyonları
4 İşletmenin destek fonksiyonlarından insan kaynakları yönetimi, muhasebe, halkla ilişkiler ile ar-ge ve inovasyonu açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Sistem • İşletme Fonksiyonları • Yönetim • Üretim



GİRİŞ

Buraya kadar işletmenin ne olduğu, yapısı, özellikleri, türleri ve önemi konusunda ayrıntılı bilgiye sahip oldunuz. Bu son üniteye ise işletmelerin bir sistem anlayışı çerçevesinde hangi fonksiyonları ile faaliyetlerini yerine getirdiklerini özetlemeye çalışacağız. Genel olarak bir işletmede yer alan fonksiyonların hangi amaç ve fonksiyonlara sahip olduklarını, işletmenin amaçlarına nasıl hizmet ettiklerini ve bu fonksiyonlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu sizlere tanıttıktan sonra, ikinci dönemdeki İşletme Fonksiyonları adlı dersimizde bu konuyu ayrıntılı olarak işlemeye çalışacağız.

BİR SİSTEM OLARAK İŞLETME VE FONKSİYONLARI

İlk üniteye de açıklandığı üzere işletme, çeşitli kaynakların bir araya getirilerek toplumun gereksinimi olan ürün ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını ile ilgili çeşitli faaliyet ve işlevlerin yapıldığı bir örgüt, kurum ya da kuruluştur (Mirze, 2010: 33). İster küçük ister büyük olsun her işletmenin kendi faaliyet alanına ilişkin yerine getirmesi gerekli iş ve/veya faaliyetleri vardır. Küçük işletmelerde faaliyetlerin sayısı az olmakta iken büyük işletmelerde ise bu sayı gittikçe artmaktadır. Rekabet savaşında güçlü olabilmek için işletmeler nicelik ve nitelik açısından büyümek zorunda kalmaktadır. Bu nedenle yerine getirdikleri faaliyetlerin sayısı da artış göstermektedir. Örneğin küçük bir işletmede faaliyetler sadece pazarlama ve üretim fonksiyonları ile sınırlı kalabilirken, büyük bir işletmede bu fonksiyonlara ek olarak insan kaynakları, muhasebe, finans ve halkla ilişkiler de eklenebilmektedir. Tabii, sadece işletmelerin büyüklüklerine göre fonksiyonların nitelik ve niceliğine karar vermek doğru olmayacaktır. İşletmelerdeki fonksiyonların belirlenmesini etkileyen birçok faktörden bahsedilebilir. İşletmenin faaliyet konusu, sektörü, stratejileri, teknolojisi ve çalışanların niteliği gibi faktörler bunlar arasında yer almaktadır. Örneğin sektör dikkate alındığında banka, otel, hastane ve okul gibi hizmet üreten işletmeler ile çamaşır makinası, televizyon ve bisküvi gibi mal üreten imalat işletmeleri farklı fonksiyonlarla amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Hizmet işletmelerinde ürün hizmet olup hizmetlerin mallar gibi saklanması, stoklanması ve iade edilmesi mümkün değildir. Hizmet, hizmeti verenden ayrılmadığından bir başka ifadeyle eş zamanlı üretim

ve tüketim söz konusu olduğundan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin fonksiyonları da farklılık gösterebilmektedir. Yine örneğin ticaret sektöründe çalışan toptancı ve perakendeci işletmeler herhangi bir üretim yapmadıklarından üretim fonksiyonuna ihtiyaç duymayacaktır.

İşte işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinde ve başarı sağlayabilmesinde bu fonksiyonların bir sistem içerisinde bir şekilde bir araya getirilmesi ve yönetilmesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin kendisi birer sistemdir. Peki, sistem nedir? Gelin, isterseniz öncelikle sistem kavramına bir bakalım.

Sistem; belirli parçalardan oluşan (alt sistemlerden), bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, aynı zamanda bu parçaların dış çevre ile ilişkisinin olduğu bir bütündür (Koçel, 2007: 182). Yine sistem, sınırları açıkça belli olan, ortak bir amaca doğru organize bir dönüşüm süreci içinde girdiler alarak ve çıktılar üreterek birlikte çalışan, birbirleriyle etkileşim içinde olan bileşenlerin bir kümesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlara dayalı olarak bir sistemin iki temel özelliğini şöyle belirtebiliriz (Sariaslan, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/448/5024.pdf>):

- **Bir Amacı Olmak:** Her sistemin gerçekleştirmek istediği belli bir amacı ya da amaçları vardır. Herhangi bir amacı olmayan bütün sistem olarak adlandırmak olası değildir. Başka bir anlatımla bir sistemin var olmasının nedeni bir amacının bulunmasıdır.
- **Birbirleri ile Etkileşimde Bulunan Parçalardan Oluşmak:** Sistemi bir bütün olarak oluşturan parçalar amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışır ve çalışma sırasında birbirleri ile etkileşimde bulunur. Bu etkileşim sistemin önemli bir özelliğidir ve sistemi bir "parçalar yığını" olmaktan kurtarır. Parçaların birisinde meydana gelen bir değişim sistemin işleyişini etkiler.

✓ Sistem

Sınırları açıkça belli olan, ortak bir amaca doğru organize bir dönüşüm süreci içinde girdiler alıp, çıktılar üreterek birlikte çalışan, birbirleriyle etkileşim içinde olan bileşenlerin bir kümesidir.

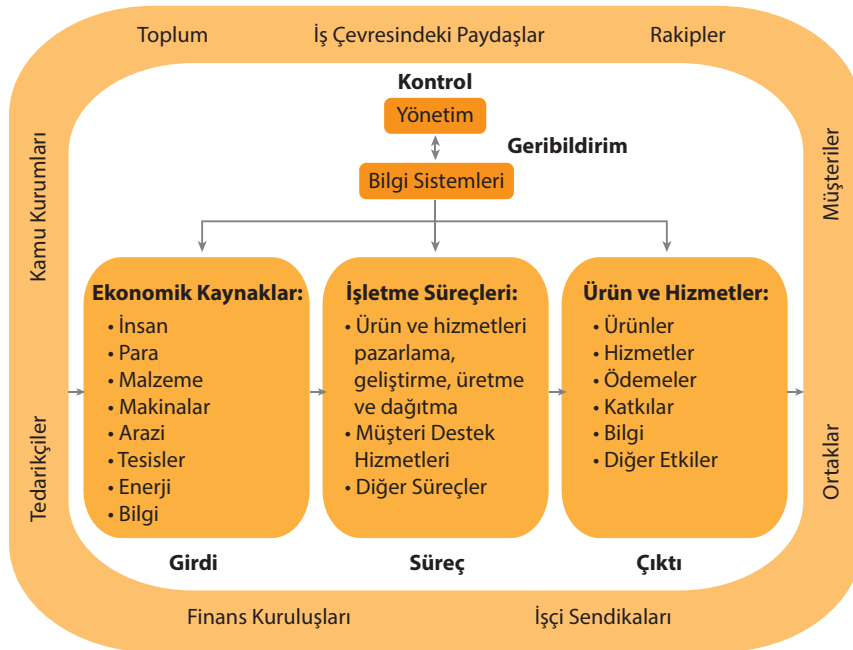
İnsan vücudu sisteme örnek olarak verilebilir. Çünkü bir amacı vardır. O da yaşamak. Çeşitli parçalardan (organlardan) oluşmuştur ve bu parçalar birbirleri ile etkileşim hâlinindedir. Birinde meydana gelen bir değişme tüm vücudu etkiler. İşletme de bir sistemdir. İşletmelerin de ürün veya hizmet üretmek ya da kâr etmek gibi bir amacı vardır. Çeşitli parçalardan oluşmuştur (üretim, finansman, insan kaynakları, muhasebe bölümleri vb.). Birindeki değişme tüm sistemi etkilemektedir. Gerçekten de düşünebildiğimiz her şeyin aslında bir sistem olduğunu, hatta bir sistemin de diğer sistemlerin birleşmesinden oluştuğunu görebiliriz. Fiziksel sistem olarak Güneş ve gezegenler, biyolojik sistem olarak insan vücudu, teknolojik sistem olarak petrol rafinerisi ve sosyoekonomik sistem olarak da bir işletme buna örnek gösterilebilir.

Sistemi biraz daha açıklamak istersek, birbirleriyle etkileşimli beş bileşenden oluştuğunu söyleyebiliriz (O'Brien, 2008: 24):

- **Girdi**, sisteme giren ve işlenecek tüm unsurlara verilen addır. Örneğin, ham maddeler, enerji, veri ve insan çabası birer girdidir.
- **Süreç**, girdiyi çıktıya çeviren dönüşüm işlemlerine verilen addır. Bir üretim süreci, nefes alım süreci veya matematiksel hesaplama buna verilebilecek örneklerdir.

- **Çıktı**, dönüşüm işlemi ile üretilmiş yeni verilerin gidecekleri son noktaya taşınmalarını içerir. Örneğin bitmiş ürünler, insan hizmetleri ve bilgi yönetimi birer çıktıdır.
- **Geri Bildirim**, bir sistemin performansı hakkındaki verilerdir. Örneğin satış performansları hakkındaki veriler satıştan sorumlu müdür için bir geri bildirimdir.
- **Kontrol**, geri bildirim takip ederek ve değerlendirerek sistemin amacına uyacak şekilde hareket edip etmediğini belirlemeyi kapsar. Kontrol işlevi sistemin girdisine ve süreç bileşenlerine sistemin uygun çıktıyı üretmesini sağlamak için gerekli düzenlemeleri yapar. Örneğin satıştan sorumlu bir müdür satış elemanlarının satış performansları hakkındaki geri bildirimleri değerlendirdikten sonra onları yeni bölgelere görevlendirebilir.

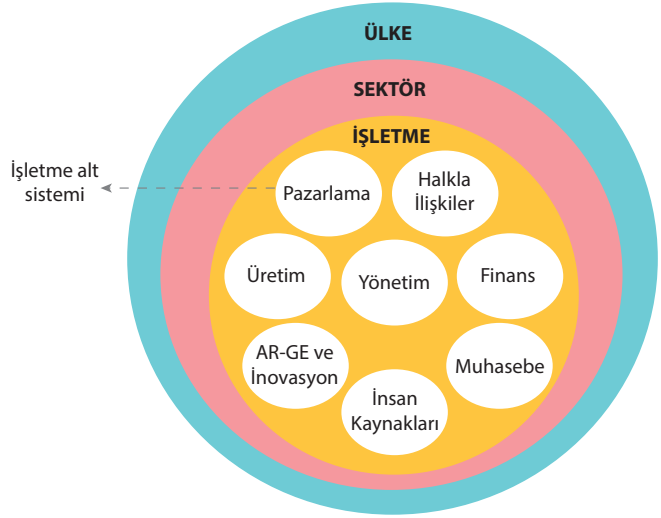
Bu beş bileşeni dikkate aldığımızda işletmelerin de bir sistem anlayışı çerçevesinde faaliyet gösterdiklerini görebiliriz. Şekil 8.1'den de görüleceği üzere işletmeler ortak bir amaç doğrultusunda çevresinden girdiler almakta, belirli süreçlerden geçirek ürün ve/veya hizmetlere dönüştürmektedir. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman faaliyetleri işletmenin süreçlerini veya alt sistemlerini oluşturmakta, bu alt sistemlerin gerek kendi aralarında gerekse çevreyle olan belirli ve sürekli etkileşimleri işletmenin bir bütün olarak hareket etmesine olanak sağlamaktadır. Bu açıdan sistem kavramı, tüm işletme süreçlerinin temelini oluşturmaktadır.



Şekil 8.1 Bir Sistem Olarak İşletme

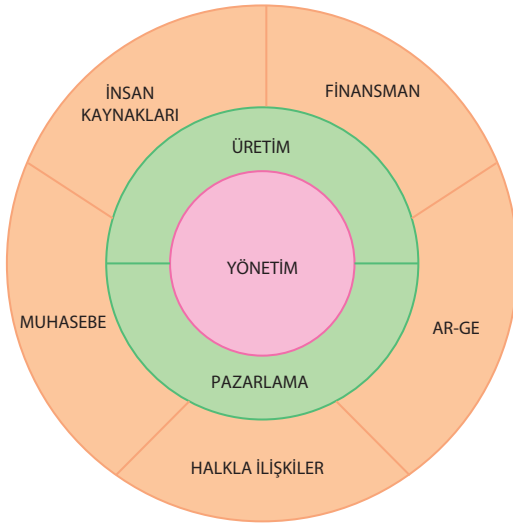
Kaynak: James A. O'Brien, George M. Marakas (2008), Management Information Systems, 8th ed. Boston : McGraw-Hill Irwin

Kuşkusuz, sistem gibi sistemin parçaları da aynı biçimde çeşitli parçalardan oluşabilir. Bu tür parçaların oluşturduğu bütüne ise **alt sistem** adı verilir. Örneğin bir işletmeyi oluşturan üretim bölümü bir alt sistem olup tedarik, imalat, paketleme vb. bölümlerden oluşur. Dolayısıyla karmaşıklık düzeyine bağlı olarak bir sistem çeşitli parçalardan oluşan değişik sayıda alt sistemlerden oluşabilir. Aynı biçimde bir sistem çeşitli alt sistemlerden oluşacağı gibi kendisi de bir başka sistemin alt sistemi olabilir. Şekil 8.2'de görüleceği üzere bir işletme, içinde bulunduğu sektörün alt sistemi, sektör de ekonomik sistemin alt sistemini oluşturmakta, ekonomik sistem de o ülkenin devlet sistemini oluşturmaktadır.



