

## İŞLETME DERS NOTLARI

### ÜNİTE 1: İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

- **İşletme** : müşteriler tarafından arzu edilen ürün ve hizmetleri sağlayarak kâr elde etmeyi amaçlayan bir kuruluştur.
- **Hizmet** : işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları; taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklardır.
- **Üretim** : fayda ve değer yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi veya yaratılmış mal ve hizmetlerin fayda ve değerlerini artırmak amacıyla harcanan çabaların tümüdür.
- Üretimle maddî fayda, mekân, zaman ve mükîyet faydası sağlanmaktadır.
- Üretim faaliyetinde yer alan dört geleneksel üretim faktörü mevcuttur bunlar: Doğal kaynaklar, emek (işgücü), sermaye ve girişimcilik. Bu sınıflamaya beşinci faktör olarak bilgiyi eklemek mümkündür
- **Doğal kaynaklar**: Doğada bulunan ve doğrudan ya da işlenerek dolaylı bir şekilde üretim sürecinde girdi olarak kullanılabilen maddelerdir.
- **Emek**: Kas ve beyin güçleri ile üretim sürecinde yer alan insanların katkıları demektir.
- **Sermaye**: Mal ve hizmetlerin üretimi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan makine, araç-gereç, teçhizat gibi parasal değeri olan her tür donanımdır.
- **Girişimci**: Mal ve hizmet üreterek kâr elde etme niyetiyle; doğal kaynak, emek ve sermayenin bir araya getirilmesini sağlayan kişidir.
- **Bilgi**: Bir örgütün; müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildiği veya organize edilmiş ve yapılandırılmış verileridir.
- Amerikalı ünlü psikolog Abraham Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları beş ana kategoride toplanabilir. Bunlar sırası ile:
  1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Hayatın sürdürülebilmesi için gerekli, su, uyku, beslenme, ısı, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlar.
  2. Güvenlik ihtiyaçları: Kişinin can ve mal güvenliğini sağlamaya yönelik ihtiyaçlardır.
  3. Sevgi ve Bağlanma İhtiyacı
  4. Saygı Görme İhtiyacı
  5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

- **Ekonomi** : Kıt üretim faktörlerinin çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere nasıl seçileceğini ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketim amacıyla toplumun bireyleri arasındaki dağıtımını inceleyen bir bilim dalıdır.
- **EKONOMİK FAALİYETLERE İLİŞKİN DÜŞÜNCE SİSTEMLERİ:**
  1. **KAPİTALİZM**: Kapitalizm, özel mülkiyetin üretim araçlarının ağırlıklı bir bölümüne sahip olduğu ve işlettiği; yatırım, dağılım, gelir, üretim ve mal ile hizmet fiyatlarının piyasa ekonomisinin belirlediği sosyal ve ekonomik sistemdir.
  2. **GÜDÜMLÜ EKONOMİ (KOMÜNİZM)**: Kaynak dağıtımının ve ekonomik karar verme sürecinin merkezi hükümet planlamasıyla gerçekleştirildiği bir sistemdir.
  3. **SOSYALİZM**: Ana endüstrilerdeki faaliyetlerin devlet ya da özel sektör tarafından güçlü devlet kontrolü altında gerçekleştirildiği bir sistemdir.
  4. **KARMA EKONOMİK SİSTEM**: Farklı ekonomik sistemlerin birleştirildiği bir yapıya sahiptir. Sistem, bazı endüstrilerin devlet tarafından, bazılarının ise özel sektör tarafından sahiplenilip işletilmesine dayalıdır.
- **ÜST DÜZEY YÖNETİCİ**: Ana iş gruplarına atanan ve işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri üzenleyen ve işletmenin bütünü ilgilendiren konularla ilgilenen yöneticiler üst düzey yöneticilerdir. Yönetim kurulu başkanı, genel müdür, şirket veya grup sorumluları, başkan yardımcısı üst düzey yöneticilerdir
- **ORTA DÜZEY YÖNETİCİ**: Üst düzey yöneticinin işin yürütülmesi için sorumluluğunun parçalayarak bir alt pozisyonda çalışana yaptırır işte bu çalışanlar orta düzey yöneticilerdir ve Bölüm müdürleri ve yardımcısı, bölge müdürleri orta düzey yöneticilere örnek olarak verilebilir.
- **ALT DÜZEY YÖNETİCİ**: alt düzeylerdeki işlemsel işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler alt düzey yöneticiler olarak adlandırılır. Bölüm şefleri ve ustabaşılar alt düzey yönetici örnekleridir.
- **Maliyet** : Bir mal ya da hizmetin üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan unsurların parasal ifadesidir.
- **Gelir** : Müşterilere sağlanan mal ve hizmetler karşılığında elde edilen varlık akışıdır . Farklı üretim faktörlerine ait üç tür gelir türünden söz etmek mümkündür bunlar:
  1. **KAR**: Tüm maliyet ve harcamalar ödendikten sonra artan paradır.
  2. **RANT**: herhangi bir üretim faktörüne, onu belirli bir istihdam alanında tutmak için gerekli olan miktardan fazla yapılan ödeme veya toprağın ve üzerindeki kulları için ödenen fiyattır.
  3. **FAİZ**: Paranın belli bir sürede getirdiği pay tutarıdır.
- **Verimlilik** : Belirli bir çıktının, bu çıktının ortaya çıkarılmasında kullanılan girdilere oranıdır.
- **Etkinlik** :Genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın, amacına ulaşma derecesidir.

- **İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ** : Sırası ile yaşanan dönemler;
  1. **Sömürgecilik Dönemi**: 15. yüzyılın sonlarından itibaren yaşanan dönem olup, insanlar daha çok kendi ihtiyaçlarını üretip tüketmeye çalışmışlar; pazara yönelik bir üretim faaliyetinin gerçekleştirilmediği dönemdir.
  2. **Sanayileşme Dönemi** : Sanayi devrimi ile birlikte 1750'den itibaren teknolojik alt yapının gelişmesiyle ortaya çıkan fabrika sistemi, küçük vedağınık üretim birimlerinin tek bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur.
  3. **Üretim Dönemi** : 20. yüzyılın başlarında çalışma şekli tamamen uzmanlaşmaya dayalı bir içeriğe bürünmüş; Henry Ford'un işletmeciliğe getirdiği montaj hattı, pek çok endüstride ortak uygulamaya dönüşmüştür. İşletmelerde daha kısa sürede daha fazla üretim gerçekleştirmek temel odak noktası olmuştur.
  4. **Pazarlama Dönemi**: 1930'dan itibaren tüm dünyada etkili olan büyük ekonomik krizin etkisiyle işletmeler artan üretim hacmini doğrudan satışa çevirememiştir. İşletmecilikte müşteri yönelimli olma olgusu gündeme gelmiştir. . Müşterilerin zihinlerinde bir mal, hizmet ya da şirkete ilişkin bir kimlik oluşturma süreci olarak tanımlanabilecek markalaşma, pazarlama yönelimli şirketlerin kullandığı önemli bir araç hâline gelmiştir. . Markalaşmanın dünyadaki ilk önderlerinden biri küçük bir lokanta satın alarak bunu dünya çapında bir lokanta zincirine (McDonald's) dönüştüren Ray Kroc'tur.
  5. **İlişki Dönemi**: ilişki dönemi ile birlikte işletmeler, yeni müşteriler aramak kadar mevcut müşterileri korumanın da önemli bir strateji olduğunu kavrayarak, mevcut müşterileri ile uzun vadeli ilişki oluşturma konusuna verdikleri önemi artırmıştır.

