

İşletme, müşteriler tarafından arzu edilen ürün ve hizmetleri sağlayarak kâr elde etmeyi amaçlayan bir kuruluştur.

Hizmet ise işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları; taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklardır.

Avukatlar, lokantalar, araba yıkama yerleri ve hava yolu şirketleri hizmet sağlarlar

Kâr, işletmelerin, arzu edilen bir mal ya da hizmeti sağlamak ve piyasaya sunmak amacıyla insan, teknoloji ve bilgi olgularını bir araya getirmekle üstlendikleri riskin ödülüdür.

Yaşam standardı; bir ülkede insanların sahip oldukları para ile mal ve hizmetlerden yararlanabilme düzeyini ifade eder ve gerçek gelir, kişi başına tüketim, hizmet görebilme gibi çeşitli göstergelerle belirlenir.

Dünya Sağlık Örgütü Yaşam kalitesini; hedefleri, beklentileri, standartları, ilgileri ile bağlantılı olarak, kişilerin yaşadıkları kültür ve değer yargılarının bütünü içinde durumlarını algılama biçimi şeklinde tanımlamaktadır. Üretim, fayda ve değer yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi veya yaratılmış mal ve hizmetlerin fayda ve değerlerini artırmak amacıyla harcanan çabaların tümüdür.

Üretim faktörleri, mal ve hizmetleri ortaya çıkarmak için kullanılan kaynaklardır

Bilgi: Bir örgütün; müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildiği veya organize edilmiş ve yapılandırılmış verileridir

Amerikalı ünlü psikolog Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarının detaylı ve sistemli bir sınıflandırmasını vermeye çalışmıştır

### **Fizyolojik İhtiyaçlar**

Hayatın sürdürülebilmesi için gerekli, su, uyku, beslenme, ısı, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır

### **Güvenlik İhtiyaçları**

güvenlik ihtiyaçları kişinin can ve mal güvenliğini sağlamaya yönelik ihtiyaçlardır.

### **Sevgi ve Bağlanma İhtiyacı**

Sosyal ihtiyaçları genelde biçimsel olmayan ya da enformel gruplar tatmin eder.

### **Saygı Görme İhtiyacı**

Bireyler hayatın her alanında iyi performans sergilediklerinin düşünülmesinden ve katkılarından ötürü takdir edilmekten hoşlanırlar.

### **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişisel bütünlükle ilgilidir ve insanın kendi potansiyelini görebilmesi, kendine yetmesi, yaratıcı olması ve sürekli olarak kendini geliştirmesi gibi konular içerir.



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.

## Kapitalizm

Kapitalizm, özel mülkiyetin üretim araçlarının ağırlıklı bir bölümüne sahip olduğu ve işlettiği; yatırım, dağılım, gelir, üretim ve mal ile hizmet fiyatlarını piyasa ekonomisinin belirlediği sosyal ve ekonomik sistemdir.

## Güdümlü Ekonomi (Komünizm)

Güdümlü ekonomi, kaynak dağıtımının ve ekonomik karar verme sürecinin merkezi hükümet planlamasıyla gerçekleştirildiği bir sistemdir.

Kapitalizm, belli ekonomik hakları sağlayan bir sistemdir. Bu haklar mal edinme ya da özel mülkiyet, kâr elde etme, özgür seçim yapma ve rekabet edebilme şeklindedir.

## Sosyalizm ve Sosyal Devlet Anlayışı

Sosyalizm, ana endüstrilerdeki faaliyetlerin devlet ya da özel sektör tarafından güçlü devlet kontrolü altında gerçekleştirildiği bir sistemdir. Bu sistemde devlet ayrıca değişen derecelerde işletme amaçlarını, mal ve hizmetlerin seçimini, fiyatlarını ve çalışan haklarını belirler. Sosyalist devletler, vatandaşlarına sağlık ve işsizlik ödemesi gibi bir takım konularda, kapitalist devletlerin pek çoğundan daha fazla olanak sağlar. Bunun sonucunda da sosyalist devletlerde vergiler de işsizlik de oldukça yüksek olabilir. Büyük Britanya (Birleşik Krallık), Danimarka, Çin, İsrail ve İsveç gibi ülkeler sosyal devlet anlayışına ilişkin uygulamalara sahip olsalar da, sistemin uygulaması ülkeden ülkeye değişmektedir.