Şekil 8.2 Alt ve Üst sistemler

Bir işletmede çok farklı nitelikte fonksiyonlar bir başka ifadeyle alt sistemler yer alabilmektedir. Genel anlamda bir işletmede olabilecek farklı nitelikteki fonksiyonlar arasında; yönetim, pazarlama, üretim, insan kaynakları yönetimi, finansman, muhasebe, halkla ilişkiler, tedarik, ar-ge örnek olarak verilebilir. Bu fonksiyonları genel, temel ve yardımcı olmak üzere üç grupta inceleyebiliriz. Bu fonksiyonlar içinde yönetim, işletmenin **genel** fonksiyonudur. İşletmenin bütününe yönelik bir fonksiyondur. Üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları gibi diğer işletme fonksiyonlarının etkileşiminden ve başarısından birinci derecede sorumlu olan birim olup işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol işlevlerini sistemli ve bilinçli bir şekilde yerine getirmektedir. Aynı zamanda işletmenin tüm fonksiyonları kendi içinde de yönetim



Şekil 8.3 Genel, Temel ve Yardımcı İşletme Fonksiyonları

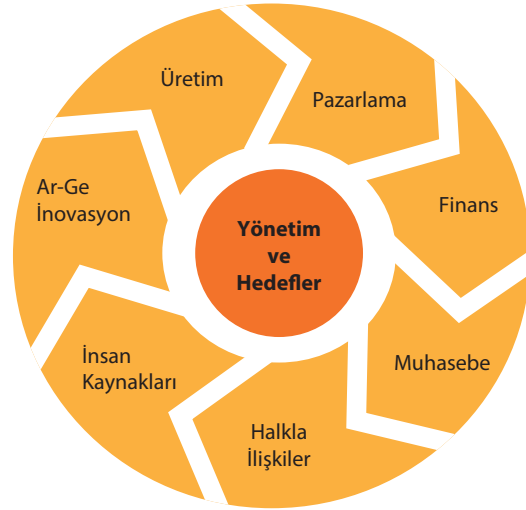
faaliyetini yerine getirmektedir. Örneğin üretim fonksiyonu gerçekleştirilirken üretim planları yapılacak, gerekli makine, malzeme ve iş gücü tahsisi gerçekleştirilecek, üretim faaliyeti yerine getirilecek ve son olarak da gerekli kontroller yapılacaktır.

Şekil 8.3'te görüleceği üzere; üretim ve pazarlama fonksiyonları ise işletmenin **temel** fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Bu fonksiyonlar ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve bunların müşterilere iletilmesi ile ilgili gelir yaratan faaliyetlerdir. Finans, insan kaynakları, ar-ge, muhasebe, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler ise işletmenin **yardımcı** fonksiyonları olarak kabul edilmektedir. İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve böylece değer yaratan faaliyetlerdir.

Gelin, isterseniz işletme ve fonksiyonları arasındaki ilişkiyi çarkın işleyişi ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışalım. Şekil 8.4'te çarkın göbeğine, işletmenin hedeflerini ve yönetimi yerleştirelim. Çarkın parmakları, işletmenin bu hedeflere ulaşmak amacıyla kullandığı temel işletme fonksiyonları olsun. Çarkta tekerleğin parmakları merkezden dışarı doğru yayılmalı ve hedefleri yansıtmalı, ayrıca tekerlek parmakları da birbirleriyle bağıntılı olmalıdır ki çark dönebilsin. İşte işletme de çarkta olduğu gibi, ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı fonksiyonların bir kombinasyonu olmaktadır. Bir başka deyişle, yönetim amaçlarına ancak bu fonksiyonlar yardımıyla ulaşabilmektedir. Çarkın dönmesinde en bü-

yük rolü ise yönetim oynamaktadır. Bu bağlamda yönetime çok büyük görevler düşmektedir. Gerek işletme amaçlarının gerekse bu amaçlara götüreceği faaliyetlerin doğru belirlenmesinde ve gerekse bu faaliyetler arasında uyumun sağlanmasında en büyük rol yönetime düşmektedir. Bu nedenle yönetim genel ve tepede yer alan bir fonksiyondur.

✓ İşletmelerin genel fonksiyonu yönetim; temel fonksiyonları üretim ve pazarlama; yardımcı fonksiyonları finans, insan kaynakları yönetimi, muhasebe, halkla ilişkiler, ar-ge ve inovasyondur.



Şekil 8.4 İşletme ve Fonksiyonları

Öğrenme Çıktısı

1 Bir sistem olarak işletmeyi tanımlayabilme



Araştır 1

Sistem nedir, sizce işletme bir sistem midir, Eğer öyle ise işletmenin üst ve alt sistemleri nelerdir, tartışın.

İlişkilendir

Sistemin tanımını dikkate alarak sistemi tanımlayın.

Anlat/Paylaş

Sistem denince aklınıza nasıl örnekler geliyor, düşünün.

İŞLETMENİN GENEL FONKSİYONLARI

Şimdi sırayla işletmenin genel, temel ve yardımcı her bir fonksiyonunun amaç ve işlevlerine kısaca bir göz atalım. Bu fonksiyonlara ilişkin ayrıntılı bilgi sizlere ikinci dönem verilecektir.

Yönetim

Yönetimin tanımı konusunda çok farklı görüşler bulunmaktadır. Yönetim en basit olarak başkaları aracılığıyla iş görmek olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre yönetim bir işletmede amaçlara ulaşmak için iş birliğinin yapılması ve çalışanların bu amaçlar doğrultusunda düzenlenmesidir. Yine başka bir tanıma bakacak olursak yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmak için işletmenin yararlanabileceği fiziksel, finansal ve beşeri her türlü kaynağın etkin ve verimli kullanımınıdır.

Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesini sağlayan bir süreçtir. Bu tanıma baktığımızda yönetimin dört temel fonksiyona sahip olduğunu ve bu fonksiyonların da planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol olduğunu söyleyebiliriz.

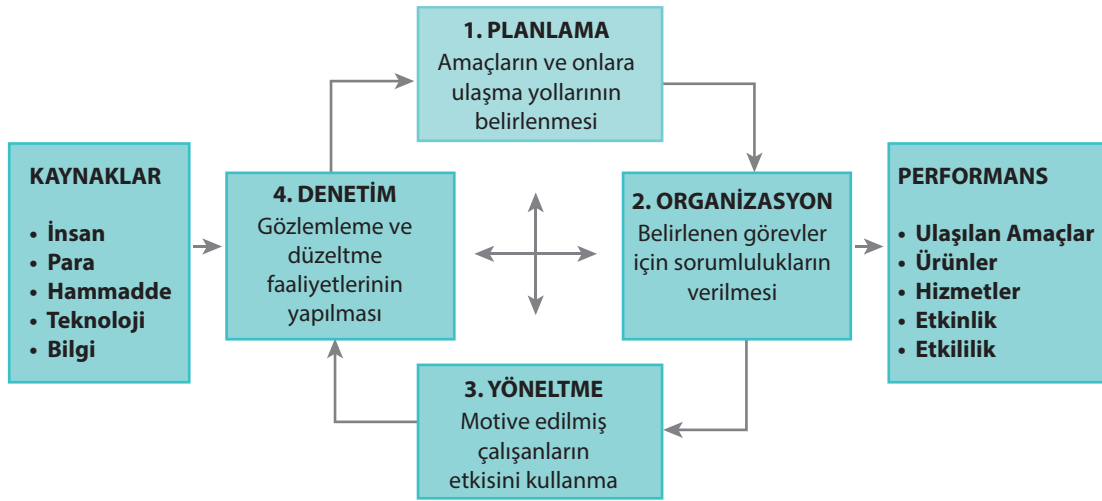
✓ Yönetici

Örgütsel kaynakları, örgütsel amaçları başarmak için iş birliği ve uyum içerisinde kullanan kişidir.

Şekil 8.5 bize yönetim fonksiyonlarının süreç içerisinde nasıl yer aldığını göstermektedir. Yönetim faaliyeti işletmeye insan, para, ham madde, teknoloji ve bilgi gibi kaynakların alımıyla başlar. Daha sonra yönetim fonksiyonları sürece dâhil edilir. Yönetici öncelikle kendisine verilen hedeflere ulaşabilme için yapılacak işleri *planlar*. İkinci olarak plana uygun bir şekilde işlerin tamamlanması için elindeki iş gücü dâhil tüm kaynakları *organize eder*. İşler planlandıktan ve organize edildikten sonra sıra işlerin yapılmasına gelir. Yönetici bu aşamada *yönelme* (emir-komuta) işlevini gerçekleştirerek işletmedeki herkesi amaçlar doğrultusunda harekete geçirir. Son olarak yönetici yapılan işlerin plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini *denetleyerek* gerekli düzeltmeleri yapar. İşletme, yönetimin bu dört temel fonksiyonundan sonra amaçlarına ulaşmış olur. Amaçlar işletmeden işletmeye farklılık göstermesine rağmen tüm işletmeler için temel bazı amaçlar var-

dır. Büyüme, kâr elde etme, sürekli olma, pazar payını artırma gibi amaçlar hemen hemen her işletmede ortaktır. Ayrıca işletmelerin kendine özgü özel amaçları da vardır. Genel amaçların yanında özel amaçlara ulaşma konusunda da yöneticiler büyük çaba göstermektedirler. Önemli olan yöneticilerin sınırlı kaynakları etkin kullanarak amaçlara ulaşmasıdır.

✓ Bazı kaynaklarda dört temel yönetim fonksiyonuna “koordinasyon” da dâhil edilmektedir. Koordinasyon, işleri yerine getirmek ve başarıyı sağlamak için bir işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesidir. İşletmeyi amacına ulaştıracak biçimde çalışanların çabalarının birleştirilmesi önemlidir.



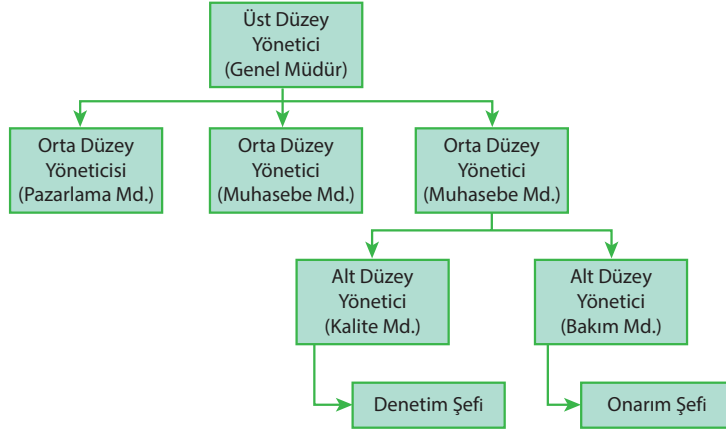
Şekil 8.5 Yönetim Süreci

Kaynak: R.Daft, Management, N.Y:The Dryden Press, 2000: 8

Peki, yönetici kime denir? **Yönetici**, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir (Koçel, 2007: 15). Bir başka ifadeyle, örgütsel kaynakları, örgütsel amaçları başarmak için iş birliği ve uyum içerisinde kullanan kişidir. Yönetim gurusu Drucker yöneticiyi “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak ifade etmektedir (Drucker, 2001: 102). Kaynakların yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde önemli faktörlerden birisi de yönetim bilgi ve yeteneğidir. Yönetici, çeşitli amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak çeşitli araç ve olanaklar arasında sürekli olarak karşılaştırma ve seçim yapan, kısaca çeşitli alternatifler arasından sayısız seçimler yapan, tek kelime ile kararları veren kişidir. Bu nedenle yöneticilerin işletmeler üzerinde çok önemli bir rolü vardır.