## **ÜNİTE 2: İŞLETMELERİN AMAÇLARI VE ÇEVRESİ**

- **Vizyon**: İşletmenin uzun vadeli zaman yönelimini ifade eder ve nasıl bir işletme olmayı arzuladığını ortaya koyar. Bir başka ifade ile vizyonu, işletmenin gelecekteki durumunu sözcüklerle yansıtan, bir fotoğrafı veya resmi olarak nitelemek mümkündür.
- **Misyon** : işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefesini rakiplerle kendini farklılaştıracak nitelikte açıklamasıdır.
- **Amaç** : İşletmenin stratejik niyetini misyona uygun olarak fakat daha belirli ve somut bir içerikte belirten, ama yine de geniş ve genellemeler içeren ifadelerdir.
- **Hedef** : Amaçların daha kesin, ölçülebilir ve eyleme yönelik olarak belirtilmesi ile ortaya çıkar ve amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir.
- **İŞLETMENİN AMAÇLARI** : Faaliyetler sonucunda elde edilmek istenen sonuçlar olup, yapılan iş ve faaliyetlerin niçin ya da neyi elde etmek için yapıldığını belirtir. Bunlar:
  1. **Ekonomik amaçlar**: karlılık, büyüme, süreklilik.
  2. **Ekonomik olmayan amaçlar** : Çıkar grupları ve sosyal paydaş beklentileri (çalışanlar, tedarikçiler, satıcılar, müşteriler ve genel anlamda toplum).
- **İŞLETMELERİN ÇEVRESİ**: Genel olarak 2 ye ayrılır bunlar:
  1. **İşletmenin Yakın (İş) Çevresi**: Müşteriler, Tedarikçiler, Rakipler, Sendikalar, Finans kurumları

2. **İşletmenin Uzak (Genel) Çevresi** : Politik çevre, Yasal çevre, Ekonomik çevre, Sosyo-kültürel çevre, Demografik çevre, Teknolojik çevre , Uluslararası çevre

### **ÜNİTE 3: İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI**

- **FAALİYET ALANLARINA GÖRE İŞLETMELER:**

1. **SANAYİ İŞLETMELERİ**: Sanayi ya da endüstri işletmeleri, üretim sürecinde kullanılan her türlü ham madde ve malzemeyi işleyerek bunlarda fiziki nitelik, şekil ve kimyasal özellik yönünden değişiklik meydana getirerek yeni ve farklı bir ürün ortaya çıkaran işletmelerdir.
  - a) **Sanayi malı üreten işletmeler**: Bu işletmelerin ürünleri başka işletmelerin üretim sürecinde kullanılacak girdileri oluşturmaktadır.
  - b) **Tüketim malı üreten işletmeler**: Bu işletmelerin ürünleri doğrudan tüketicilerin ya da kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek özellikler taşımaktadır.
2. **TİCARET İŞLETMELERİ** : Üretilmiş malların toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan işletmelerdir. Bir anlamda bu işletmeler üreticilerle tüketiciler arasında yer alan aracı kuruluşlardır.
3. **HİZMET İŞLETMELERİ**: Maddi niteliği olmayan soyut araç ya da varlıkların üretim ve pazarlamasını gerçekleştirmektedir.

- **ÜRETİM ARAÇLARININ MÜLKİYETİNE GÖRE İŞLETMELER:**

1. **ÖZEL İŞLETMELER**: Mülkiyet ve sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir.
2. **KAMU İŞLETMELERİ**: Sermayesinin tamamı ya da büyük çoğunluğu devlete ya da kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Şöyle olabilir;
  - a) **Sosyal Güvenlik Kuruluşları**: Üyelerinden her ay topladığı fonları değerlendirerek mensuplarına sosyal güvenlik sağlayan kuruluşlardır. (SGK)
  - b) **Döner Sermayeli İşletmeler**: Genel ve katma bütçeli kuruluşların genel idare ilkelerine göre yönetilmesi mümkün olmayan üretim, ticaret ve hizmet faaliyetlerini sürdürebilmek ve daha esnek davranabilmek amacıyla kurdukları işletmelerdir. (üniversite hastaneleri)
  - c) **Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri**: Özel yasalarla kurulan ve tüzel kişiliğe sahip olan bu işletmelerin yönetim ve denetimleri kendi kuruluş yasalarında belirtilen hükümlere göre yerine getirilir. (Milli Piyango İdaresi, Spor Toto ve Loto Teşkilatı ve Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü)
  - d) **Yerel Yönetim İşletmeleri**: Bu işletmeler, belediyelere, il özel idarelerine ve köy tüzel kişiliğine ait olan işletmelerdir. (Belediyelerin elektrik, su, doğal gaz ve toplu taşıma için kurdukları işletmeler ve ekmek fabrikaları ile il özel idareleri tarafından işletilen otel ve kaplıcalar)
3. **KARMA İŞLETMELER**: Özel ve kamu işletmelerinin ortak sermaye ile kurdukları işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kamu sermaye payı genel olarak yarıdan azdır. Bu nedenle de yönetim özel sektördedir.

**4. YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELER:** Üretim araçlarının mülkiyeti başka ülke girişimcilerine ait olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerde sermayenin tamamı yabancı girişimcilere ait olabileceği gibi yerli sermaye ile çeşitli oranlarda ortaklık da söz konusu olabilmektedir.

• **HUKUKİ YAPILARINA GÖRE İŞLETMELER:**

1. **TEK KİŞİLİK İŞLETMELER:** En basit ve en eski işletme türü tek kişi işletmeleridir. Faaliyetlerle ilgili kararlar bir kişi tarafından alınır, uygulanır ve denetlenir. Kâr ve zararın doğrudan bir kişiye ait olduğu ve işletmenin tüzel kişiliğinin söz konusu olmadığı bu tür işletmelerde işletme sahibi ile işletme hukuki açıdan ayrı tutulamamakta ve görece daha az sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.

2. **ŞİRKETLER (ORTAKLIKLAR) :** Birden çok kişi tarafından sermayesi sağlanarak kurulan ve yönetilen işletmelerdir.

**a) Adi şirketler:** İki veya daha fazla kişi tarafından sözlü ya da yazılı bir sözleşmeyle kurulur. Türk Ticaret Kanunu'na göre değil, Borçlar Kanunu'na göre düzenlenirler. Şirketin kârı ve zararı, ortaklar arasında belirlenen biçimde bölüşülür. Eğer bu konuda bir belirleme söz konusu değilse, bölüşüm eşit olarak gerçekleştirilir. Şirket ortaklarının sorumluluğu sınırsızdır ve tüm kişisel mal varlıklarını kapsar.

**b) Ticaret şirketleri:** İki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek belirleyecekleri amaçlara ulaşmak için Türk Ticaret Kanunu'nun düzenlediği şekilde kurulan şirketlerdir. Türk Ticaret Kanunu'na göre ticaret şirketleri;

✓ **Şahıs şirketleri:** Birbirini iyi tanıyan ve birbirine güvenen kişiler tarafından kurulan az sayıda ortaklı işletmelerdir. Bunlar:

▪ **Kollektif Şirketler:** Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında çalıştırmak amacıyla özel kişiler tarafından kurulan ve ortakların hiçbirinin sorumluluğunun sınırlandırılmadığı şirket türüdür. Bir şirketin kollektif şirket olabilmesi için sözleşmenin yazılı olarak yapılıp, imzaların noterce onaylanması gereklidir. Şirket ortakları şirketin borçlarına karşı bütün mal varlıkları ile sorumlu olduğu için bu şirket, birbirini çok iyi tanıyan fertler, genelde de aynı aileye mensup kişiler tarafından kurulmaktadır. Şirket sözleşmesinde aksine bir hüküm yoksa bütün ortaklar şirketi yönetmeye yetkilidir.

▪ **Komandit Şirketler:** Kollektif şirkete benzemekle birlikte bu şirket türünde bazı ortaklar, kollektif şirketteki gibi sınırsız bir şekilde sorumlu olurken, diğer bazıları ise yalnızca koydukları sermaye kadar sorumludurlar. Sorumlulukları sınırsız olan ortaklara komandite, sorumlulukları sınırlı olanlara ise komanditer denmektedir. Şirketin yönetimi komandite ortaklara aittir. Bu şirket türünde de yazılı bir sözleşme esastır.

- ✓ **Sermaye şirketleri:** Bu şirketlerin temel özellikleri; işletmeye sermaye getiren herkesin ortak olabilmesi, getirdiği sermaye kadar pay sahibi olması ve her ortağın payını başkasına devredebilmesidir. Şahıs şirketlerinden ayrılan en önemli özelliği ise, genel olarak şirkete ortak olan pay sahiplerinin sorumluluğunun koydukları sermaye ile sınırlı olmasıdır. Bunlar;
    - **Anonim şirket:** En az beş kişi tarafından sermayesi paylara bölünmüş şekilde kurulan ve ortakların şirketin borçlarından dolayı sadece koydukları sermaye kadar sorumlu oldukları şirket türüdür. Tüzel kişilerin de ortak olabildiği bu şirketlerin yönetimi, pay sahiplerinden oluşan genel kurulca seçilen en az üç kişiden oluşan yönetim kurulu tarafından yerine getirilir. Ayrıca bir genel müdür tayin edilebilir. Bu şirketlerin denetimi ise, genel kurulca seçilen en az bir, en çok beş denetçi tarafından yapılır. Anonim şirketler kıymetli evrak niteliğinde olan pay (hisse) senetleri çıkarabilecekleri gibi uzun dönem sermaye gereksinimine cevap verecek tahvil (borç senedi) de çıkarabilirler. Bu şirketlerde pay senetleri satılarak kolayca el değiştirebilir.
    - **Limited Şirket:** En az iki en çok elli gerçek ya da tüzel kişi tarafından belirli bir ticaret unvanı altında kurulan ve ortaklarının sorumluluğunun koydukları sermaye kadar olduğu esas sermayesi belirli olan şirketlerdir. Yazılı sözleşme ve noter onayının esas olduğu bu şirket türünde anonim şirketin aksine ortak sayısı konusunda bir üst sınır bulunmaktadır. Limited şirketin karar organı Ortaklar Genel Kurulu'dur, yönetim ve temsil organı ise Genel Müdür'dür. denetleme organı ise ortak sayısı yirmiye aştığında söz konusudur. Limited şirkette payların birbirine eşit olması gerekmez ve pay (hisse) senedi çıkarılamaz
    - **Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket:** Bu şirket modeli, anonim şirket ile kolektif şirketin özelliklerini bir arada sunan bir modeldir. Anonim şirkette olduğu gibi burada da sermaye paylara bölünmüştür. Ortaklardan biri veya bir kaç şirket alacaklarına karşı sınırsız sorumlu iken, diğerleri koydukları sermaye oranında sorumluluk taşımaktadır. Şirketin ortak sayısı en az biri sınırsız sorumlu olmak üzere beş kişiden az olamaz. Şirket, noterce onaylanan bir yazılı sözleşme ile kurulur. Şirketin yönetimi ve temsili, sınırsız sorumlu ortaklara aittir. Bunlar yönetim kurulunu oluşturur. Tüm ortaklar ise genel kurulu oluşturur ve bu genel kurul, içinde sınırsız sorumlu herhangi bir ortağın bulunmadığı denetçileri seçer. Şirketin yönetimi için ayrıca tamamen profesyonel yöneticiler görevlendirilebilir.
3. **KOOPERATİFLER:** Kooperatifler kanunda belirtildiği şekliyle tüzel kişiliği bulunan, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını, özellikle de meslek ve geçimlerine ilişkin

ihyatlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet aracılığı ile sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler ve dernekler tarafından kurulan değişik ortaklı ve değişik sermayeli kuruluşlardır. Kanun bu tanımla kooperatifi şirketlerden ayırmış ve kooperatifleri kamu tüzel kişiliğine yakın bir halde numlandırmıştır. Bunun nedeni kooperatiflerde temel amacın kâr değil karşılıklı yardım ve dayanışma olmasıdır. En az yedi ortak tarafından kurulabilen kooperatiflerde her ortak genel kurul üyesidir. Uygulamaya bakıldığında daha çok üretim, tüketim, tarım, satış ve yapı kooperatifleri şeklinde oluşumlar görülmektedir. Kooperatiflerin kendine özgü birtakım ilkeleri vardır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- ☐ Serbest giriş çıkış (açık üyelik) ilkesi
- ☐ Demokratik yönetim ilkesi
- ☐ Ortağın ekonomik katılımı ilkesi
- ☐ Özerklik ve bağımsızlık ilkesi
- ☐ Eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesi
- ☐ Kooperatifler ve üst birlikleri arası işbirliği ilkesi
- ☐ Toplumsal sorumluluk ilkesi.

Kooperatifler bir sermaye ortaklığı olmadığı için yıl sonunda elde ettikleri olumlu gelir gider farklılıklarının nasıl dağıtılacağı ve ekonomik faaliyetlerin nasıl sürdürüleceği ana sözleşmede belirlenir ve genel kurul tarafından kararlaştırılır. Bu doğrultuda ortaklara sermaye payları üzerinden sadece sınırlı bir faiz verilebilir. Kooperatifler ayrıca yılsonu gelir gider olumlu farkının bir kısmını da ortakların yapmış olduğu alışveriş oranına göre dağıtırlar. Risturn adı verilen bu dağıtım, kooperatiflerin kâr amaçlı olmamasından hareketle gerçekleştirilmekte ve gelir gider arasındaki olumlu farkın ortaklara dağıtılmasını amaçlamaktadır.

4. **DERNEK VE VAKIF İŞLETMELERİ:** Dernek ve vakıflar kazanç paylaşırma dışında kurulan kişi ve mal toplulukları olduklarından kural olarak bunların işletme kurup kazanç amaçlı olarak işletmeleri yasaktır. Ancak Medeni Kanun, derneklere temel amaçlarına ulaşmak için iktisadi amaçlı işletme oluşturma izni vermektedir. Vakıfların üniversite ve yüksekokul kurmaları buna örnek olarak verilebilir.

- **BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER:** Daha çok niceliksel ölçütler dikkate alınarak yapılan ve genel kabul gören bir yaklaşıma göre işletmeler;
  1. **Cüce İşletmeler:** Tek bir çalışanı tam gün çalıştıramayacak kadar dar bir iş hacmine sahip ya da o ölçüde küçük işletmelerdir.
  2. **Küçük İşletmeler:** Çalışan sayısı 1–49 arası olan işletmelere çok küçük işletmeler, 50–99 arası olan işletmelere ise küçük işletmeler denmektedir.
  3. **Orta Büyüklükteki İşletmeler:** Çalışan sayısı ölçütü açısından orta büyüklükteki işletmeleri, 100–499 arası çalışana sahip işletme olarak tanımlamak mümkündür.
  4. **Büyük İşletmeler:** Çalışan sayısı 500–1999 arasında olan işletmeler büyük işletme olarak kabul edilmektedir.
  5. **Dev İşletmeler:** Çalışan sayısı 2000’den fazla olan işletmelere dev işletme adı verilir.

- **KULLANDIKLARI ÜRETİM TEKNOLOJİSİNE GÖRE İŞLETMELER:** Üretim teknolojisi ölçütü olarak yapılan sınıflamada işletmenin teknik özelliklerine göre bir ayırım yapılmakta ve yaptığı işte hâkim konumdaki üretim faktörü önem kazanmaktadır. Bunlar; 1.
  1. **Emek Yoğun İşletmeler:** Üretim biçimi ağırlıklı olarak emek faktörüne dayalı olan işletmeler, emek yoğun işletmelerdir.
  2. **Sermaye Yoğun İşletmeler:** Bu işletmeler ağırlıklı olarak tesis ve donanım (araç-gereç) faktörlerine dayalı olarak faaliyet gösterir ve toplam maliyetler içerisinde bu unsurların oranı yüksektir.

#### **ÜNİTE 4: İŞLETMELERİN KURULUŞU**

- **İŞLETME KURMA NEDENLERİ:** İşletmelerin kuruluşunda söz konusu olabilecek bir dizi neden bulunmaktadır. Bunlar:
  - ✓ Yüksek kar ve kazanç sağlama
  - ✓ Kendi işinin sahibi olmak
  - ✓ Sosyal saygı kazanmak
  - ✓ Kendini ispatlamak
  - ✓ Miras
  - ✓ Başka fırsatların olmayışı
- **İŞLETME KURMA AŞAMALARI:** Bir işletmenin kuruluşuna karar verip bu kararı uygulamaya geçirmede yedi aşamadan söz edilebilir:
  - ✓ Yatırım düşüncesi
  - ✓ Ön çalışmalar (Ekonomik, teknik, finansal, yasal araştırma)
  - ✓ Ön proje
  - ✓ Değerlendirme ve yatırım kararı
  - ✓ Kesin proje
  - ✓ Projenin uygulanması
  - ✓ Faaliyete başlama
- **KURULUŞ YERİ KAVRAMI:** Doğru kuruluş yerinin belirlenmesi işletmenin başarısını belirleyecek önemli inceleme ve analiz alanlarından birini oluşturmaktadır. Kuruluş yeri seçiminde en önemli konu, bu seçimin ekonomik amaçlara uygun bir yer olmasıdır. Başka bir anlatımla işletmenin üretim maliyetlerinin en az olduğu yer ekonomik amaçlara en uygun yerdir. Bir işletmenin en iyi kuruluş yerini seçmesinin stratejik öneminden hareketle kuruluş yerini belirleme sürecinde bir dizi faktörün varlığından söz edilebilir. Bunlar:
  - ✓ Hammadde
  - ✓ Pazar (tüketicilerin belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla satın almak istedikleri bir mal ya da hizmetin olduğu alandır)
  - ✓ Emek
  - ✓ Ulaştırma
  - ✓ Enerji
  - ✓ Diğer faktörler (doğa koşulları, çevre kirliliği, devlet düzenlemeleri)

EN UYGUN KURULUŞ YERİNİN BELİRLENMESİ : İşletmecilikte en temel amaçlar; faaliyetleri verimli, ekonomik ve kârlı bir şekilde gerçekleştirmektir. Akılcılık ilkeleri olarak da ifade edilen bu temel



amaçlar, aynı zamanda en uygun kuruluş yerinin tespitinde işletmelere yol gösteren ilkeler olarak da ifade edilmektedir. Bunlar;

- ✓ Verimlilik
- ✓ Ekonomiklik
- ✓ Karlılık

## ÜNİTE 5: İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

- işletmelerin büyümesi dinamik bir süreçtir. Dinamik işletme, sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için kullanılır.
- İşletmenin mevcut durumu, faaliyet gösterdiği endüstri dalı, üretilen mallara olan talebin artması, ürünlerini ve süreçlerini yenileme isteği, onu büyümeye iter. Çevresel koşullar, tüketici tercihlerinin değişmesi, rakip işletmelerin yeni üretim teknolojileri ve yöntemi kullanmaları, büyük sermayeyle pazarda faaliyet göstermeleri, işletmeleri büyümeye iten diğer nedenlerdir.
- **İşletmeler şu nedenlerle büyümek isterler:**
  - ✓ Hammade temininde kolaylık sağlamak
  - ✓ Birim maliyetinin düşük olması
  - ✓ Teknik yenilikleri izleme kapasitesinin yüksek oluşu
  - ✓ Satış olanaklarında üstünlüklere sahip olma
  - ✓ Nüfuz/etki yeteneklerindeki üstünlük
- **İŞLETMELERİN BÜYÜME YÖNTEMLERİ:** İşletmeleri büyümeye iten nedenler öncelikle ptimum büyüklüğe ulaşmak, kâr edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmektir. İşletme büyüklüğünün gfvyt6ekonomiklik prensibine göre optimal düzeyde olması gerekir. Yani en yüksek gelirin, en düşük maliyetle elde edildiği bir büyüklükte olması gerekir.

# İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ



## İÇ BÜYÜME

### 1. YATAY BÜYÜME

- Ürün Farklılaşması
- Pazar Farklılaşması

### 2. DİKEY BÜYÜME

- Geriye Doğru Dikey Büyüme
- İleriye Doğru Dikey Büyüme

## DIŞ BÜYÜME

### 1. YATAY BÜYÜME

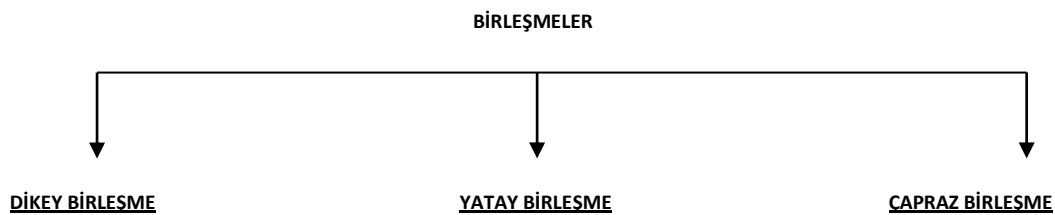
### 2. DİKEY BÜYÜME

### 3. ÇAPRAZ (KARMA) BÜYÜME

### 4. DAİRESEL BÜYÜME

- İç Büyüme:** İşletmelerin kendi kaynaklarına bağlı olarak mevcut faaliyetlerin genişletilmesi şeklindeki büyümedir. Borçlanma, oto finansman, yeni sermaye bulma yoluyla gerçekleşir.
- Otofinansman:** Bir işletmenin kendi gücü ile sermaye yaratmasına denir. Diğer bir tanıma göre oto finansman; bir işletmenin üçüncü kişilere başvurmadan ve işletme sahiplerinin sermaye getirmelerine gerek kalmadan, ihtiyaç duyduğu sermaye ihtiyacını kendi içinden karşılamasıdır.
- Yatay Büyüme:** İşletmelerin aynı üretim alanında faaliyet kapsamını genişletmesidir.
- Ürün farklılaştırması:** Aynı ürünün biçim ve boyut değiştirerek değişik özelliklerde piyasaya sürülmesidir.
- Pazar farklılaştırması:** İşletmenin ürünlerini farklı pazarlara sunması, farklı tüketici kitlesine ulaşması pazar farklılaştırma örneğidir.
- Dikey Büyüme:** Birbirini izleyen veya tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli anlaşma ve birleşmelere dikey büyüme denir.

- Geriye doğru dikey büyüme. İşletmenin daha önce tedarikçilerden sağladığı üretim girdilerini kendisinin üretmeye başlaması bir geriye doğru büyüme olduğu gibi, işletmeye ham madde, enerji veya ara mal veren başka bir işletme ile birleşmesi de geriye doğru büyümedir.
- Geriye doğru dikey büyüme şu nedenlerle tercih edilir:
  - ✓ İşletmenin girdilerini üretmek için yeterli kaynağa sahip olması
  - ✓ Tedarikçilerin yüksek kâr oranıyla çalışması
  - ✓ Girdilerin zamanında, yeterli miktarda ve uygun kalitede tedarik edilememesi .
- İleri doğru dikey büyüme. İşletmenin ürettiği malı satın alan işletme ile birleşmesi veya işletmenin ürettiği malların tüketicilere ulaşması için yeni dağıtım kanalları kurmasıdır.
- İşletmeler ileri doğru dikey büyümeyi şu nedenlerle tercih ederler:
  - ✓ Üretilen mallar için dağıtım kanalları kuracak kaynakları varsa
  - ✓ Pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışına neden oluyorsa
  - ✓ Dağıtım kanallarında gecikmeler oluyorsa
  - ✓ İşletmenin ürettiği ürünlerin dağıtıcısı yoksa
- Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur.
- İşletmeler dış büyümeyi şu nedenlerle tercih ederler:
  - ✓ Tek başına yapamayacağı işlere finansman bularak yeni projeler üretmek
  - ✓ Kaynak yetersizliği nedeniyle daha önce cevap verilemeyen müşterilere ulaşmak
  - ✓ Piyasaya hâkim olmak ve rekabeti kendi koşullarında yürütmek
- Yatay büyüme: Aynı iş kolunda çalışan birden fazla işletmenin birleşmesiyle meydana gelen büyümeye şeklidir.
- Dikey büyüme: Dikey büyüme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen bir dış büyüme şeklidir.
- Çapraz (Karma) Büyüme: Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse, çapraz büyüme gerçekleşmiş olur.
- Dairesel büyüme: Dairesel büyüme genellikle faaliyette bulunulan alandaki diğer işletme faaliyetlerinin kontrolünü ele alan bir büyüme şeklidir.
- İşletmeleri büyümeye iten neden öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmaktır. İkinci neden rekabet ve kâr edebilmek, üçüncü neden ise varlıklarını sürdürebilmektir.

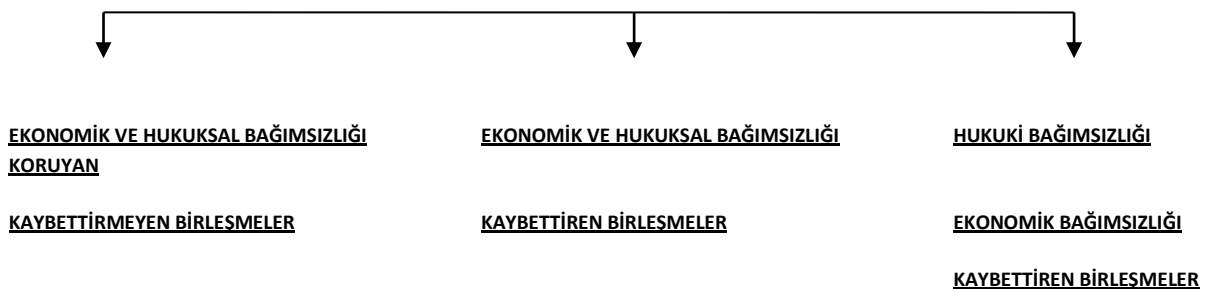


## 1. İLERİYE DOĞRU DİKEY BİRLEŞME

## 2. GERİYE DOĞRU DİKEY BİRLEŞME

- Dikey Birleşme: İşletmelerin pazarda rekabet gücünü artırmak, satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla yapılan birleşmedir.
- Geriye doğru dikey birleşme Satın alınan işletmenin (tedarikçinin) çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturuyorsa, buna geriye doğru dikey birleşme denir.
- İleriye doğru dikey birleşme. Dikey birleşme yapan işletmenin çıktısı, birleşilen işletmenin girdisini oluşturuyorsa buna ileriye doğru dikey birleşme denir.
- Yatay Birleşme: Birbirinin aynı malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir. Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden biri diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmek suretiyle olur.
- Çapraz (Karma) Birleşme: Adından da anlaşılacağı üzere bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse çapraz birleşme gerçekleşmiş olur. Yatay ve dikey birleşmede, bir iş genişletmesi şeklinde gerçekleşirken, çapraz birleşme iş zenginleştirilmesi şeklinde olur.
- Çapraz birleşme 2 şekilde olur:
  - ✓ En az bir şirketin, ortaklarının başka bir şirkete alınması karşısında, mal varlığı veya işletmesini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak o ortaklığa devrederek, tasfiyesiz dağılması (devralma yoluyla birleşme)
  - ✓ En az iki şirketin, ortaklarının yeni kurulan bir şirkete alınmaları karşılığında, işletmelerini aktif ve pasifiyle birer bütün olarak, bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılmaları (yeni ortaklık kurulmasıyla birleşme) sonucunda iki veya daha fazla ortağın tek bir ortak durumuna gelmesidir.
- İşletmeleri birleşmeye yönelten nedenler şunlardır:
  - ✓ Büyüklüğün sağladığı avantajlardan yararlanma
  - ✓ Yetenekli yönetime sahip olma
  - ✓ Birleşmenin iç büyümeye göre avantajlarının olması
  - ✓ Finansal nedenler
  - ✓ Vergi avantajı
  - ✓ Değerli sınaî haklara sahip olma
  - ✓ Büyük bir işletme yaratma
  - ✓ Rekabetin azaltılması
  - ✓ Psikolojik nedenler.