## Karma Ekonomik Sistem

Sistem, bazı endüstrilerin devlet tarafından, bazılarının ise özel sektör tarafından sahiplenilip işletilmesine dayalıdır. Örneğin Kanada'da devlet, iletişim ve ulaşım gibi bazı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Karma ekonomik sistem, kapitalizmin ve sosyalizmin iyi yanlarını alıp, aksayan yanlarını saf dışı bırakarak daha iyi bir sistem ortaya koyma çabasının bir ürünüdür. Karma ekonomik sistem bir anlamda kapitalist sistemle sosyalist sistemin bir arada uygulanmasıdır.

üst düzey yöneticiler; Yönetim kurulu başkanı, genel müdür, şirket veya grup sorumluları, başkan yardımcıları üst düzey yöneticilerdir

orta düzey yöneticiler; Bölüm müdürleri ve yardımcıları, bölge müdürleri orta düzey yöneticilere örnek olarak verilebilir.

alt düzey yönetici; Bölüm şefleri ve ustabaşılar alt düzey yönetici örnekleridir.

## MALİYET VE GELİR

*Maliyet, bir mal ya da hizmetin üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan unsurların parasal ifadesidir. Toplam maliyet, sabit ve değişken maliyetlerin bileşkesidir.*

Toplam maliyet, sabit ve değişken maliyetlerin bileşkesidir.

Farklı üretim faktörlerine ait üç tür gelir türünden söz etmek mümkündür: *Kâr, rant, faiz ve ücret.*

*Kâr, tüm maliyet ve harcamalar ödendikten sonra artan paradır.*

*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.*

Rant, üretimde kullanılan doğal kaynaklar faktörünün karşılığında elde edilen gelir payıdır. Rant; ücret ve faiz gibi önceden belirlenen bir kıymettir.

*Faiz, paranın belli bir sürede getirdiği pay tutarıdır.*

Sermayenin kaynağı, tasarruf olduğundan faiz oranının artması sermaye birikimini olumlu yönde etkileyebilir. Ancak sonuçta önemli olan, birikimlerin yatırıma dönüştürülebilmesidir.

*Üretim faktörlerinde emeğin gelirden aldığı pay olarak nitelenebilecek ücret, yaptıkları işin karşılığı olarak çalışanlara ödenen paradır.*

## **VERİMLİLİK VE ETKİNLİK**

*Verimlilik, belirli bir çıktının, bu çıktının ortaya çıkarılmasında kullanılan girdilere oranıdır.*

Verimlilik kaynak hassasiyetini vurgulayan bir çalışma prensibi iken; etkinlik amaca tam olarak ulaşmaya odaklanan bir ilkedir.

*Etkinlik ise genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın, amacına ulaşma derecesidir. Bir başka ifadeyle etkinlik, sonuçlara varabilmekle aynı anlamı taşımaktadır.*

Sanayileşme dönemi ile birlikte girişimcilik ve işletmecilik de hızla gelişmiştir.

Üretim döneminde işletmeler genel piyasa taleplerini dikkate almış, tüketici istek ve ihtiyaçlarına ayrıntılı bir ilgi göstermemiştir.

## **Pazarlama Dönemi**

Pazarlama dönemi ile birlikte işletmecilikte müşteri yönelimli ya da odaklı olma eğilimi artmıştır.

*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.*

## **İlişki Dönemi**

İlişki dönemi ile birlikte işletmeler açısından yeni müşteriler elde etmek kadar eldeki müşterileri korumanın da önemli bir mücadele alanı olduğu kabul edilmiştir.

## **İktisat ve İşletme Bilim Dalı**

İktisat bilimi, insan ihtiyaçları ile bu ihtiyaçları karşılamak için mal ve hizmetlerin üretimini, bölüşümünü ve tüketimini inceleyen; ne üretmeli, nasıl üretmeli ve kimler için üretmeli sorularına cevap arar.

Ekonomik yaşamı bir bütün olarak ele alan iktisat bilimi, işletme bilimine kıyasla daha kapsamlı ve daha kuramsal bir nitelik göstermektedir.

İnsan kaynağı işletmeler açısından en önemli kaynak olduğundan onun davranışının sebpe ve sonuçlarının anlaşılması işletmecilikte son derece önemlidir.

İçinde bulunduğumuz çağın bilgi toplumu olarak ifade edilmesi bilginin ve bilgi teknolojilerinin işletmecilik açısından da son derece önemli bir olgu olduğunun kanıtıdır.