Yönetimi icra eden kişinin “yönetici” olduğu göz önünde tutulduğunda yöneticilerin günlük hayatımızda ve ekonomik hayatımızdaki rolleri daha kolay anlaşılabilir. Yöneticiler kurum adına önemli sorumluluklar taşırlar. Örneğin bir kurumu ileriye, çok başarılı bir yere taşıyan, diğer taraftan başka bir kurumun yok olmasına neden olan kişiler de yöneticilerdir. Yönetici kurumu hedeflerine ulaştırmak için kaynakları en etkin şekilde kullanmaya çalışır. Diğer kurumların da benzer şekilde davrandığı göz önüne alındığında yöneticinin önemi anlaşılabilir. Örneğin beyaz eşya sektöründe çalışan bir işletme daha kaliteli, daha ucuz

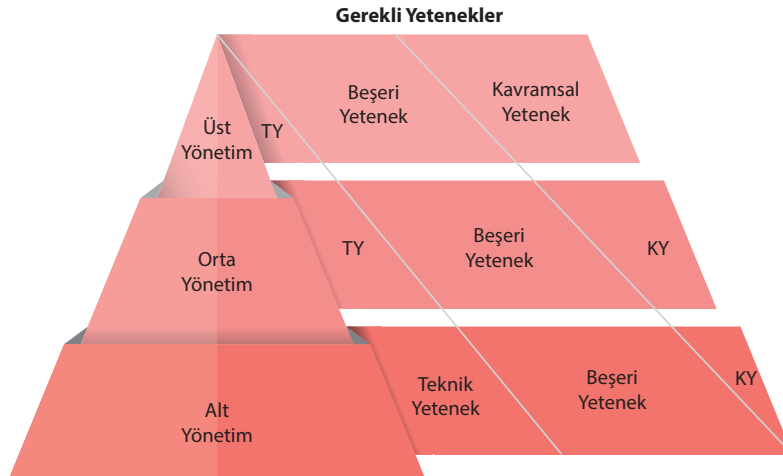
ve daha hızlı üretim yaparsa rakiplerinin önüne geçer. Daha kaliteli bir buzdolabını daha hızlı üretmek, hem de daha ucuza mal etmek kolay değildir. İşte bu durumda işletmenin ayakta kalabilmesi için yöneticinin para, iş gücü, ham madde, enerji vb. kaynakları en etkin şekilde bir araya getirmesi gerekir.



Şekil 8.6 İşletmede Farklı Düzeylerdeki Yöneticiler

İşletmelerde genel olarak “üst, orta ve alt olmak üzere” üç farklı düzeyde yönetim kademesi vardır. Yöneticileri yönetici olmayan çalışandan ayıran en önemli fark “yetki” dir. İşletmedeki düzeyler, yani hiyerarşik yapı yöneticinin kullandığı yetkinin ölçüsüne göre belirlenir. Bu yetki ölçüsünde her işletmenin ya da her şirketin başında sorumlu bir yönetici bulunur. Bu yönetici sorumlu tutulduğu görevi elindeki kaynaklarla etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sonuca ulaştıracaktır. Bu düzeylere atanan yöneticiler, üst düzey yöneticilerdir (Executive, başkan, genel müdür, koordinatör vb.). **Üst düzey yöneticiler** şirketin amaçları doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri bölümlere ayırırlar. Her bir bölüme, kendine bağlı ve sorumlu yöneticiler atarlar. Ardından onlara kendi emrine verilmiş kaynaklardan yararlanma olanağı vererek bu bölümlerin yürütülmesini sağlarlar. Orta düzeydeki bu işleri üst yönetime karşı sorumlu olarak yönetmekle görevli olan yöneticiler orta düzey yöneticilerdir (Manager, müdür, daire başkanı vb.). **Orta düzeydeki yöneticiler**, orta düzey amaçları doğrultusunda işleri bölümlere ayırırlar. Bu bölümlerin her birine bir sorumlu yönetici atanarak alt yönetim düzeyleri oluşturulur. Alt düzeylerdeki işlemsel (operasyonel) işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere bağlı olarak çalışan yöneticiler de **alt düzey yöneticiler** olarak adlandırılırlar (Supervisor, gözetmen, formen, şef vb.).

Yana Çıkma: Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden alt düzey yöneticiler, tepe yönetimince belirlenen amaçlara yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesinden orta düzey yöneticiler, işletmenin bütününden ve geleceğinden sorumlu yöneticiler ise üst düzey yöneticilerdir.



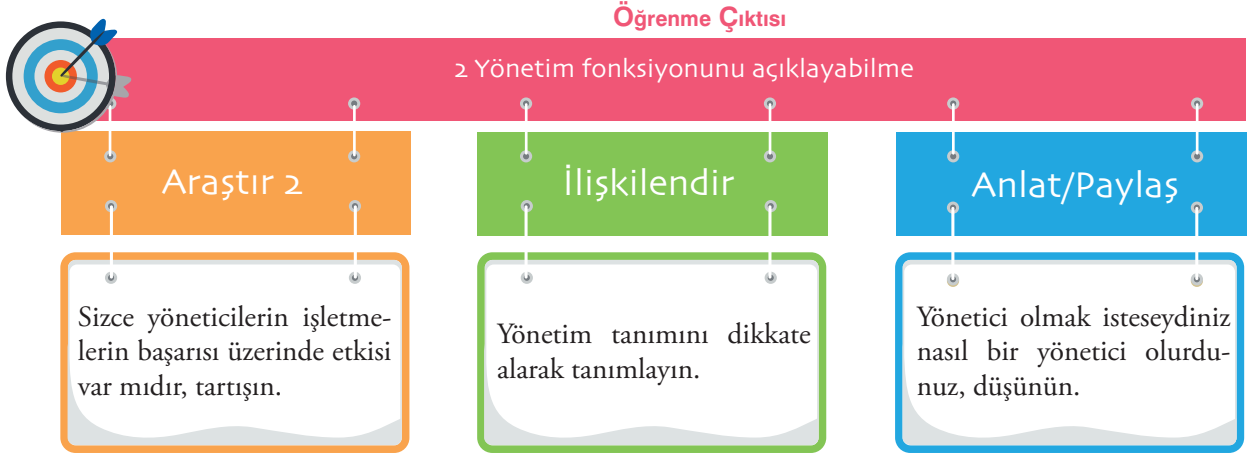
Şekil 8.7 Yönetim Kademeleri ve Yetenekler

Kaynak: S.Certo, Modern Management, NY:Mc Graw Hill, 2006: 17

Yönetim kademeleri itibariyle yöneticiler üç tür yeteneğe sahip olmaktadır. Bunlar; teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerdir. **Teknik yetenek**, uzmanlaşmış bilgiyi, deneyimi ve özel araç ve teknikleri kullanmayı gerektiren yetenektir. Üst yönetim düzeylerinde bu yeteneğe daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu yetenek daha çok işlerin teknik kısmıyla ilgili olduğu için alt düzey yönetim kademelerinde sahip olunması gereken bir yetenektir. Yönetimin daha önce bir iş birliği faaliyeti olduğundan bahsetmiştik. Yöneticiler hem iç çevrede çalışanlarla hem de dış çevrede bulunan insanlarla iletişim kurmak ve bunu kuvvetlendirmek zorundadırlar. İşte yöneticinin bu yeteneği **beşeri yetenek** olarak adlandırılmakta ve her yönetim kademesi açısından eşit

düzeyde önem arz etmektedir. İşletmeyi bir bütün olarak görebilme, faaliyetler arasında koordinasyon sağlayabilme yeteneği ise **kavramsal yetenektir**. Bu yeteneğe daha çok üst yönetim kademelerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Şekil 8.7'de görüldüğü gibi beşeri, teknik ve kavramsal yeteneğin kapsamı örgütsel düzeylere göre farklılık göstermektedir.

Yukarıda yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yönetim fonksiyonu işletmenin bütününe yönelik bir fonksiyon olup sürekliliği olan bir faaliyettir. Üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları gibi diğer işletme birimleri ile koordineli çalışarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan ve işletmenin başarı ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu önemli bir fonksiyondur.



İŞLETMENİN TEMEL FONKSİYONLARI

İşletmenin fonksiyonları genel, temel ve yardımcı olmak üzere üç farklı şekildedir. Genel fonksiyona önceki bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde ise üretim ve pazarlama fonksiyonlarından oluşan temel fonksiyonlara kısaca bir göz atalım.

Üretim

Hatırlarsanız işletme toplumun gereksinimi olan ürün ve hizmetleri üretmeyi amaçlayan kurumlar olarak tanımlanmıştı.. İşte üretim faaliyeti bir işletmenin ürün ve hizmetlerini ortaya çıkarmak için yapılması gereken faaliyet türüdür.

Üretim fonksiyonu, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insangücü kaynaklarının belirli miktardaki mamulün istenilen nitelikte, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir (Kobu, 2010: 5). Üretim işlevi genel olarak bir dönüştürme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte ham madde, yarı mamul madde, malzeme, sermaye, insan kaynakları ve emek gibi girdiler, işletmenin ürün ve hizmetleri gibi çıktılara dönüştürülür. Üretim terimi genellikle imalat işletmelerinde, bir ham madde veya herhangi bir materyalin imal edilerek ürün hâline dönüştürülmesi olarak algılanmasına rağmen, her tür işletmede karşılaşılan hizmete yönelik faaliyetleri de kapsamaktadır (Mirze, 2010: 271). Banka, sigorta, eğitim, sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için gösterilen çabalar birer üretim faaliyetidir. Üretimin temel amacı ve konusu insan ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmet üretmektir. Bu nedenle üretim fonksiyonu kapsam açısından hem ürün hem de hizmet üretimini içine almaktadır.

✓ Üretim Fonksiyonu

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerinin; doğa, sermaye, emek, girişimcinin uygun ortamda bir araya getirilerek ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesi olayıdır.

Üretim kaynaklarının en iyi şekilde bir araya getirilmesinde işletmenin diğer birimleriyle sıkı ilişkiler sürdürmesinin önemi büyüktür. Örneğin pazarlama bölümü tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik yaptığı araştırmalar sonucunda ürün ya da hizmetlere olan talebi üretim bölümüne bildirmekte ve üretim bölümü de gelen talep doğrultusunda istenilen miktar ve zamanda üretim faaliyetini gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla pazarlama verileri üretim bölümünün girdisini oluşturmaktadır. Ürün sevkiyatı, stoklama ve stok eritme politikaları gibi konularda da pazarlama bölümü ile sürekli iletişim hâlinde olacaktır. Aynı şekilde işletmenin finansal yapısı üretim amaçlarını gerçekleştirecek faaliyetlerin yerine getirilip getirilemeyeceğini belirleyen önemli bir etken olacaktır. Üretim bölümü ham madde satın alma veya makine yenileme gibi konularda finans bölümü ile bilgi alışverişinde bulunacaktır. Maliyet kontrolü ve mal girişleri gibi konularda muhasebe bölümü ile etkileşime geçecektir. İnsan kaynakları fonksiyonu ile ilişkisine baktığımızda ise çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda istekli hareket etmesi, etkin ve verimli çalışması üretim fonksiyonunun performansı üzerinde çok etkili olacaktır.

İşletmelerde üretim faaliyetleri veya işlevleri arasında sayılabilecek, üretim ile ilgili kişilerin görev ve sorumluluğunda olan başlıca konu ve faaliyetler şunlardır (Kobu, 2010: 12-13; Ertürk, 2009: 204; Mirze, 2010: 271):

- **Üretim Sistem ve Stratejisini Düzenleme:** İşletmeler üretimlerini gerçekleştirirken çeşitli üretim sistemlerini kullanır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi üretim sistem ve stratejilerini seçeceği konusu, ilgililerin önemle üzerinde durması gereken konulardandır. İşletmelerin özellikleri ve amaçları bu sistemlerden herhangi birini seçmede etkilidir.

- **Üretim Planlama:** Bir işletmenin elde mevcut olan teknik imkânlarıyla, iş gücüyle, hangi ürün ve hizmetleri, ne miktarda, hangi tesiste, nasıl ve ne kadar sürede üreteceğinin önceden tasarlanmasına ve gerekli tedbirlerin alınmasına *üretim planlaması* denir. Kısaca üretilecek ürün ya da hizmet için gerekli olacak tüm üretim öğelerinin önceden düzenlenmesidir.

✓ Üretim Planlaması

Hangi ürün ve hizmetlerin ne miktarda, hangi tesiste, nasıl ve ne kadar sürede üreteceğinin önceden tasarlanmasına ve gerekli tedbirlerin alınmasına denir.