## BİRLEŞME ŞEKİLLERİ



### 1. CENTİLMENLİK ANLAŞMASI

### 2. KONSERSİYUM

### 3. KARTEL

a. Miktar Karteli

b. Fiyat Karteli

c. Pazarlama Karteli

d. Pazarlama Bölgesi Karteli

e. Satınalma Karteli

f. Uluslararası Karteller

### 4. HOLDİNG

a. Saf Holding

b. Karma Holding

c. Tek Aşamalı Holding

d. Çok Aşamalı Holding (salkım Holding)

e. Yavru Şirket Aracılığıyla Katılım

f. Ana Şirket Aracılığı İle Karşılıklı Katılım

g. Ana Şirket Aracılığı İle Ortaklaşa Katılım

### 1. TRÖST

a. Ünit Tröst

b. Yatırım Tröst

c. Oy Tröst

### 2. TAM BİRLEŞME

### 1. KONSERN

### 2. KORNER

- Pool

- Centilmenlik anlaşması : İşletmeler genel olarak birleşmeyi ya iç büyüme veya dış büyüme veya birleşme şeklinde yaparlar. Ancak bazı durumlarda işletmeler ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler. Centilmenlik anlaşması yaparak birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler. Centilmenlik anlaşmalarına taraf olan işletmeler, karşılıklı söz vermeye dayanan, tarafların çıkarlarının karşılıklı olarak korunduğu ve tarafların veya bunlardan birinin anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir müeyyidenin (yaptırımın) söz konusu olmadığı anlaşmadır. Centilmenlik anlaşmasının şekil şartı yoktur. Yazılı veya sözlü olabilir. Burada temel amaç içinde bulunulan şartları, anlaşmaya katılan işletmelerin lehine değiştirerek yarar sağlamaktır.
- Konsorsiyum: Konsorsiyumlar iki veya daha fazla işletme, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmeleridir. Konsorsiyumlar genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde, ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmelerin finansal olanaklarını veya teknolojik ya da diğer üstünlüklerini birleştirip iş birliği yapmak için kurulurlar.
- Kartel: Karteller, aynı iş kolunda faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmeden gerçekleşen birleşmedir. Temel amacı, işletmelerin ortak çıkarlarını korumaktır. Kartel oluşturmak serbest pazar ekonomisi kurallarına, iş ve işletme ahlâkına uygun olmadığı için çoğu kez gizli anlaşmalar ile gerçekleştirilir. Kartellerde ekonomik bağımsızlık korunduğu için işletmelerin sermayesi tamamen birleştirilmez. Burada sadece belirlenen amaç ve faaliyetler için sermaye birleştirilir. Kartele giren işletmeler, ortak

bir üretim ve fiyat politikasını kabullenmek zorundadırlar. Kartelde birleşen işletmeler, anlaşmalarına belirli bir süre için uymak zorundadırlar.

- Önemli kartel türleri şunlardır:
  - ✓ Miktar kartelleri. Ortakların, üretim miktarını belli bir seviyede tutmak için anlaşarak mal arzını istedikleri düzeyde ayarladıkları, böylece fiyatın düşmesini engelleyerek, tekel kârı elde ettikleri kartellerdir (OPEC). Fazla üretimin elde kalmasını önlemek, üretim ve satışları kısırarak öncekinden daha fazla kâr elde etmek amacıyla kurulan bu tür kartellere, kota ve kontenjan karteli de denilmektedir.
  - ✓ Fiyat kartelleri. Fiyat rekabetini önlemek amacıyla kurulan, üye işletmelerin ürünlerini kartelin belirlediği fiyatın altında satamadıkları kartellerdir. Ürün aynı zamanda dış pazarlarda satılan bir ürün ise, kartel üyeleri yapacakları anlaşma ile sadece iç veya dış pazar için bir fiyat tespiti yapabilirler.
  - ✓ Pazarlama kartelleri. Pazarlama kartelleri, üye işletmelerin ürünlerini tek elden satmaları amacıyla kurulur. Pazarlama kartellerinin hukuki yapısı karteli oluşturan üyelerin hukuki yapılarından farklı olabilir. Bu amaçla kurulan işletme (örgüt), malı, aracı işletmeler yoluyla satabileceği gibi, doğrudan kendisi de pazarlayabilir. P
  - ✓ Pazarlama bölgesi kartelleri. Bu tür kartelde üye işletmeler, ürünün satıldığı pazarı aralarında paylaşırlar ve her işletme ancak anlaşmada kendisi için belirlenen bölgede ürününü satabilir. Pazarın ölüşülmesi sonucunda kendi bölgesinde tek satıcı durumuna gelen üye işletme bu sayede malını daha yüksek fiyattan satabilir.
  - ✓ Satın Alma Kartelleri. Aynı ham maddeyi kullanan işletmeler arasında kurulan bu tür kartelde amaç, mal alımlarında rekabeti oradan kaldırarak düşük fiyatla almaktır. atın alma kartelleri, kartel türlerinin en zararlı şeklidir.
  - ✓ Uluslararası Karteller. Uluslararası pazarlardaki rekabeti sınırlandırmak ya da kaldırmak amacıyla kurulan ve dış alım, dış satım ya da hem dış alım hem de dış satım yapmayı amaçlayan kartellerdir.
- Holding : Bir veya daha çok işletmenin pay senetlerinin denetimine sahip olan şirkete holding denir. Holdingler güçlü bir şirketin, diğer şirketlere ait hisse senetlerine sahip olduğu ve diğer şirketi finansal olarak kontrol altına aldığı birleşme türüdür. Holdingler açık olarak kurulurlar. Bunlarda kartel ve tröstlerde olduğu gibi gizli ve kanunlara aykırılık söz konusu değildir.
- Saf holding: Başka şirketlere katılma amacı ile kurulan holdinglerdir. İşlevleri katıldıkları şirketlerin yönetim ve denetimine katkıda bulunmak ya da egemen olmaktır.
- Karma holding: Çeşitli şirketlere katılmalarının yanı sıra doğrudan doğruya mal ya da hizmet üretme işlevini de üstlenen holdinglerdir.
- Tek aşamalı holding: Ana şirket bir kez katılımında bulunur, katılımında bulunduğu şirketlerin başka şirketlere katılımı söz konusu değildir.
- Çok aşamalı holding( salkım holding): Aşamalı holdingde aşamalı şirketin de başka şirketlere katılımı vardır.
- Yavru şirket aracılığıyla katılım: Bu katılım biçiminde herhangi bir şirket herhangi bir holdingin çatısı altına girmekte ve böylelikle holdinge belli ölçülerde katılmış olmaktadır.
- Ana şirket aracılığı ile karşılıklı katılım: Bu katılımda ana şirketin ortak olduğu yavru şirketlerin birbiriyle karşılıklı ilişkileri ve katılımları söz konusudur.