## Özet

- İşletmelerin ve ekonomik yaşamın temeli insan istek ve ihtiyaçlarıdır. İşletmeler bu ihtiyacı gidermek amacıyla başlıca üretim faktörlerinin bir araya getirilerek mal ve hizmetlerin üretildiği ve satıldığı ve tüm bunların sonucunda kâr elde etmenin amaçlandığı kurumlardır. Bu doğrultuda bir üretim faktörü olarak girişimci, diğer üretim faktörlerini (doğal kaynaklar, emek, sermaye ve bilgi) bir araya getirerek sürecin riskini üslenmekte ve sonuçta ortaya çıkan kâr ya da zarar doğrudan ona ait olmaktadır.
- Bu sürecin içerisinde gerçekleştiği ekonomik sistemlere ilişkin dünyada farklı uygulamalar mevcuttur. Hangi mal ve hizmetlerin kim tarafından, ne kadar üretileceğini ve süreç sonucunda ortaya çıkan değerlerin kime ait olacağı sorularını cevaplamaya çalışan ekonomik sistemler, hiçbir devlet müdahalesini hoşgörmeyen ve sürecin tamamının özel sektör tarafından yürütülmesi gerektiğini belirten saf kapitalizmden, tamamen devlet kontrolünde ya da sahipliğinde bir işleyiş öngören güdümlü ekonomi ya da komünizme kadar geniş bir aralıkta ortaya çıkmaktadır.
- Yönetimin uzmanlık gerektiren bir işlev olduğunun kabul edilmesi ile birlikte sahiplik ve yöneticilik birbirinden ayrılmış ve bu süreci profesyonel olarak yöneterek çalışan ve bu iş karşılığında bir ücret alan bir grup, yönetici grubu şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu sürecin yönetilmesinde en önemli iki temel ilke etkinlik ve verimliliktir. Etkinlik hedefe tam olarak ulaşma odaklı bir prensip iken verimlilik ise kaynak hassasiyetini vurgulayan, az kaynak kullanarak mümkün olan en fazla faydayı ortaya çıkarma gerekliliği üzerinde duran bir ilkedir.
- Ekonomik örgütlenmelerin tarihsel gelişimine baktığımızda ise sömürgecilik döneminden başlayıp içinde bulunduğumuz ilişki dönemine kadar süren bir gelişim sürecinden söz edebiliriz. Bu süreçte zamanla işletmeciliğin çok daha müşteri merkezli hale gelerek üretilen mal ve hizmetlerin hem sayıca hem de nitelik açısından zenginleştiğini görmekteyiz.
- Sistematik bir bilgi birikimi ortaya koymaya çalışan işletme bilim dalı, bu amaca yönelik olarak diğer bilim dallarından da yararlanır. İktisat, davranış bilimleri, matematik-istatistik ve hukuk bilim dalları bu noktada işletme bilim dalının en çok ilgilendiği disiplinlerdir.

## Unit2

### Giriş

*Ekonomik mal veya hizmet üreten kurumlar olarak işletmelerde başarı, amaçların açık bir şekilde oluşturulmasına ve bu amaçların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesine bağlıdır.*

## İŞLETME AMAÇLARININ DOĞASI

*Vizyon*, işletmenin 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 nitelenebilir.

*Misyon*, işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefesini rakiplerle kendini farklılaştıracak nitelikte açıklamasıdır.

☐ *Amaç*, işletmenin stratejik niyetini misyona uygun olarak fakat daha belirli ve somut bir içerikte belirten, ama yine de geniş ve genellemeler içeren ifadelerdir.

☐ *Hedef* ise amaçların daha kesin, ölçülebilir ve eyleme yönelik olarak belirtilmesi ile ortaya çıkar ve amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir.

*İşletme amaçları, faaliyetler sonucunda elde edilmek istenen sonuçlar olup, yapılan iş ve faaliyetlerin niçin ya da neyi elde etmek için yapıldığını belirtir.*

## İŞLETME AMAÇLARI

*İşletmelerin temel amacı, kâr elde etmek ve kazançlarını en üst seviyeye taşımak olmakla birlikte gelişen birtakım sosyo-ekonomik yapılanmalarla birlikte, kazanç dışındaki başka konuların da amaç olarak belirlenmesi gereği ortaya çıkmıştır.*

### Ekonomik Amaçlar

*Ekonomik amaçlar, işletmenin pay sahiplerinin elde etmek istediği amaçlardır.*

*Kârlılık*, işletmenin koyduğu sermayeye göre pay sahiplerinin elde etmek istediği getiriyi belirtir.