- **Ürün ve Hizmet Tasarımı:** Bu faaliyet, üretim sürecinin başlangıç noktasıdır. Müşterilerin taleplerini ve beklentilerini tatmin edecek ürün ve hizmetler üretim bölümü tarafından tasarlanır.
- **Üretim Sürecini Planlama:** Ürün ve hizmet tasarımından sonraki süreç olup kabul edilen bir tasarıma dayalı bir çıktının nasıl, hangi yöntemlerle, ne zaman üreteceğine ilişkin bir faaliyettir.
- **Kalite Kontrol:** Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik belirlenen özellikler ve kalite standartları doğrultusunda ürün ve hizmetlerin üretilmesi yönündeki çabalarıdır. Üretim her aşamasında sürdürülen faaliyetlerdir.
- **Yer Seçimi:** İşletmeler üretim yapacakları yeri seçerken birtakım unsurları dikkate almak zorundadır. Pazara, ham maddeye veya tedarikçilere yakınlık, üretimle ilgili girdilere ve altyapılara yakınlık, sermaye gereksinimleri, tesis türü ve katlanılacak maliyetler işletmelerin uygun yer seçerken dikkate alması gereken faktörler arasındadır.
- **İşyeri Düzenleme:** Üretim sürecinde ürün ya da hizmetlerin mümkün olduğunca verimli üretilmesi için, yararlanılacak veya kullanılacak iş yerinin fiziksel olarak hazırlanması ve düzenlenmesi gerekir. Örneğin makinelerin, bölümlerin, iş istasyonlarının,

mamul, yarı mamul veya ham madde depolarının, büroların, üretim ve hizmet merkezlerinin işletme içinde düzenlenmesidir.

- **Tedarik Zinciri Yönetimi:** Tedarik, işletmenin üretimini ve devamlılığını sürdürabilmesi için gerekli olan her şeyin (ham madde, makine ve teçhizat, finansal kaynak, insan kaynakları vb.) istenilen zamanda, istenilen miktarda, istenilen kalitede işletmede bulundurulması faaliyetlerini kapsar. Üretilen ürünler için, tedarikçiden müşterilere kadar tüm süreçlerle ilgili girdileri, tesisleri, işlevleri ve faaliyetleri içeren unsurların toplamı **tedarik zinciri** olarak tanımlanır. Zincirdeki tüm bu faaliyetlerin uyumlu bir şekilde yönetilmesi üretim yöneticilerinin önemli görevleri arasındadır.

✓ Bir Tedarik Zinciri

Ürünlerin; tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, dağıtımıcılar, perakendeciler ve nihai olarak tüketiciler arasındaki hareketi sağlayan ilişkiler ve bağlantılar bütünüdür.

- **Stok Yönetimi:** İşletmelerin sürekli veya herhangi bir anda meydana gelen talebi zamanında ve en ekonomik şekilde ve üretim faaliyetlerini aksatmadan karşılayacak düzeyde olması şarttır. Bu nedenle, maliyet etkinliği ve verimliliği gözeterek müşteri veya imalat bölümlerinin ürün ve ham madde taleplerini karşılamak için uygun miktarda stok bulundurması gereklidir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi işletmelerin başarısı büyük ölçüde işletme fonksiyonları arasında etkin bütünleşmenin sağlanmasına bağlıdır. Bazen bölümler arasında birbirleri ile uyum içinde çalışmayı engelleyen çeşitli sebepler olabilmektedir. Bunlardan bir tanesi birimlerin amaçları arasındaki farklılıklardır. Örneğin pazarlama birimi daha fazla satış yapmak için fiyat indirimine gitmeyi amaçlarken, üretim birimi üretilen malın kalitesini artırmak için kalite faaliyetlerine önem vererek maliyetleri artırabilmektedir. Dolayısıyla bu iki birim arasındaki amaç farklılıkları işletmeyi zor durumda bırakacaktır. İşte bu noktada yönetim işletmenin amaçları doğrultusunda tüm birimler arasında koordinasyonu sağlamaya çalışacaktır.

Pazarlama

Üretim fonksiyonuna yön veren ve onun tamamlayıcısı olan fonksiyon **pazarlama** fonksiyonudur. Sanayi devrimi öncesine ait bir yaklaşım olan “Ne üretirsem satarım” anlayışı, yerini sanayi devrimiyle “önce nasıl satar sonra nasıl üretirim” yaklaşımına bırakmıştır. Bir başka ifadeyle, pazarlama sadece üretim faaliyetlerinden sonra başlayıp ürün ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan bir faaliyet olarak algılanmamalıdır. Bu eksik ve dar kapsamlı olan klasik görüştür. Gerçekte pazarlama faaliyetleri üretim hatta yatırım fikrinden önce başlar, tüketicilerin arzu ve isteklerini tespit ederek yatırım ve üretim faaliyetlerini bunlar doğrultusunda yönlendirir. Üretimden sonra ürünleri tüketicilere kadar ulaştırır ve satış öncesinde, sırasında ve sonrasında tüketicilerin tepkilerini takip ederek üretim fonksiyonuna yön vermeye çalışan bir fonksiyondur (Ertürk, 2009: 241).

- ✓ Dar anlamda pazarlama ürün ve hizmetlerin üreticisinden tüketiciye ulaştırılmasını temin eden dağıtım yönünü ifade ederken geniş anlamda pazarlama kavramı ise tüketici ve toplumun tepki, istek ve arzularını ve ihtiyaçlarını takip ve tespit ederek yatırım ve üretim faaliyetlerinin yönlendirilmesi olayını ifade eder.

Bu bağlamda geniş tanımıyla pazarlama fonksiyonu; bireysel ve kurumsal beklenti ve gereksinimleri karşılayabilmek için gerekli olan ürün ve hizmet alışverişlerini gerçekleştirmek amacı ile ürünlerin tasarımı, fiyatlandırılması, tanıtımı ve dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasıdır (Mucuk, 2010: 5; Mirze, 2010: 302). Amerikan Pazarlama Derneğinin tanımına göre pazarlama; müşteriler için değer yaratma, değeri tanıtmaya ve sunmayı hedefleyen ve örgüte ve onun **paydaşlarına** fayda sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizisidir. Pazarlamanın duayenleri Armstrong ve Kotler de pazarlamayı tanımlarken müşteriler için değer yaratma ve güçlü müşteri ilişkileri geliştirme sürecini öne çıkarmaktadırlar (Armstrong ve Kotler, 2009: 38). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere pazarlama sadece reklam ve satıştan ibaret olmayıp, ürün tasarımından başlayıp tüketim zinciri boyunca devam eden bir faaliyettir. Aynı zamanda

pazarlama, müşteri tatminini sağlayan ama bunu yaparken de paydaşların hakkını da gözeten mübadeleleri gerçekleştirmeye yarayan birbirine bağlı faaliyetler bütünüdür.

✓ Paydaş

Örgütün amaçları, politikaları, uygulamaları, kararları ve faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyet ve kararları etkileyebilen birey veya gruplara verilen addır. Paydaşa hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, rakipler, sivil toplum kuruluşları örnek olarak verilebilir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında pazarlama faaliyetleri hayati bir öneme sahiptir. Nedene gelince rekabette başarı, hedef pazarın ihtiyaç ve isteklerini tespit etmek, müşterilerin gereksinim duyduğu ürünleri üretmek ve rakiplerden daha etkin ve verimli bir biçimde karşılamakla sağlanabilmektedir. İşte işletmelerde pazarlama fonksiyonu üretici ile tüketici arasında köprü görevi görerek tüketici tatmininin sağlanmasına yönelik faaliyetleri yerine getiren önemli bir fonksiyondur.

Pazarlama faaliyetleri pazarlama planlaması ile başlar. Daha önce yönetim fonksiyonunda bahsettiğimiz üzere yönetimin ilk fonksiyonu nasıl ki planlama ise pazarlama da planlamayla başlar. Pazarlama yöneticileri, işletme misyonu, amaçları ve stratejileri doğrultusunda çeşitli iş birimleri veya işlerle ilgili çeşitli çalışmalar yaparlar. Pazarlama planları, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olup öncelikle, pazar fırsatlarının iyi bir şekilde analizini gerekli kılmaktadır. Pazarlama planlamasında iki temel adım vardır. Bunlardan ilki hedef pazarın belirlenmesi, diğeri ise pazarlama karmasının oluşturulmasıdır. (Boone ve Kurtz, 2004). Hedef pazar belirlendikten ve pazarlama karması oluşturulduktan sonra pazarlama yöneticileri belirlenen stratejileri uygulamaya koyarak süreci etkin bir şekilde yönetmeye çalışırlar.

✓ Pazarlama Araştırması

İlgili yöneticilerin pazar ve tüketiciler hakkında sürekli olarak ihtiyaç duyduğu bilgileri sistematik bir şekilde toplamasına ve analiz etmesine denir.

Hedef Pazarın Belirlenmesi

İşletmeler hangi pazar dilimindeki tüketici istek ve ihtiyacına yönelik üretim ve pazarlama faaliyetleri yürütüleceğine karar vermelidir. Yani hedef pazarı belirlemelidir. Pazarlama kararlarının alınmasından önce pazar ortamının iyi bir şekilde araştırılması ve analiz edilmesi gereklidir. Bu araştırmalar, işletmeye, pazarlama faaliyetlerini geliştirmesi için ne yapması gerektiği konusunda fikir vermekte ve yarar sağlamaktadır.

Pazarlama Karmasının Düzenlenmesi

Hedef pazarın belirlenmesinden sonra sıra pazar ihtiyaçlarının karşılanmasına gelmektedir. Pazarlama fonksiyonunun temel işlevi tüketicileri sunulan ürünlerin faydaları hakkında bilgilendirmek, doğru zamanda ve doğru yerde ve gerektiği oranda tüketici açısından kabul edilebilir bir fiyata ürünleri tüketicinin tercihine sunmaktır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 12). Başka bir ifade ile **pazarlama karması** olarak adlandırılan bu faaliyetler ürün, dağıtım, tutundurma ve fiyat olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Pazarlama karmasını işletmeler hedef pazarın ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir şekilde düzenlemektedir. Özetle pazarlama karmasında yer alan bileşenlere bir göz atmak istersek;

Ürün, toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazara arz edilen mal veya hizmetlerdir. İşletmenin faaliyetleri sonucu oluşan ve ürün olarak adlandırılan çıktısı, fiziksel veya nesnel özellikli ise mal; fiziksel veya nesnel özellikli değil ise hizmet olarak adlandırılır. Yani ürün hem malı hem de hizmeti içermektedir (Mirze, 2010: 315). Pazarlama yöneticileri tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmetler ile bunlara ait özellikleri belirlemeye ve geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Dağıtım, tüketicilerin istediği ürünlerin, istediği miktarda ve istediği yerde bulunması için verilmesi gereken kararlardır. Burada fiziksel dağıtım ve dağıtım kanalları faaliyetleri planlanmaktadır.

Tutundurma, ürün veya işletme ile ilgili bilgilerin pazara ve tüketicilere iletilmesi ve onların satın almaya teşvik edilmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Tüketicilerin ürünleri satın alması için etkileme, ikna etme ve bilgilendirme faaliyetleri yerine getirilmektedir. Bu faaliyetler arasında kişisel satış, reklam, tanıtma ve satış geliştirme gibi çalışmalar yer almaktadır.

Fiyat, bir ürün için belirlenen bedeldir. Ürün fiyatlarının belirlenmesi, fiyatlandırma uygulamaları, fiyat değişiklikleri, ödeme olanak ve sistemlerinin oluşturulması faaliyetleridir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 267). Pazarlama karmasının belirlenmesinde fiyat kararının doğru verilmesi gerekir. Fiyatın yüksek belirlenmesi durumunda tüketici ürünü satın almayacağı gibi, düşük fiyat durumunda işletmenin kârlılığı düşecektir.

Sonuç olarak pazarlama faaliyetleri hem toplum için hem de işletmeler için çok büyük önem taşımaktadır. Toplum, pazarlama faaliyetleri sayesinde ihtiyaç duyduğu ürünü istediği yer, zaman ve fiyatta temin edebilmekte, işletmeler ise yatırım ve üretimlerini yaparken neyi, ne zaman, nerede ve kaçta üretebileceklerini ve bunun için ne kadar yatırım yapacaklarını kolayca öğrenebilmektedir.

✓ Pazarlama Karması

Seçilen hedef pazardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda müşteri tatmini sağlamak amacıyla işletmenin kontrolünde olan bileşenlerden meydana gelen bir karmadır. Bu bileşenler; ürün, dağıtım, tutundurma ve fiyattır.

Öğrenme Çıktısı

3 İşletmenin temel fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans fonksiyonunu açıklayabilme



Araştır

Pazarlamanın diğer işletme fonksiyonları arasındaki yeri ve önemini tartışın.

İlişkilendir

Pazarlamayı tanımını dikkate alarak tanımlayın.

Anlat/Paylaş

Pazarlamada nasıl değişiklikler olmasını istediniz, neden, düşünün.