- Ana şirket aracılığı ile ortaklaşa katılım: Bu tür bir katılımı ana şirket her bir yavru şirkette pay sahibi olmakta, yavru şirketler arasında ortaklaşa katılım bulunmaktadır.
- Holdingleşmenin önemli sakıncaları vardır:
  - ✓ Güç ve denetim belli kişi ve kümelerin ellerinde toplanır
  - ✓ Yavru şirketler ana holdingin çıkarı doğrultusunda kullanılırlar,
  - ✓ İşletme varlıklarının değerinin olduğundan daha yüksek gösterilebilir,
  - ✓ Pazarda tam rekabet koşullarının oluşmasına izin vermezler,
  - ✓ Yönetimde azınlıkta kalan ortaklar etkinliklerini yitirirler,
  - ✓ Çeşitli ayrıcalıklar holdinglere yarar sağlarken devlet gelirlerinin azalması sonucunu doğurabilir.
- Tröst : İki veya daha fazla işletmenin ekonomik çıkarları için, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleri şeklinde gerçekleşen birleşmedir. Birçok ülkede tröstler yasalarla engellenmiştir. Kartellerde süreklilik söz konusu değilken tröstlerde süreklilik vardır. Karteller aynı iş kolunda çalışan işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşurken, tröstler aynı iş kolunda olabileceği gibi farklı iş kolundaki işletmelerin birleşmesiyle de oluşturulabilir. Kartele üye işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korurken, tröstü oluşturan işletmeler bağımsızlıklarını tümüyle yitirirler.
- Tam birleşme: Tam birleşmeler (İngilizce Merger, Fransızca Füzyon) genellikle büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasıyla gerçekleşen birleşme türüdür. Tam birleşme üç şekilde ortaya çıkabilir: Bir A şirketin bir B şirketinin tüm mal varlığını satın alması A şirketi, B'nin hisse senetlerini satın alarak onun holding şirketi olur. Bu durumda B ayrı olarak faaliyetini sürdürür. A şirketi, B şirketinin bütün mal varlığını ve borçlarını devralarak, B'nin kişiliğine son verirken, B'nin sahiplerine yeni senedi ihraç eder. Böylece ödeme kısmen veya tamamen hisse senetleriyle yapılmış olur. Tam birleşmeler, günümüzde şirket evliliği olarak da bilinen şirket birleşmelerinin bir şeklidir. Bunların ayırıcı özelliği, işletme mülkiyetindeki birleşme olmasıdır.
- Konzern : Konzern bir işletmeler arası birleşme şeklidir. Bu tür birleşmede iki veya daha fazla işletme, finansal ya da teknik yönden daha güçlü olabilmek amacıyla hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden ekonomik bağımsızlıklarını kaybettikleri birleşme türüdür. Kartele benzer, fakat konsernlerde daha az işletme daha yakın ilişki kurar. Konzernlerin kuruluşlarında temel amaç, maliyeti düşürerek kârlılığı artırmaktır.
- Korner : Kornerler, güç birliği ile sinerji oluşturmak amacıyla kurulur. Bunlarda hukuki bağımsızlık korunabilse bile, ekonomik bağımsızlığın kısmen veya tamamen kaybolur. Amaç finansal ve teknik yönden daha güçlü olmaktır.
- Pool: Geçici ve gizli bir iş birliği ile kurulan ve işleyişi itibariyle kartele benzeyen ekonomik birliklerdir. Pool genellikle fiyat kontrolünü elinde tutmak ve pazarları aralarında paylaşmak isteyen işletmeler tarafından oluşturulur.
- İşletmelerde sayısal (Niceliksel) büyüklük ölçütleri:
  - ✓ Çalışanların sayısı,
  - ✓ Belirli bir sürede çalışanlara ödenen ücret ve aylıkların tutarı,
  - ✓ Belirli bir sürede kullanılan ham madde ve enerji miktarı,
  - ✓ Arazinin ve binaların büyüklüğü,
  - ✓ Belirli bir dönemde gerçekleştirilen satış miktarı veya tutarı,
  - ✓ Üretim kapasitesi,
  - ✓ Kullanılan makine ve tezgâhların sayısı ve gücü,

- ✓ Öz sermaye tutarı veya bileşimi,
  - ✓ Toplam yatırım tutarı,
  - ✓ Doğal kaynakların miktarı
- İşletmelerde Niteliksel ölçütler:
    - ✓ Yönetim biçimi
    - ✓ Sermaye koyanların sayısı
    - ✓ Pazar yapısı
    - ✓ Hukuki şekil
    - ✓ İş kolundaki nispi (görelî) durum

## **ÜNİTE 6: İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI**

- Avrupa'da özel korporatif kurumlar tarafından yürütülen sistematik sınır ötesi ticarî faaliyetler, Orta Çağla birlikte başlamıştır.
- Dev şirketlerin gelişiminde ikinci dönem, geçen yüzyıldaki sanayi devrimi ile başlamıştır. Sanayi devrimi, hızla sanayileşen ülkelerin ham madde ihtiyaçlarını süratle karşılanması sorununu doğurmuştur.
- Uluslararası işletmeler, farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren küresel ağlar içinde faaliyette bulunan işletmelerdir.
- Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışına taşıracak şekilde yapmaya başlamasıdır. uluslararası piyasalara girebilmek için "her türlü uygulamaya açık" olması durumunda uluslararası şirket; herhangi bir ülkeye bağlı olmayan çeşitli uluslardan sermayedarların oluşturduğu bir yapıda ise uluslar ötesi veya uluslar üstü şirket biçiminde adlandırılmıştır
- Uluslararası işletme, merkezî bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeye ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır
- Uluslararasılaşmanın diğer nedenleri şunlardır:
  - ✓ İç rekabetin baskısından kurtulma arzusu
  - ✓ Yerel pazarın doyması ile yabancı iş pazarlarına açılma isteği
  - ✓ Ölçek ekonomilerden yararlanarak maliyetleri düşürme
  - ✓ Dış piyasada kullanılabilecek kapasitenin olması
  - ✓ İşletme kârlılık oranlarının daha yüksek olması
  - ✓ Yeni ürün geliştirme ve teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etme fırsatı



- İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten iktisadi nedenler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:
  - ✓ **Köken Ülkenin İtici Faktörleri:**(İç piyasa koşullarının yetersizliği,Mevcut pazarları koruma endişesi. Üretilen malın uluslararası niteliğinin olması. Ücret ve vergilerin yüksek; sosyal hakların gelişmiş olması.
  - ✓ **Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri:** (Geniş bir pazara sahip olması. Himayeci tedbirleri. İşgücünün ucuz olması.Kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar. Yasal düzenlemeler. Elverişli rekabet koşulları. )
  - ✓ **Çevresel Nedenler:** (Ekonomik entegrasyonların etkisi. Siyasî faktörler. )
- İşletmeleri uluslararasılaşma iten temel nedenler;
  - ✓ Yüksek araştırma ve geliştirme maliyetlerini paylaşma düşüncesi,
  - ✓ Konuyla ilgili sınırlı sayıdaki nitelikli bilim adamından ortaklaşa yararlanma eğilimi ve küresel ölçekte iletişim ağı oluşturma,
  - ✓ Örgütlü araştırma,
  - ✓ Eşgüdümlü üretim ve malî alt yapı ihtiyacı duyan şirketlerin kendileri,
  - ✓ Gelişmiş ülkelerde biriken sermayenin riski dağıtma isteği,
  - ✓ Gelişmiş ülkelerdeki pazar doyumunun yeni pazar oluşturma ihtiyacı,
  - ✓ Uluslararası sermayenin ülkelerin politik yapısını etkileme durumu,
  - ✓ Sanayi yatırımlarının çevre sorunlarına neden olması ve içerden yükselen sivil itirazlar,
  - ✓ Gelişmiş ülkelerdeki yatırım maliyetlerinin artması şeklinde sayılabilir.
- İşletmeler bazen ülkelerin kendi aralarında imzaladıkları uluslararası anlaşmalar nedeniyle uluslararasılaşma gereği duymaktadırlar.

### Uluslararasılaşma Süreci

- Dış satışların genel satışlar içindeki payı ne kadar yüksek ise işletme o ölçüde uluslararasılaşmış bir işletmedir
- Hangi giriş yönteminin seçileceği; pazarın büyüklüğüne, rekabet düzeyine, ekonomik, yasal ve politik çevre koşullarına, uygulanan korumacı politikalara, hükümetlerin sağladığı çeşitli teşviklere ve benzer koşullara göre tespit edilir.
- İşletmeler hedef pazar seçiminde şu ölçütleri kullanırlar:
  - ✓ Coğrafi yakınlık
  - ✓ Ortak kültürel geçmiş ve yabancı dil sorununun yaşanmaması
  - ✓ Ekonomik gelişmişlik düzeyi
  - ✓ Politik anlamda istikrar
  - ✓ Yasal mevzuatın yabancı sermayeyi koruma yeteneği
  - ✓ Ülke halkının yabancı ürünlere ve yabancı sermayeye kârşî tutumu
- İşletmeler uluslararasılaşmayı farklı aşamalarla gerçekleştirirler.
  - ✓ İç pazarlama aşaması.

- ✓ İhracat öncesi aşama:
- ✓ Deneysel katılım aşaması.
- ✓ Aktif katılım aşaması.
- ✓ Güçlü katılım aşaması.

- Toplam satışlarının %10'undan az ihracat yapan işletmeler "deneysel ihracatçı işletme", %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise "ileri düzey ihracatçı işletme" olarak adlandırılmaktadır.
- İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan farklı teori ve modeller geliştirilmiştir.

### **Uppsala Modeli**

1. Asama. İhracat faaliyeti ya da düzensiz olduğu aşama
2. Asama: Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat aşaması
3. Asama: Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması aşaması
4. Asama: Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması aşaması

Bu modele göre, uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek genel bilginin yanı sıra, pazara özel bilgileri de gerektirir.

Bu modelde işletmenin uluslararasılaşması, önce kendi piyasasındaki başarısıyla başlar, sonra da dış piyasaya yönelerek süreç devam eder.

### **Yenilik modeli**

Tüm modellerde başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmeler daha sonra birtakım itici veya çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeye başlarlar.