İŞLETMELERİN YARDIMCI FONKSİYONLARI

Bu bölümde, finansman, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve araştırma-geliştirme ve inovasyon yardımcı fonksiyonlarına değinilecektir.

Finansman

İşletmenin yardımcı fonksiyonlarından biri **finansman fonksiyonudur**. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için nakit veya fon gibi birtakım finansal araçlara ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin bu gereksinim duyduğu fonları yeterli miktarda, istediği anda ve düşük maliyetle bulabilmesi ve bu kaynakları en kârlı yatırım alanlarına yatırması finansman fonksiyonunun temel işlevidir. Bu nedenle bu fonksiyonun işletmenin gelişmesi ve büyümesinde çok önemli bir rolü vardır. Özellikle sanayi devriminden sonra işletmelerin uluslararası pazarlara açılmaya başlamaları ile birlikte sadece fonları bulmalarının yeterli olmaması, bu kaynakların rasyonel yatırım alanlarına yatırılması gereği ve zorunluluğunu da ortaya çıkarmıştır.

Finans, bir işletmenin önceden belirlenmiş hedeflerine en etkin bir biçimde ulaşması için, kaynakların (fonlarını) planlanması, temin edilmesi ve yönetilmesi işlevi olarak tanımlanabilir. Buna göre finansman fonksiyonunun kapsamını nakit ihtiyacının karşılanması ve bu nakitlerin en uygun şekilde kullanılması oluşturmaktadır. Finansman fonksiyonu yerine getirilirken bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu fonlar en uygun

✓ Finansman Fonksiyonu

İşletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun koşullarda sağlanması ve bu fonların en etkin biçimde kullanılması ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanabilir.

kaynaklardan, en uygun zamanda karşılanabilmekte, diğer yandan işletmenin elde ettiği bu fonlar en etkin veya en kârlı biçimde değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda finans yönetimi işletmelerin yatırım ve finansman kararlarıyla ilgili faaliyetleri yönetme sürecidir. Ayrıca işletmelerin yatırım ve finansman kararlarının planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesi olarak tanımlayabiliriz (Mirze, 2010: 247).

Finans fonksiyonu da aynı pazarlama fonksiyonunda olduğu gibi paydaş yaklaşımından uzak ele alınmamalıdır. Finansal yöneticiler, finansal sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerde bulunurken işletme ortaklarının, çalışanların, toplumun, işletmeyle ilgili kişi ve kuruluşların, devletin ve tüketicilerin istek ve çıkarlarını dengelemek zorundadır. İşletmeyi bir bütün olarak çevresiyle birlikte ele alıp değerlendirebilmelidir. Bir finans yöneticisinin yerine getirmesi gerekli faaliyetleri; finansal analiz ve kontrol, finansal planlama, aktiflerin yönetimi, fonların tedariki ve karşılaşılan sorunların çözümü olmak üzere dört aşamada incelemek mümkündür (Büker, Aşıkoğlu ve Sevil, 2009: 25; Akgüç, 2008: 10):

Finansal Analiz ve Kontrol

İşletmelerin geçmiş dönemlerine ait verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması, finans yöneticisinin sağlıklı kararlar alabilmesi ve planlama fonksiyonunu yerine getirebilmesi için zorunlu ön koşullardır. Finansal analiz; bir işletmenin maliyet durumunu, faaliyet sonuçlarını ve finansal yönden gelişmesini değerlendirebilmek, gelişme yönlerini saptayabilmek ve o işletme ile ilgili geleceğe dönük tahminlerde bulunabilmek için mali tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin ve bunların zaman içinde göstermiş oldukları eğilimlerin incelenmesidir. Finansal analize konu olan birçok finansal tablo olmasına rağmen en çok bilanço ve gelir tablosu kullanılmaktadır.

Finansal Planlama

Finansal planlama, işletmenin daha önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirilebilmek için nerelelere yatırım yapacağını ve yapılacak yatırım alanlarını nasıl finanse edeceğini planlaması sürecidir. Finansal planlar, bir işletmenin faaliyetleri için gereken kaynakları, bunların nasıl temin edilebileceğini ve ne şekilde kullanılacağını gösteren planlardır. Konu ile ilgili sorumlu yöneticiler finansal plana dayanarak iki önemli karar verirler (Mirze, 2010: 241):

1. İşletmenin hangi tür varlıklara ne miktarda yatırım yapması gerektiği (yatırım kararı)
2. İşletmenin varlık yatırımlarında kullanacağı kaynakları/fonları nereden ve nasıl temin edeceği (finansman kararı)

Aktiflerin Yönetimi

Aktiflerin yönetiminde, çeşitli ekonomik değerlere yapılan yatırımların optimal düzeyde olup olmadığının saptanması ve varlıkların yönetiminde etkinliğin artırılması gereklidir. Finans yöneticisi, ister dönen ister duran varlıklar olsun, yatırılan her liranın alternatif maliyeti (fırsat maliyeti) olduğunu göz önünde tutarak, kaynak kullanımında, firmanın piyasa değerini en yüksek düzeye çıkaracak şekilde, kârlılıkla üstlenilen riski bağdaştırmaktadır.

İhtiyaç Duyulan Fonların Tedariki

İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakları en uygun zaman ve şartlarda temin etmesidir. Finans yöneticisi, işletmenin gereksinimine uygun, işletmenin amaçları açısından en iyi sonuçları verecek kaynak yapısını sağlamışlevini üstlenmiştir.

İşletmenin Karşılaştığı Özel Sorunların Çözümü

Başka bir işletmenin satın alınması, başka bir işletme ile birleşmesi, işletmenin tamamının veya bir bölümünün satılması, mali yönden yeniden organize edilmesi, halka açılması, tasfiyesi gibi sorunların çözümüne yönelik kararların alınması finans yöneticisinin işlevleri arasındadır.

Finans fonksiyonunun örgütteki yeri, artan görevlerine ve işletmelerin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Küçük işletmelerde finans fonksiyonu, genellikle işletme sahibi tarafından yerine getirilirken, orta büyüklükteki işletmelerde, finans fonksiyonu ile muhasebe fonksiyonu aynı çatı altında toplanıp aynı yöneticinin sorumluluğuna verilebilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde ise finans fonksiyonu, ayrı bir bölüm olarak en yüksek karar alma ve yürütme organlarına yakın biçimde organizasyon şemasındaki yerini almaktadır. Hatta bazı büyük işletmelerde finansman kararları ayrı bir finans komitesinde alınmakta ve bu komite yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapmaktadır.

İnsan Kaynakları

İşletmelerde rekabet avantajı sağlayan en önemli destek fonksiyonu insan kaynakları fonksiyonudur. Bir işletmenin başarısı insan kaynaklarını amaçlar yönünde istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır. Ne kadar gelişmiş teknolojiye ve sermayeye sahip olursa olsun bir işletme insan kaynağını etkin bir şekilde yönetemedikçe başarısızlığa mahkûm olacaktır. Bu nedenle, işletmeler insan kaynaklarının gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin bugün ve gelecekte nasıl karşılanması gerektiğini sürekli biçimde araştırmak ve yeniden değerlendirmek durumundadır. Bu durum işletmeleri insan kaynakları konusunda yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgütsel vizyon ve değerlerle bütünleştirmeye zorlamaktadır.

İnsan kaynakları fonksiyonu, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlanmaktadır.

✓ İnsan Kaynakları Fonksiyonu

nitelikli çalışanların doğru zamanda işletmeye seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında yürütülen prosedür ve uygulamalardır.

İnsan kaynakları fonksiyonuna ilişkin faaliyetleri; insan kaynakları planlaması, çalışanların seçimi ve yerleştirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, çalışanların performansının değerlendirilmesi, iş yerinde çalışanların ücret ve maaş yönetimi, endüstriyel ilişkiler, iş güvenliği ve işçi sağlığı olarak sıralamak mümkündür (Bingöl, 2003: 16-19; Sabuncuoğlu, 2000: 6-7; Geylan: 9-12).

İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonu içinde yer alan en önemli faaliyetlerinden biri işletmede çalışacak işgörenin nitelik ve nicelik bakımından temin edilebilmesi amacıyla yapılan planlama çalışmasıdır. Bu planlamaya insan kaynakları planlaması adı verilmektedir. *İnsan kaynakları planlaması*, işletmenin önceden konulan hedeflerine ulaşması için gereken, doğru niteliklere sahip, doğru sayıda çalışanın, doğru zaman ve doğru yerde istihdamının sağlanması ile

ilgili amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir (Mirze, 2010: 173). Bu anlamda insan kaynakları planlaması faaliyetinin iki temel hedefi vardır. Birincisi kısa vadede işletmenin faaliyetlerinin aksatılmadan sürdürülmesi için gerekli insan kaynağının temin edilmesidir. İkincisi ise gelecek dönemlerde işletmenin yatırım ve benzeri değişiklikler sonucunda geleceği seviyedeki insan kaynağı ihtiyaçlarının temin edilmesidir (Ertürk, 2009: 278).

Bu iki temel hedefe ulaşmak için öncelikle işletmedeki işlerin tek tek ele alınıp incelenmesi, analiz edilmesi ve onun doğal uzantıları olan iş tanımları ve iş gereklerinin ortaya konulması gereklidir. *İş analizi*, belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir. İşletmede işleri yerine getirecek çalışanlarda bulunması gerekli beceri, bilgi ve yetenekleri tespit edebilmek için iş analizlerinin yapılması gereklidir. İş analizinde, işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluklar belirlenmektedir. İş analizi sonucu elde edilen bilgilerin, yöneticilerin kullanımına hazır hâle getirilmesi sonucunda iş tanımları ve gerekleri oluşturulur. *İş tanımı*, iş analizi bilgilerinden türetilen, işletmede yapılması gerekli her bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma koşulları gibi bilgilerden oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle işin kimliği ve özeti çıkarılmakta ve yazılı hâle getirilmektedir. *İş gerekleri* de iş tanımı gibi iş analizi bilgilerinden türetilmektedir. Belirli işleri yapacak kişilerde bulunması gerekli niteliklerin, becerilerin ve yeteneklerin tespit edilmesidir. İş tanımları gibi genel ve işin bütününe kapsar nitelikte değildir.

✓ İş Tanımı

İş gerekleri, iş değerlemesi, iş analizi bilgilerinden türetilen bilgilerdir.

Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminde iş analizi yapıldıktan ve iş tanımı ve gerekleri belirlendikten sonraki aşama, bu işleri yapacak nitelikli çalışanları iş yerine kazandırmaktır. İhtiyaç duyulan çalışanlara işletme içinden ve işletme dışından ulaşılabilir. İşletmede boşalan bir görev var ise ve bu göreve işletme içinde bunu yapabilecek özellikte bir çalışan bulunup transfer ya da terfi ettiriliyor ise iç kaynaklardan yararlanılıyor, demektir. Bulunmadığı

takdirde öğretim kurumlarından, meslek odalarından, rakiplerden, iş ve işçi bulma kurumlarından ve buna benzer toplumun tüm birimlerinden insan kaynağı tedariki yapılabilmektedir.

Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynaklarının seçimi ve işe alınmasından sonra çalışanların eğitilmesi ve **geliştirilmesi** aşamasına gelinmektedir. İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi, insan kaynakları yönetiminin temel ve geleneksel fonksiyonlarından biridir. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşan bu temel fonksiyon, uygulayıcılar arasında sistematik bir yaklaşım olarak kabul görmekte ve yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi; personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girilen etkinliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

✓ İnsan kaynakları **geliştirme** fonksiyonu, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşan temel bir fonksiyondur.

Performans Değerleme

İşletmelerin performansları çalışanlarının performanslarıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle yöneticiler için çalışanların amaca uygun bir şekilde çalışıp çalışmadıklarını takip etmek çok önemlidir. Performans değerlendirme; kişisel yeteneklerinin yapılacak işin özellik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran veya işteki başarısını tespit etmeye çalışan objektif analiz ve sentezler şeklinde tanımlanır (Ertürk, 2009:303). Çalışanlar performans değerlendirme sistemi sayesinde yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırma imkânına sahip olabilmektedirler. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin çalışana yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluşturur. Performans değerlendirme; işletmedeki iş veriminin artırılması, ücret artışları, terfi, kariyer planlama, uyarılma ve işten çıkarma gibi birçok konunun belirlenmesinde oldukça etkilidir.

Ücret ve Maaş Yönetimi

İş değerlendirme sonucu işletme içinde hangi işlere ne kadar ücret verileceğinin belirlendiği ve adil bir ücret sisteminin kurulduğu aşamadır. Peki, iş değerlendirme nedir? *İş değerlendirme*, iş analizi bilgilerinden türetilen, işletmedeki her işin göreceli değerini belirleyen bir çalışmadır. Bir işletmede bir işin diğer işlere göre önem ve güçlük derecesini ortaya koymayı, işler arasında karşılaştırma yaparak her işin ağırlığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Ücretlemede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olan, adil ve objektif ölçütlere göre ücretlendirmeye temel oluşturan bir tekniktir (Sabuncuoğlu, 2000: 187).

Endüstriyel İlişkiler

İnsan kaynakları yöneticileri işletme-sendika ilişkilerinde önemli bir rol oynarlar. Toplu sözleşme hükümlerinin hazırlanmasında, sözleşmenin yapılmasında ve sözleşme hükümlerinin uygulanmasında işveren adına taraf olan kişilerdir (Geylan, 1996:12). Etkili iş ilişkileri bağlamında, terfi, işten çıkarma, rütbe indirimi gibi iş kararları dikkatli bir biçimde ve yasal gerekçeye dayandırılarak alınmalıdır. İnsan kaynakları uzmanlarının tüm işçi haklarından haberdar olmaları ve diğer birim yöneticilerini bilgilendirmeleri gerekir (Bingöl, 2003: 19).

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin faaliyetlerdir. Buna ilave olarak işgörenlerin sosyal güvenliği, işsizlik, yaşam ve kaza sigortaları, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi konular da insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasındadır.

Muhasebe

İş yaşamında her gün yapılması gereken birçok faaliyet ve işlem vardır. Kuruluş şekli ve büyüklüğü ne olursa olsun, işletmelerdeki faaliyetlerin çoğu bir kıymet hareketine neden olur. Mali işlemler olarak nitelendirilebilecek bu işlemler, işletmenin varlık ve kaynak oluşumunda değişim yaratır. Örneğin para vererek ticari mal alınması işlemi, nakit mevcudunun stoka dönüşmesi, alınan ticari malın kredili olarak satılması işlemi, stokun alacağı dönüşmesi sonuçlarını doğurur. İşletmede gerçekleştirilen

şen mali nitelikli işlemlere ilişkin verilerin toplanıp işlenerek işletme ile ilgili kişilerin yararına sunulması gerekir. Bu görevi yerine getiren organizasyona **muhasebe** denir. Muhasebe, mali nitelikteki işlemleri ve olayları para ile ifade edilmiş şekilde kaydetme, sınıflandırma, özetleyerek rapor etme ve sonuçları yorumlama bilimi ve sanatıdır (Sevilengül, 2003: 9-10).

✓ Muhasebe

İşletme faaliyetleri hakkında parasal bilgilerin rakamsal olarak belirlenmesi, kaydedilmesi, özetlenmesi, değerlendirilmesi ve ilgili paydaşlara aktarılması sürecidir.

İşletmede her bölümün, üretim, pazarlama, finans ve insan kaynaklarının işletmenin finansal durumu ve faaliyetlerinin sonucu hakkında bilgilere ihtiyacı vardır. Örneğin üretim yöneticisinin üretim faaliyetini planlarken alacağı kararlarda çeşitli maddelere ait maliyet ve maliyeti oluşturan giderler hakkında bilgiye sahip olması şarttır. Pazarlama yöneticisi pazarlama faaliyetlerinin planlanması kararlarında muhasebe verilerinden yararlanmaktadır.

Muhasebe; işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişme yaratan ve parayla ifade edilebilen işlemlerle ilgili bilgileri toplar, kaydeder, sınıflar, özetler, analiz ve yorum ile ilgililerin bilgilerine sunar (Cemalcılar, 2002: 9, Sevilengül, 2003: 10). Tanımda yer alan muhasebe fonksiyonuna ilişkin bu faaliyetlere birlikte bir göz atalım.

✓ Muhasebe

İşlemleri kaydetme, sınıflandırma, özetleme, raporlama ve yorumlama faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Kaydetme

Muhasebe, bir kayıt tekniği olarak para ile ifade edilebilen işlemlerle ve olaylarla ilgili belgeleri toplayıp saklamakta, belirli prensipler dâhilinde kayıtlara geçirmektedir. Mali işlemleri belgelere dayanarak muhasebe sistemine göre muhasebe def-

terlerine geçirmeye kaydetme denilmektedir. Muhasebenin ilk ve en önemli fonksiyonudur. Muhasebede kayıtlar doğru ve düzgün tutulmaz ise diğer fonksiyonların bir işlevi kalmayacaktır. Yapılan her işlem muhasebe sistemi içinde belgelere dayandırılarak kaydedilmek zorundadır. Kayıtların yapıldığı deftere yevmiye defteri adı verilir.

Sınıflandırma

Çok sayıda işlemin, örneğin alış, satış, para, banka vb. işlemlere ait bilgilerin belirli sınıf ve gruplara göre düzenlenmesi işlemidir. Böylece farklı nitelikteki ve gruplardaki işlemler birbirleri ile karıştırılmadan farklı sınıflarda incelenebilir. Yevmiye defterine kaydedilen işlemler sınıflandırma işlemleri yardımıyla büyük defterlere (defteri kebir) geçirilir.

Özetleme

Kaydedilen ve sınıflandırılan işlemler dönem sonlarında toplanarak daha kolay sonuçlar çıkarabilmek ve yapılan kayıtların kontrolünü sağlamak için özetlenir. Dönem sonlarında işletmeler yüzlerce belki binlerce işlem yapmış olur. Bu işlemleri teker teker incelemek çok uzun zaman alacağından, aynı nitelikteki işlemleri özetleyerek görmek kişilere daha fazla yarar sağlamaktadır. Muhasebe sisteminde özetleme fonksiyonu muhasebe tablolarından *mizan* kullanılarak yapılır.

Raporlama

Muhasebe; kaydedilen, sınıflandırılan ve özetlenen işlemler sonucunda üretilen bilgileri, bu bilgilerden yararlanacak olanların amaçlarına uygun raporlar hâline getirir. Muhasebenin en önemli fonksiyonlarından biridir. Raporlar belli bir dönemin işlemlerinin sonucunu veya özetini gösterecek biçimde düzenlenir. İlgili gruplarının (alıcılar, satıcılar, çalışanlar, sermaye koyanlar, kredi verenler vb.) ilgi nedenlerine bağımlı olarak farklı zaman aralıkları itibarıyla ve farklı niteliklerde ihtiyaç duydukları ya da duyacakları bilgiler rapor hâline getirilmektedir. Böylece yöneticilere veya işletme sahiplerine de işletmenin kârlılığı ve sahip olduğu değerleri hakkında bilgi vermektedir. Raporlama aşamasında en çok kullanılan tablolar ise bilanço ve gelir tablosudur.

Yorumlama

Muhasebe sisteminin en son aşamasıdır. Muhasebe raporlarında yer alan bilgilerin anlamının ve olaylar ile sonuçları arasındaki ilişkinin araştırılması yorumlama aşamasını oluşturur. Muhasebe raporlarının yorumu işletmenin geleceğine ilişkin kararların alınmasında en önemli yol göstericidir. Örneğin yapılan yorum sonucu işletmenin gelecekte nakit sıkıntısı ile karşılaşacağı sonucuna ulaşılmış ise konunun sorun hâline gelmeden çözümlenmesi için zamanında gerekli girişimlere başlanır. Bu açıdan muhasebe, çeşitli analiz ve yorumlama teknik ve aletlerini kullanarak elde ettiği sonuçları yorumlamakta ve işletme yöneticilerinin kontrol ve karar alma görevlerini yerine getirebilmeleri için bir araç olarak hizmet etmektedir.

Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler işlevi, günümüzün global, karmaşık iş ortamlarında son derece önem kazanmıştır. İşletmelerin daha verimli ve etkili şekilde iş sonuçlarına ulaşmalarında bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler, tüm yöneticiler için kritik başarı faktörü hâline gelmiştir. İşletmeler büyüdükçe ve ilişkide bulunduğu kitlelerin (ortaklar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, aracı kurumlar, toplum vb.) sayısı arttıkça işletme sahibi ve yöneticisi durumunda olan kişilerin üstlendiği halkla ilişkiler faaliyeti günümüzde artık işletme fonksiyonu olarak işlev görmeye başlamıştır. Halkla ilişkiler fonksiyonu, işletmenin diğer fonksiyonları ile aynı düzeyde olup sürekli etkileşim hâlinindedir. Hatta bu faaliyetin sorumluluğu işletmenin tüm çalışanlarına yayılmış durumdadır.

Halkla ilişkiler bir işletme ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevidir (Peltekoğlu, 2001: 2). Diğer bir tanıma göre halkla ilişkiler kişi ya da kuruluşun, diğer kişi ya da kuruluşlarla bir çıkar elde etmek amacıyla ilişkiler kurmak veya var olan ilişkilerini geliştirmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerin tamamıdır (Budak, 2000: 8). Halkla ilişkiler, içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve toplumla bütünleşmek olarak da tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 5). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere halkla ilişkiler fonksiyonunun en önemli işlevi hedef kitle ile ile-

tişim kurma olmaktadır. Peki, hedef kitleyi kimler oluşturmaktadır, kimlerle iletişim kurulacaktır? Tüketiciler, ürün veya hizmeti kullanan müşteriler, yatırımcılar, rakipler, resmî makamlar, kitle iletişim kurumları, toplumsal çevre, potansiyel iş gücü, çalışanlar, ham madde ya da hizmet sağlayanlar, dağıtımıcılar, finansal kurumlar gibi gruplar halkla ilişkiler faaliyetinin hedef kitesini oluşturmaktadırlar. Bu nedenle halkla ilişkiler; kişi ya da kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımıcı ve çalışanlar gibi, kuruluşun yapısına göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir (Peltekoğlu, 2001: 6).

✓ Halkla İlişkiler

Bir kuruluş ile hedef kitesi arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik, önceden planlanmış çabalardır.”.

Stratejik iletişim yönetimi vurgusunu biraz açacak olursak halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim faaliyeti işletmenin hedefleri ve stratejileriyle uyum içinde yerine getirilmesi gerekli bir faaliyetdir. Kuruluşun hedef grubuyla kurduğu iletişim faaliyetlerinin temeli kurumsal felsefeye ve amaçlara dayanmalı ve tüm iletişim çabaları ortak bir temelden ve aynı felsefeden hareket edilerek gerçekleştirilmelidir. (Okay, 2003: 164) Bu bağlamda halkla ilişkiler yöneticileri, işletmenin hedefleri, planları, güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve tehditleri konusunda bilgi sahibi olmakta ve stratejilerini de bu bilgiler ışığında oluşturmaktadırlar. Yani işletmenin amaç ve stratejileri halkla ilişkiler programının belirleyicileri olmaktadır.

Halkla ilişkiler uzun süreli bir yönetim fonksiyonudur. Bir kurumun bütün paydaşlarıyla etkileşimli, uzun soluklu, kazan-kazan anlayışına, itibara, güvene dayalı, olumlu ilişkiler kurması ve sürdürmesi için halkla ilişkiler faaliyetine her zaman ihtiyaç duyulmaktadır.

Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları

Halkla ilişkiler faaliyetleri araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme olmak üzere dört aşamalı bir süreçten geçmektedir (Ertürk, 2009: 459). Bu aşamalara kısaca göz atalım:

Araştırma

Hedef kitle olarak alınacak kesimin özellikleri, eğilimleri, düşünceleri, toplumsal ve kültürel yapıları araştırılır. Öncelikle araştırmalardan beklenenler belirlenir. Sonra da araştırmada kullanılacak yöntem ve araçlar seçilir. Bu yöntem ve araçlar arasında anketler, telefonla ve yüz yüze görüşmeler, kitap ve makale incelemeleri, inceleme ve araştırma sonuçları gibi yayınlar yer almaktadır.

Planlama

Yakın ve uzak gelecekte halkla ilişkiler konusunda ne yapılmak isteniyor, nasıl ve ne zaman yapılmalı, hangi hedef kitleye dönük kampanya kimler tarafından yapılmalı sorularının cevapları planlama aşamasında bulunur.

Uygulama

Bu aşama halkla ilişkiler çalışmasının en zor ve en önemli aşamasıdır. Planlama aşamasında belirlenen mesajlar, kararlaştırılan araç ve yöntemlerle, belirlenen hedef kitleye ulaşılır. Planlama aşamasında gözden kaçan eksikler ve hatalar var ise düzeltici tedbirlerin alındığı aşamadır. Hedef kitle, araç ve yöntemler arasında uyumun sağlanmasına çalışılır.

Değerlendirme

Gerek uygulama sürerken gerekse kampanya bitiminden sonra elde edilen sonuçlardan kazanılan deneyimler değerlendirilir ve gelecekte yapılacak kampanyalarda bu deneyimlerden yararlanır. Sonuçların değerlendirilmesinden sonra işletmenin amaçları gözden geçirilir ve bu süreç aynı aşamalardan geçerek sürekli bir biçimde tekrarlanır.

Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar

Halkla ilişkilerin başarısı, hedef kitleye yönlendirilecek farklı türdeki mesajları taşıyacak ve aynı zamanda halktan gelecek bilgileri, eleştirileri ve önerileri kuruluşa aktaracak etkili araçların kullanımıyla mümkündür. Bu araçları kendi aralarında üç grupta toplayabiliriz.

- **Yazılı araçlar:** İşletme gazeteleri, dergiler, broşürler, el kitapları, afiş, ilan tahtası ve basın bültenleri vb.
- **Sözlü araçlar:** Yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri, toplantılar, konferans ve seminerler

- **Görsel-İşitsel araçlar:** Radyo ve televizyon, film ve video bantlar, sergi ve fuarlar, festival ve yarışmalar, açılış, yıl dönümü, ağırlama törenleri, sponsorluk etkinlikleri vb.

İşletmeler birkaç kişinin sermayesi ile kurulup, yönetilemeyecek kadar büyüyüp, halka açık şirketler hâline gelince işletmelerin sorumluluğu sadece pay sahipleri ile sınırlı kalmaktan çıkarak çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, bayiler gibi geniş bir toplum kitlesine kadar yayılmıştır. Tek amacın kâr elde etmek olduğu dönemler artık geride kalmış, tüm paydaşların hak ve çıkarlarının gözetildiği bir yönetim anlayışına doğru geçilmiştir. İşte işletmenin çıkarları ile kamu yararını ortak zeminde buluşturmaya çalışan fonksiyon halkla ilişkiler fonksiyonudur.

Ar-Ge ve İnovasyon

İşletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından bir diğeri araştırma- geliştirme ve inovasyondur. Klasik işletmecilik anlayışında **ar-ge** fonksiyonu, üretim bölümüne bağlı ve onun emrinde ikinci derecede bir faaliyet olarak organize edilip yürütülmekteydi. Ancak işletmelerin dış çevresinde meydana gelen ekonomik, politik, teknolojik, kültürel her türlü değişim işletmeleri yeniliğe ve farklılığa zorlamış ve ar-ge faaliyetlerinin ayrı bir bölüm altında yürütülmesini zorunlu hâle getirmiştir. Yeni ürün ve hizmetler, yeni süreçler, yeni teknolojiler, yeni pazarlar, yeni yönetim ve organizasyon yapıları, yeni stratejiler günümüz rekabet ortamının vazgeçilmez unsurları hâline gelmiştir. İşletmelerin dış çevrede meydana gelen bu değişimleri fırsat ve tehdit olarak değerlendirebilmeleri ve bu değerlendirmeler ışığında yeniliğe yönelik yeni stratejiler belirleyebilmeleri gerekmektedir.

Ar-ge ve inovasyon fonksiyonunu, işletmenin temel fonksiyonları üretim ve pazarlamadan ayrı düşünmek mümkün değildir. Her üç fonksiyon sürekli etkileşim içerisindedir. Pazarlama, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını sürekli takip ederek pazardaki değişimleri ar-ge departmanına bildirmekte, ar-ge departmanı ise yaptığı araştırmalar ve buluşlar sonucunda elde ettiği sonuçları hemen pazarlama bölümü ile paylaşmaktadır. Pazarlama ve ar-ge biriminden elde edilen veriler doğrultusunda üretim departmanı da üretim faaliyetine yön verecek, ya ürün üzerinde değişiklikler yapacak ya mevcut ürünü ortadan kaldırarak yeni ürün üretecek ya da ürün teknolojisinde yenilik yapacaktır.

Araştırma ve geliştirme, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır. Bu bağlamda ar-ge çalışmalarının kapsamı bilimsel ve teknik bilginin yaratılmasının yanında bu bilginin yeni uygulamalarda kullanımını da içermektedir. Ar-ge; işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardır.

✓ Ar-Ge

İşletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardır.

Araştırma ve Geliştirme Türleri

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri nitelik ve kapsam açısından temel araştırma, uygulamalı araştırma ve geliştirme olmak üzere üç türe ayrılır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 352-353).

Temel Araştırma

Yeni bilgi ve anlayışın elde edilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmalardır. Belirli bir ticari amacı bulunmamakla beraber endüstrinin bugünkü ve gelecekteki faaliyet alanları açısından yararlı bilgiler ortaya çıkarabilir. Temel araştırmada incelenen konunun anlaşılması ve tam bilginin elde edilmesine çalışılır. Bilginin uygulanabilirliği veya uygulamadaki değeri araştırmacıyı ilgilendirmez. Temel araştırma, yeni hipotezler ve kuramlar ortaya koyar. Varlıkların değerini, yapılarını ve içsel bağlantılarını çözümler. Elde ettiği bulguları genel yasalar biçiminde düzenlemeye çalışır. Temel araştırma sonuçları, genellikle, tartışma kabul etmeyen gerçektir.

Uygulamalı Araştırma

Özellikle belirli uygulamalara ve ticari amaçlara yönelik olarak mamuller ve üretim süreçleri üzerinde yapılan ve yeni bilgilerin elde edilmesini sağlayan çalışmalardır. Uygulamalı araştırma, temel araştırma sonuçlarından yararlanma olanaklarını belirlemek veya belirli amaçlara ulaşabilmenin yeni yol ve yöntemlerini saptamak amacıyla yürütülür. Bu çabalar, bilinen bilginin göz önünde bulundurulmasını ve bunların sorunların çözümü için genişletilmesini ve derinleştirilmesini içerir.

Geliştirme

Geliştirme, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş malzeme, araç, mamul, üretim süreçleri, sistemler veya hizmetler ortaya koyabilmek amacıyla bilimsel bilginin kullanımınıdır. İşletmelerde, uygulamalı araştırma ile geliştirme çalışmaları bir arada yürütülür. Geliştirme, araştırmalardan veya uygulamadaki deneyimlerden sağlanan bilgilere dayalı olarak yürütülen sistematik çalışmalardır.

Sonuç olarak araştırma ve geliştirme çalışmaları, günümüzün rekabet ortamı içinde işletmenin varoluş mücadelesidir. İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayan önemli bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, işletmenin diğer bütün fonksiyonlarında önemli rol oynamakta, üretim, pazarlama, örgütsel yapılanmada kullanılan sistem, yöntem veya hizmetlerin iyileştirilmesini amaçlayıp işletmenin büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir fonksiyon olarak işlev görmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerde, işletmeler araştırma ve geliştirme çalışmalarına mevcut mamullerin üretiminden çok daha fazla önem vermektedir. Çünkü bir işletmenin yeni bir mamul geliştirmesi veya yeni bir süreç geliştirerek üretim maliyetlerini düşürmesi kendisine önemli pazar payı artışları sağlamaktadır. Onun için işletmelerin faaliyetlerini kârlı bir şekilde sürdürmek ve mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmek açısından araştırma ve geliştirme çalışmalarına gereksinimleri büyüktür.



Yaşamla İlişkilendir

İki Şirketin Örnek Değişimi

İnci Exide ve Jantaş, İnci Holding bünyesinde yer alan iki şirket. Her ikisi de sektörlerinde önemli yerlere sahip, dünya çapında pazarlarda faaliyet gösteriyorlar. Ancak, 2000 yılının sonlarına doğru, önemli bir gerçeği fark ettiler. Alt yapıları ve mevcut iş süreçleri, ulaştıkları düzeyi taşıyamıyor, müşteri memnuniyetinde sorunlara neden oluyordu. Bu nedenle değişim başlatılmasına karar verildi, SAP'la anlaşmaya varıldı. Beş ay gibi kısa sürede, “müthiş” denebilecek sonuçlara ulaşılmaması, dönüşümü örnek model haline getirdi.

Türkiye'nin önde gelen jant üreticilerinden “Jantaş” 1940'lı yıllarda, “İnci Akü” ise 1980'lerde kuruldu. Her ikisinde de üretim başlangıçta küçük atölyelerde yapıldı. Bu iki firma kurucusu Cevdet İnci'nin girişimcilik ruhu ile kısa sürede büyüdü, milyonlarca dolarlık ciro yapan iki büyük şirket ortaya çıktı. Şimdi İnci ile Jantaş, sadece Türkiye'de değil, dünya pazarlarında da söz sahibi durumdadılar...

Sorunlar baş gösteriyor

Bu iki şirket değişime karar verip, yeniden yapılanma sürecine girdiler. Alınan kararda, “İstikrarlı büyümenin temelinde müşteri memnuniyeti yatar” ilkesi vardı. Şirket yönetimi, bu ilkeyi hayata geçirmek için ortaya çıkan sorunları aşmak istiyordu. Ancak, şirketlerin mevcut teknoloji alt yapısı ve iş akışlarında sorunlar baş göstermeye başlamıştı.

Üretim bölümünden habersiz mal sevkiyatı yapılıyor, maliyet hesapları – bütçe ve muhasebe rakamları birbirini tutmuyordu. Satış raporlarının hazırlanması bir hafta gibi uzun bir zaman alıyordu. Finansman, satış ve satın alma işlemlerini kendi geliştirdikleri ticari programlarla yapıyordu. Ancak, mevcut programlar büyüme trendine ayak uyduramayınca Holding, bu iki amiral gemisi için yeni bir sistemin arayışına girdi.

Çözüm ise yeniden yapılanmada ve değişimde görüldü. Bu amaçla, önce teknoloji altyapısı ve iş akışları gözden geçirildi. Yeniden yapılanmayı hayata geçirmek için, dünyanın önde gelen şirketlerinden SAP ile anlaşmaya varıldı. Esas hedef, müşterilere daha iyi hizmet vermektir. Bunun için de lojistik sorunlarının çözümü, kalitenin artırılması, bölümler arasındaki iş ve bilgi akışının engetre edilmesi gerekiyordu.

Proje 4 ay önce tamamlandı ve o günden bugüne her iki şirkette de pek çok alanda iyileşme görüldü. Örneğin siparişin gelişi, kabul edilmesi ve müşteriye cevap verilmesi süreci 4.5 günden 1 güne indi. Departman yöneticilerinin bu iş için harcadığı süre 45 dakikadan 8 dakikaya, bu süreçte kullanılan doküman sayısı ise 4'den 1'e çekildi. Capital, bu değişim sürecini, İnci Holding Yürütme Kurulu Üyesi Meral Zaim'den dinledi...

Kaynak: <http://www.capital.com.tr/iki-sirketin-ornek-degisimi-haberler/17102.aspx> den derlenmiştir. (Erişim Tarihi: 18.11.2011)

Öğrenme Çıktısı



4 İşletmenin destek fonksiyonlarından insan kaynakları yönetimi, muhasebe, halkla ilişkiler ile ar-ge ve inovasyonu açıklayabilme

Araştır 4

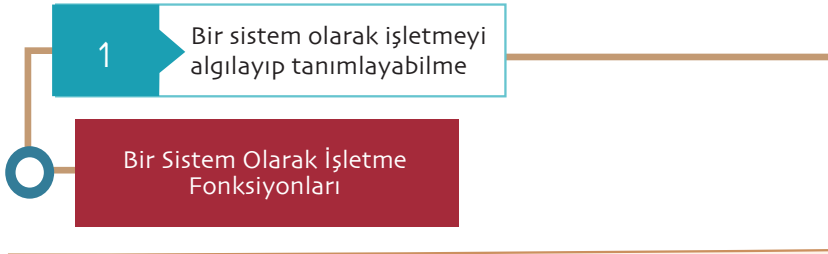
İşletmelerin insan kaynaklarını geliştirmelerinin nedenleri sizce neler olabilir, tartışın.

İlişkilendir

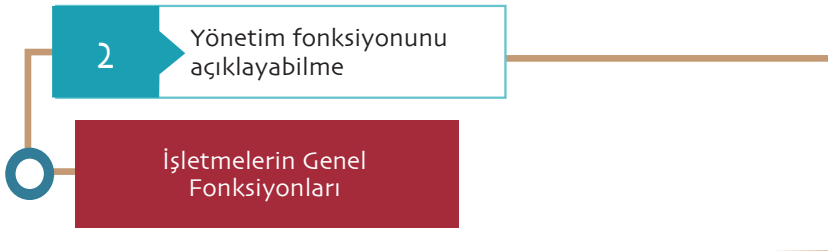
Yardımcı işletme fonksiyonlarını dikkate alarak tanımlayın.