### **Uluslararasılaşma Ağ (Örgütlenme) Modeli**

Bu model, işletmelerin kurulan uzun dönemli ilişkiler sonucunda, uluslararası pazarlarda kendi olanaklarının yanında, işbirliği yaptığı veya ortaklık kurduğu diğer işletmenin olanaklarını kullanmasını ön görür. Ancak bu işletmelerin şebeke ağına bağlı olmaları gerekir

İşletme ağ yapısında merkezî veya odak bir role sahipse, ağ yönetiminde bir aktör olarak bulunuyorsa, kaynakları dolaysız olarak kullanma imkânına da sahip olabilmektedir.

### **Uluslararasılaşma Stratejileri**

Her şeyden önce pazar güvencesi, firmalara, hem iç hem de dış rakipleriyle daha etkin rekabet imkânı sağlamaktadır. Her şeyden önce pazar güvencesi, firmalara, hem iç hem de dışrakipleriyle, daha etkin rekabet imkânı sağlıyor

Söz konusu ortaklık tipleri şunlardır: Hisse Senedi Yatırımları, Lisans Anlaşmaları, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, JointVenture, Konsorsiyum, Anahtar Teslim Projeler, Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi ve Direkt Yabancı Yatırım vb.

### **Dış Satım (İhracat).**

İhracat aşaması genellikle bir işletmenin dış piyasalara girmelerinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep bulunmaktadır: Birincisi, yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetle girdi elde etmek; ikincisi, yerel faaliyetlerle üretilen ürünleri daha uygun şartlarda dış piyasada değerlendirmektir

Dış pazarlara girmenin en kolay yolu, ihracattır

Dış satım iki yolla yapılır:

☐ Bağımsız uluslararası pazarlama aracılıyla dolaylı dış satım şeklinde

☐ İşletmenin kendi kurduğu örgütler aracılığıyla doğrudan dış satım şeklinde

**Dolaylı Dış Satım.** Dolaylı dış satım, daha çok ihracata yeni başlayan firmalar tarafından tercih edilir. Bu yöntemde fazla yatırıma gerek yoktur

**Doğrudan Dış Satım.** Özellikle dış alıcılar tarafından kendilerine yaklaşılacak satıcılar, aracı kullanma yerine, doğrudan dış satımı tercih ederler

### **Hisse Senedi Yatırımları**

Hisse senedi yatırımları yönetim uygulaması gerektirmeyen, uluslararası bir yatırım biçimidir.

Hisse senedi yatırımları, küresel işletmenin, yabancı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren işletmelere katılması veya küresel işletmenin, yabancı bir işletme ile eşit veya belli bir orandaki paylarla birleşmesi yoluna gitmesidir.

### **Lisans ve teknik anlaşmalar**

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticarî sırlar, ticarî marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how) firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddî olmayan varlıklarını, bir anlaşma dâhilinde ve bir ücret karşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye, kullanma izin vermesidir.

Dış pazarlara girerken, lisans vermeyi, bir yöntem olarak kullanmanın sağlayacağı bazı avantajlar vardır. Bu, aynı zamanda, pazara az bir sermaye ile çabuk ve kolay girmenin yoludur. Pazar uzmanlığı gerektirmemesi, gümrük tarifeleri ve taşıma giderlerinden tasarruf sağlaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Bunun dışında lisans verme, ithalata ve doğrudan dış yatırımlara kapalı olan pazarlara, lisans veren şirketlerin girmesini mümkün kılar.

### **Doğrudan Dış Yatırımlar**

doğrudan dış yatırımlar, gümrüklerden çıkan malların miktarında bir azalışa neden olmaktadır.

### **Ortak Girişim (JointVenture)**

Bu tür ortaklıklar geçici bir süre ve belli bir amaç için kurulmuş işletmedir. JointVenture, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, belirli bir alanda veya daha fazla ülkeden işletmenin, mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir işletmede üretim, teknoloji

transferi, yeni üretim metotları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun dönemli bir ortaklık anlaşmasıdır

JointVenture yoluna gitmekle, bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu faydaların içinde en önemlileri, risk paylaşımı ile toplam yatırım miktarında görülen azalmadır. Ayrıca yapılacak bir "jointventure" anlaşması ile üretim faktörlerinin maliyeti, taşıma maliyeti, vergiler, genel masraflar gibi faktörlerin azaltılması gibi bazı ekonomik faydalar sağlarlar.

Ortak girişimin ihracattan en önemli farkı, yurt dışında bir miktar üretim yapacak ortaklık kurulmasıdır. Bunun doğrudan yatırımdan farkı ise o ülkeden bir yatırımcı ile ortaklık kurulmasıdır. Ortak girişim aşağıdaki yöntemlerle yapılır:

Sözleşmeli üretim.  
Yönetim hizmetleri sözleşmesi.  
Doğrudan Satış ve Pazarlama.  
Dışarıda Ortak Üretim.

Dışarıda Doğrudan Üretim.

## **Franchising**

Franchise; belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan resmî izin olarak tanımlanmaktadır. Franchising ise, ürün veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin biçimde ulaşımını sağlayan bir dağıtım sistemidir. Franchising, ana işletmenin kullanım haklarını, belli ayrıcalıkları belli bir zaman dilimi için bir başka işletmeye vermesidir. Ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı alan firma franchisee, ayrıcalığın kendisine de franchise adı verilmektedir.

Franchisingin üç unsuru bulunmaktadır:

- ☑ En az iki işletme arasında gerçekleştirilir,
- ☑ Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır Anlaşmada franchisor, franchiseeye göre daha güçlü görülmektedir. Ve yaptırım gücü bulunmaktadır,
- ☑ Anlaşmada franchisorun ismi ile faaliyet gösterir.

Franchising yoluyla yabancı pazarlara girmek isteyen ana işletmeler (franchisor) hiçbir maddî yatırım yapmadan, kendi isimlerini kullanarak işyerleri oluşturmaktadırlar.

## **Stratejik İttifaklar (Stratejik Ortaklıklar)**

Stratejik ittifak, küresel işletmelerin; bazen sermaye piyasalarındaki hisselerini toplamak, bazen ülke içinde, bazen sınır ötesindeki firmalarla stratejik ortaklıklar kurarak, bazen de, rakip gördükleri firmayı blok olarak satın alarak rakiplerini piyasadan silme yoluna gitmeleridir.

Stratejik ortaklıklar, öncelikle şirketler arasında stratejik bağların gittikçe artması entegrasyon, iş birliği, ortak girişim, personel mübadelesi, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla, yakın bağlar kurulması yoluyla faaliyetlerini yürütmektedirler. Stratejik ortaklıklarda göze en çok çarpan sektör, otomobil sektörüdür

Stratejik ittifakların oluşmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- ☐ Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi
- ☐ Küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak
- ☐ Uluslararası ticaret engellerinin azaltılması
- ☐ Üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması
- ☐ Ortakların birbirlerine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri
- ☐ Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak

### **Konsorsiyum**

Konsorsiyumlar iki veya daha fazla işletmenin, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmesidir. Burada temel amaç, işletmelerin teknik, finans ve yönetimimkânlarını birleştirerek büyük projeleri gerçekleştirmesidir. Konsorsiyumlar; baraj, köprü, liman, demir yolu gibi büyük miktarda sermaye gerektiren işler için kurulurlar.

### **Doğrudan Yatırım (Yabancı Sermaye)**

Doğrudan Yatırımcı (Direct Investor), yabancı doğrudan yatırımcı veya yatırımcıların ikamet ettikleri ülke veya ülkelerin dışındaki bir ülkede doğrudan yatırım faaliyetinde bulunmasıdır. Burada Ev Sahibi Ülke (Host Country), yabancı yatırımın geldiği veya yapıldığı ülkedir;

### **ÜNİTE 7: İŞLETME KAPASİTESİ VE TÜRLERİ**

- İşletme kapasitesi, işletmenin mal ve hizmet üretme yeteneğidir. İşletme kapasitesini işletmenin üretim yeteneği belirler. Kapasite planlamasının asıl amacı, işletme kaynaklarını rasyonel bir şekilde kullanarak uygun değer kapasiteyi gerçekleştirmektir.
- İşletme kapasitesi kavramı çoğu kez işletme büyüklüğü ile birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Ama büyüme, kapasite artırımının yanında, işletmeler için, yönetim becerisini geliştirmeyi, işletmenin teknoloji, pazar ve finans fonksiyonlarını etkin yönetmeyi de kapsamaktadır.
- İşletmenin üretim kapasitesi, işletmenin belli bir zamanda mevcut üretim faktörlerini rasyonel bir şekilde kullanarak gerçekleştirebileceği üretim miktarıdır.