Anlat/Paylaş

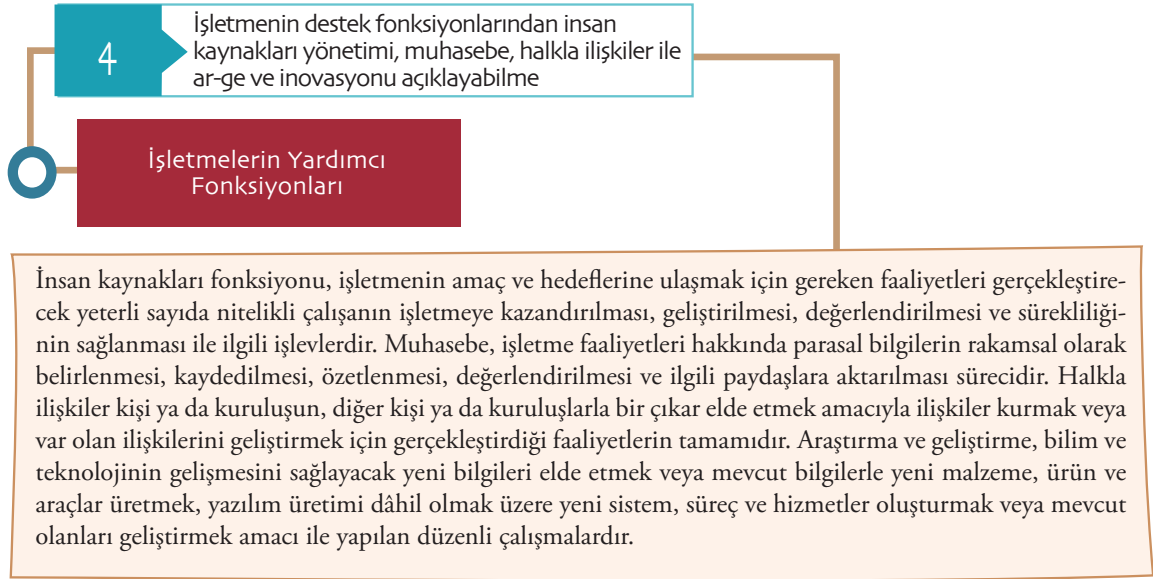
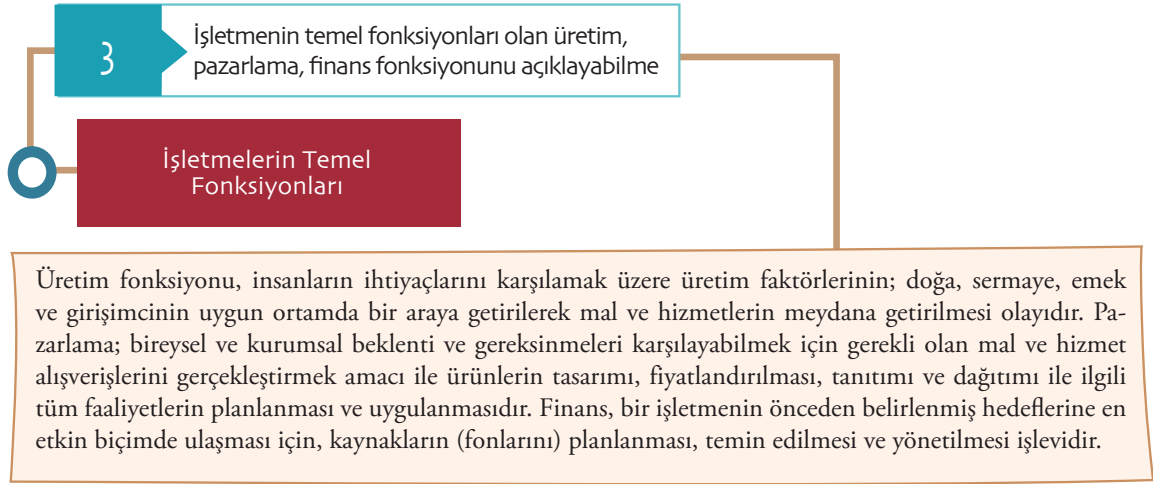
İşletmenizde hangi yardımcı fonksiyonları bulundurmaktasınız, neden düşünün.



Sistem; sınırları açıkça belli olan, ortak bir amaca doğru organize bir dönüşüm süreci içinde girdiler alıp, çıktılar üreterek birlikte çalışan, birbirleriyle etkileşim içinde olan bileşenlerin bir kümesidir. İşletme de bir sistemdir. Ekonomik kaynakların (girdi) çeşitli işletme basamaklarıyla (süreç) ürün ve hizmete (çık-tı) dönüştüğü örgütsel bir sisteme güzel bir örnektir. Aynı şekilde sistem; belirli parçalardan oluşan (alt sistemlerden), bu parçaları arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür. İşletmelerin de ürün veya hizmet üretmek ya da kâr etmek gibi bir amacı vardır. Çeşitli parçalardan oluşmuştur (üretim, finansman, insan kaynakları, muhasebe bölümleri vb.). Bunların birindeki değişme tüm sistemi etkilemektedir.



Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönltilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesini sağlayan bir süreçtir. Yönetici öncelikle kendisine verilen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işleri planlar. İkinci olarak plana uygun bir şekilde işlerin tamamlanması için elindeki iş gücü dâhil tüm kaynakları organize eder. İşler planlandıktan ve organize edildikten sonra sıra işlerin yapılmasına gelir. Yönetici bu aşamada yöneltme (emir-komuta) işlevini gerçekleştirerek işletmedeki herkesi amaçlar doğrultusunda harekete geçirir. Son olarak yönetici yapılan işlerin plana uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini denetleyerek gerekli düzeltmeleri yapar. İşletme, yönetimin bu dört temel fonksiyonundan sonra amaçlarına ulaşmış olur.



1 Aşağıdakilerden hangisi yönetimin fonksiyonlarından biri **değildir**?

- A. Örgütlenme
- B. Kontrol
- C. Planlama
- D. Yönelme
- E. Halkla ilişkiler

2 Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin temel fonksiyonlarından biridir?

- A. Halkla ilişkiler
- B. Pazarlama
- C. Ar-Ge
- D. İnsan kaynakları yönetimi
- E. Yönetim

3 Aşağıdakilerden hangisi üretim fonksiyonu ile ilgili konu ve faaliyetler arasında **yer almaz**?

- A. Tedarik zinciri yönetimi
- B. Stok yönetimi
- C. Yer seçimi
- D. Kalite kontrol
- E. Dağıtım

4 Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karmaşının unsurlarından biri **değildir**?

- A. Ürün tasarımı
- B. Dağıtım
- C. Koordinasyon
- D. Fiyatlandırma
- E. Tutundurma

5 Aşağıdakilerden hangisi finans fonksiyonu içinde yer alan faaliyetlerden biri **değildir**?

- A. Stok yönetimi
- B. Finansal analiz
- C. Finansal planlama
- D. Aktif yönetimi
- E. Fon tedariki

6 Aşağıdakilerden hangisi işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin faaliyetlerdendir?

- A. Aktiflerin yönetimi
- B. Tutundurma
- C. Fon tedariki
- D. Endüstriyel ilişkiler
- E. Dağıtım

7 Muhasebe fonksiyonu ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Muhasebe parayla ifade edilebilen işlemlerle ilgilidir.
- B. İşletmenin tüm bölümleri muhasebenin verilerine ihtiyaç duyar.
- C. Muhasebe sisteminin son aşaması özetlemedir.
- D. Gelir tablosu ve bilanço raporlama aşamasında en çok kullanılan tablolardır.
- E. Muhasebenin ilk fonksiyonu mali işlemlerin muhasebe defterlerine geçirilmesidir.

8 Ücretlemede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olan ve işletmedeki her işin göreceli değerini belirleyen tekniğe ne ad verilir?

- A. İş analizi
- B. İş değerlemesi
- C. İş gerekleri
- D. İş tanımı
- E. İnsan kaynakları planlaması

9 Halkla ilişkiler fonksiyonu ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Çalışanların eğitim ve geliştirilmesinde rol oynar.
- B. İşletmenin amaç ve stratejileri ile uyumlu olmalıdır.
- C. İşletmenin hedef kitlesi ile iletişim kurma görevi vardır.
- D. Kamuoyunda olumlu izlenim yaratır.
- E. Toplumla bütünleşmeye yardımcı olur.

10 Aşağıdakilerden hangisi uzmanlaşmış bilgiyi, deneyimi, özel araç ve teknikleri kullanmayı gerektiren yönetici yeteneğini ifade eder?

- A. Teknik
- B. Kavramsal
- C. Beşeri
- D. Yürütücü
- E. Etkileşimci

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “Bir Sistem Olarak İşletme ve Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Muhasebe” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “Üretim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. B	Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkiler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Finans” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Sistem, sınırları açıkça belli olan, ortak bir amaca doğru organize bir dönüşüm süreci içinde girdiler alıp, çıktılar üreterek birlikte çalışan, birbirleriyle etkileşim içinde olan bileşenlerin bir kümesidir. İşletme bir sistemdir. Ortak bir amaç doğrultusunda çevresinden girdiler almakta, belirli süreçlerden geçirek ürün ve/veya hizmetlere dönüştürmektedir. Üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, halkla ilişkiler, ar-ge gibi bölümler işletmenin alt sistemlerine; sektör, devlet, ekonomik ve politik koşullar ise işletmenin üst sistemlerine örnek olarak verilebilir.

Araştır 2

Yöneticilerin işletmelerin başarı ya da başarısızlığında çok önemli rolleri vardır. En önemlisi aldıkları kararlarla işletmeye yön vermektedirler. Değişen koşullara göre gerekli değişiklikleri yapan ve işletmenin geleceği konusunda karar verecek olan kişiler yöneticilerdir. Kaynakların yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesinde önemli faktörlerden birisi de yönetimin bilgi ve yeteneğidir. Aynı şekilde etkin iletişimin kurulmasında, sorunların çözülmesinde ve işletme içi ve dışı kişilerle koordinasyon sağlanmasında yine en büyük rol onlardadır. Bu nedenle yöneticilerin işletmeler üzerinde çok önemli bir rolü vardır.

Araştır 3

İşletmeler başarı elde etmek istiyorlarsa işe önce müşteriden başlamak zorundadır. Öncelikle müşteri beklenti ve ihtiyaçları doğru belirlenmelidir. İşte pazarlama bu işlevi yerine getirmektedir. Tüketicilerin arzu ve isteklerini tespit ederek yatırım ve üretim faaliyetlerini bu doğrultuda yönlendirir. Üretimden sonra ürünleri tüketicilere kadar ulaştırır. Satış öncesinde, sırasında ve sonrasında tüketicilerin tepkilerini takip ederek üretim fonksiyonuna yön vermeye çalışan bir fonksiyondur. Dolayısıyla diğer işletme fonksiyonlarının öncesinde yer alan ve stratejik öneme sahip bir fonksiyondur.

Araştır 4

İnsan kaynaklarını geliştirme etkinliklerinin temel amacı, çalışmakta olan bireylerin performanslarındaki yetersizlikleri gidererek bireylere beklenen yeterlikleri kazandırmaktır. Bu amaçla çalışanların işlerinde buldukları doyumunu, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmek için insan kaynaklarını geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. İşletmeler çalışanları eğiterek, onların örgüt içinde gelişimlerine yardım ederek ve beceri ve yeteneklerinin daha iyi kullanılmasını sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışır.

Kaynakça

- Akgüç, Ö. (2008). *Finansal Yönetim*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Altunışık, R, Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2006). *Modern Pazarlama*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Armstrong G. ve Kotler P. (2009). *Marketing: An Introduction, N.J: Pearson Education*.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Budak G.ve Budak G. (2000). *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*, İzmir: Barış Yayınları.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D. L. (2004). *Contemporary Marketing*, Ohio: Thompson/South Western.
- Büker, S. Aşıkoğlu, R. ve Sevil, G. (2009). *Finansal Yönetim*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Can, H. Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (2002). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemalcılar, Ö., Benligiray, Y. ve Sürmeli, F. (2002). *Genel Muhasebe*, Eskişehir: Açıköğretim Faültesi Yayınları.
- Certo, S. (2006). *Modern Management*, NY: McGraw Hill.
- Daft, R. (2000). *Management*, N.Y: The Dryden Press.
- Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım/10.
- Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Kobu, B. (2010). *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*, New Jersey: Pearson Education.
- Mirze, S.K. (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2010). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- O'Brien J. A. ve G. M. Marakas (2008). *Management Information Systems*, 8th ed. Boston : McGraw-Hill Irwin.
- Okay, A. (2003). *Kurum Kimliği*, İstanbul: Kapital Medya MediaCat Kitapları.
- Peltekoğlu F. B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). *İşletme*, Bursa.
- Sevilengül, O. (2005). *Genel Muhasebe*, Ankara: Gazi Kitabevi.

İnternet Kaynakları

- Sarıaslan, H. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/448/5024.pdf> (04.03.2019)