- Kapasite, işletmenin mal ve hizmet üretebilme yeteneğidir. İşletme açısından kapasite, bir işletmenin belli bir dönemde (çoğunlukla bir yıl olarak alınır) mevcut kaynaklarını (beşeri, malî, fiziksel) kullanarak, elde edebileceği maksimum üretim miktarını ifade eder. Bütün kapasite tanımlarının ortak özelliği, kapasitenin belli bir sürede işletmenin üretim düzeyini veya üretim gücünü ifade etmesidir.
- Verimlilik, çıktılarla girdiler arasındaki orandır. Bu oran, ne kadar çıktılar lehine gerçekleşirse; verimlilik, o oranda yüksek sayılır. verimlilik, bir işletmenin mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığını gösterir.
- Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok çıktı elde etmektir.
- İşletme verimliliğinde girdi ve çıktıları makul düzeyde sağlamanın en etkin aracı ise uygun (optimum) kapasite düzeyinde çalışmaktır.
- İşletmelerde verimliliği artırma teknikleri
  - ✓ Zaman ve hareket etütleri,
  - ✓ İş basitleştirme,
  - ✓ İş genişletme ve iş zenginleştirme,
  - ✓ Beyin fırtınası,
  - ✓ Örgüt geliştirme,
  - ✓ Nominal grup çalışması,
  - ✓ Duyarlılık eğitimi gibi davranış teknikleri gibi teknik ve yöntemler
- Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelir ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır.
- KAPASİTE TÜRLERİ:
  - ✓ Teknik veya mühendislik kapasitesi: Bir işletmenin fiilî üretim miktarı ile maksimum üretim arasındaki ilişkiyi gösteren kapasitedir. Bu yaklaşıma göre kapasite, maliyetler ve üretim göz önüne alınmadan bir işletmenin birim zamanda üretebileceği maksimum ürün miktarını gösterir. Eleştiriye açık bir yönü vardır. Birincisi insan gücü, ham madde ve diğer parasal maliyetleri dikkate almaması; ikincisi, makine, teçhizat gibi üretken ünitelerin hiçbir arıza göstermeyeceği, tamir ihtiyacı duymadan maksimum üretime devam edeceği varsayımıdır. Teknik kapasite, maksimum kapasite olarak da nitelendirilmektedir.
  - ✓ Maliyetler açısından veya ekonomik kapasite: Üretim yöntemi değişmediğinde bir işletmenin minimum maliyetle üretebileceği ürün miktarıdır. Ekonomik kapasite de optimum kapasite olarak da nitelendirilmektedir.
- İşletmelerde kapasite hesaplamasında kârsılaşılan zorluklar, kapasite konusunda değişik yaklaşımlara ve çeşitli kapasite türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar:
  - ✓ Teorik kapasite planlanan ve teorik olarak kâğıt üzerine yazılan, makinelerin, tesislerin ve insan kaynaklarının hiçbir kesinti ve aksamaya uğramadan çalıştığı takdirde birim zamanda gerçekleştirebilecek kapasitedir. Teorik kapasitede üretim hacminde duraklama ve arıza için pay ayrılmamıştır. İki yönden eleştiriye açıktır:
    1. İnsan gücü, ham madde ve diğer maliyetleri göz önüne almaz.
    2. Makine ve teçhizat gibi üretken unsurların hiç arıza yapmayacağı, bakım ve

tamire gerek duyulmayacağı varsayımından hareket edilir.

- ✓ Normal (pratik) kapasite; tamir, bakım, onarım gibi çeşitli aksamaların dikkate alınmasıyla gerçekleşen kapasitedir. Pratik kapasiteyi artırmak için alınması gereken tedbirlerden bazıları şunlardır:
    - İş yöntemlerini iyileştirmek, makine hazırlık sürelerini kısaltmak
    - İleri teknoloji kullanmak, sürekli yenilik yapmak
    - İş görenlerin motivasyonlarını artırmak
    - Üretim süreçlerini iyileştirmek
    - Standardizasyona dikkat etmek
  - ✓ Gerçek (fiilî) kapasite: İşletmelerin belli bir dönemde ulaşılabileceği gerçek çıktı düzeyidir. Gerçek kapasite satış hacmiyle de ilgilidir. Kapasiteyi sürdürmek üretilen ürünün satılabilmesiyle mümkündür. Talepteki düşmeler, üretimdeki aksamalar gibi nedenlerle gerçek kapasite, pratik kapasitenin altında olabileceği gibi; talebin mevsimlik dalgalanmalara bağlı olarak artmasıyla da gerçek kapasite, normal kapasitenin üzerine çıkabilir.
  - ✓ Tam Kapasite : Ürün başına ortalama maliyetin en düşük, dolayısıyla kârın en yüksek olduğu kapasite “tam kapasite” olarak ifade edilir. Tam kapasitenin altında veya üstünde çalışan işletmeler, maliyetlerinin artmasından dolayı rekabet yetenekleri zayıflar ve pazarda tutunmaları zorlaşır.
  - ✓ Atıl Kapasite : Normal kapasitenin kullanılmayan kısmına atıl (aylak-boş) kapasite denir. Bir başka tanımla atıl kapasite, normal kapasite ile gerçek kapasite arasındaki farktır. İşletmenin belli bir dönemdeki üretimi normal kapasitenin altında ise, aradaki fark atıl kapasite olarak ifade edilir.
  - ✓ Aşırı (Zorlanmış) Kapasite : İşletmenin tam kapasite düzeyinden üretim hacminin üzerine çıkmasına aşırı veya zorlanmış kapasite adı verilir.
- Kapasite ölçüsü olarak fiziksel üretim miktarı birimlerinin yanında, belli bir sürede üretilen ürünlerin “değeri” de kullanılabilir. Uygun bir kapasite seçimi, proje kârlılığını ve rekabet gücünü belirleyecek öneme sahiptir. Belli bir kapasitenin altında olan işletmeler rekabet bakımından yetersiz kalır.
  - Bir işletmenin kapasitesinin belirlenmesinde şu iki faktör önemlidir:
    - En düşük maliyetle üretim yapılması,
    - Yeterli talep hacminin bulunması.
  - Kapasite seçimi yaparken; kurulu üretim kapasitesinin büyüklüğü, işletmenin yılda kaç gün, günde kaç saat ve kaç vardiya çalışacağı, maksimum kapasitenin ne olacağı, üretilcek mal ve hizmetlerin yıllık miktarlarının ne kadar olacağı araştırılır ve kapasite, buna göre belirlenir.
  - Kapasite seçimini etkileyen faktörler:
    - ✓ Ölçek ekonomileri,
    - ✓ Talep düzeyi,
    - ✓ Maliyetlerin yapısı,
    - ✓ Teknoloji olanakları,

- ✓ Finansal olanaklar,
  - ✓ Kuruluş yeri,
  - ✓ Çalışma süreleri
  - ✓ Diğer faktörler (kalifiye işgücü, ürün özellikleri, ulusal ve uluslararası politikalar, paranın değeri, pazarlama olanakları vb)
- Kapasite kullanım oranı arttıkça, işletme kaynaklarının rasyonel kullanım oranı artıyor demektir. Kapasite kullanımı, bir işletmenin elinde bulunan gerek beşeri, gerekse fizikî ve malî kaynaklardan yararlanma derecesini gösterir. Kapasite Kullanım Oranı (KKO) olarak da bilinen bu rasyo şu şekilde ifade edilir:

$$KKO = (\text{Gerçek Kapasite} / \text{Normal Kapasite}) \times 100$$

- En uygun (optimum) işletme büyüklüğü, ortalama maliyet giderlerinin en düşük olduğu işletme büyüklüğüdür. Bir başka tanımla optimum işletme büyüklüğü, “üretimin birim başına maliyet giderlerinin en düşük ve üretim başına elde edilen satış gelirleri ile birim başına maliyet arasındaki farkın en yüksek olduğu büyüklüktür”
- Optimum işletme büyüklüğü şu durumlarda gerçekleşir:
  - ✓ En verimli ve etkin üretim teknolojisinin kullanılması,
  - ✓ Her üretim faktörünün kapasitesinin tam olarak kullanılması,
  - ✓ Üretim faktörlerinin optimum bileşiminin sağlanmış olması.
- Optimum kapasite, belli bir amacı maksimum kârlılık, minimum maliyetle gerçekleştirebilmeyi mümkün kılan kapasitedir. Diğer bir tanımla, birim başına maliyetin en düşük olduğu kapasiteye “optimum kapasite” denir.
- Üretim ölçeğinde meydana gelen değişmeler sonucu, üretim miktarında meydana gelen değişmelere “ölçeğe göre getiri” denilmektedir.
- İşletmeye minimum ortalama birim maliyetle çalışma olanağı yaratan yıllık üretim hacmi, en uygun kapasite düzeyini gösterir.
- Ölçek ekonomisi, bir tesisin kapasitesi arttıkça birim yatırım ve üretim maliyetinin düşmesi durumudur.
- Optimum kapasite düzeyinden uzaklaşıldıkça ölçek ekonomilerinden sağlanan avantajlar kaybedilir.