*Büyüme*, işletmecilikte sayısal ve nitelik olarak bir gelişimi ifade eder. Bir başka ifade ile büyüme ya üretim miktarında, satış gelirlerinde, ürün çeşitliliğinde, çalışan sayısında ve sermaye büyüklüğünde rakamsal bir artış olarak ya da işletme unsurlarının kalite olarak gelişimi ile ilgilidir.

*Süreklilik*, işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ile ilgilidir. Bir işletmenin nihai amacı varlığını devam ettirmektir.

## Ekonomik Olmayan Amaçlar

*İşletmecilikte sosyal sorumluluk anlayışının kabul edilmesiyle birlikte, işletmenin ekonomik çıkarları yanında genel anlamda toplumun çıkarlarına da hizmet etmesi gerekliliği işletme amaçlarına da yansımıştır.*

*Çalışanlar*, öncelikle yüksek ücret, daha sonra bir iş garantisi, iyi çalışma koşulları, yükselme, takdir ve ödüllendirme olanaklarını arzu ederler.

*Tedarikçiler*, işletmenin üretimi için gerekli olan hammadde ve yardımcı malzemelerle ara malları temin eden kişi ya da kuruluşlar olarak işletme ile sürekli iş yapmak, yüksek fiyatla mal veya hizmet vermek, ödemeleri peşin ya da mal tesliminde almak gibi amaçlara sahiptirler.

☑ *Satıcılar*, işletmenin mal veya hizmetlerini pazarlayan birimler (satıcı, dağıtıcı veya bayi) olarak kaliteli ürünü düşük fiyatla, iyi satış ve ödeme koşullarıyla satın almak isteyeceklerdir.

*Müşteriler*, kaliteli bir ürün ya da hizmeti uygun bir fiyattan sürekli olarak satın alarak tatmin olmak isterler.

*Genel anlamda toplum*, işletmeden mal ve hizmet üretimi sürecinde toplumun çıkarlarını da gözetmesini, devlete ve kamuya karşı görevlerini yerine getirmesini, çevreyi korumasını, güvenli ürünler satmasını, çalışanlarına adil davranmasını, müşterilerine karşı dürüst olmasını, yeni iş olanakları oluşturmasını ve yatırımlar yapmasını, eğitim ve sanata destek olmasını bekler.

## İŞLETMELERDE AMAÇ FARKLILAŞMASI VE ÇIKAR GRUPLARI

*İşletmedeki çıkar grupları, üretim ya da pazarlama bölümü gibi bütün bir bölüm şeklinde olabileceği gibi, bir proje takımı gibi, bölümler içerisinde daha küçük bir grup olarak da ortaya çıkabilir.*

*İlgili yazında kısıtlı rasyonellik olarak tanımlanan bu durum, tam tatminin değil yeterli tatminin, tam optimum çözümlerin değil, yeteri kadar optimum çözümlerin altını çizer ve bunları bulduğunda, bu çözümleri kabul eder. İşletmelerde çıkar grupları şeklindeki oluşumlar biçimsel olarak ortaya çıkabileceği gibi gayriresmî bir şekilde de meydana gelebilmektedir.*

Karar verme sisteminin en katılımcı ve demokratik usullerle gerçekleştirildiği kurumlarda bile özellikle kaynak dağıtımına ilişkin kararların alındığı kurullara girebilmek için çeşitli koalisyonlar birbirileriyle yarış halindedir. Bu amaç farklılaşması bünyesinde bir çıkar grubunun amacına ulaşma derecesi, işletmede sahip olduğu güçle ilişkilidir. *Örgütsel siyaset olarak daadlandırılan bu mücadele, bireyin ya da grubun, çıkarlarını korumasına yardımcı olacak ödülleri sağlama gücüne sahip kişilere yönelik olarak sergilediği sosyal etki çabaları biçiminde ortaya çıkmaktadır.*

## İŞLETMELERİN ÇEVRESİ

Genel terimlerle çevre bireyin, işletmenin ya da toplumun yaşamını etkileyen, kültürel, ekonomik, teknolojik ve fiziksel koşulların toplamıdır.

### İşletmenin Yakın (İş) Çevresi

İşletme sınırları dışında kalan ve işletmeyle doğrudan ilişki içinde olup bu ilişkiler sonucu işletmeyi etkileyen çevre unsurlarıdır.

#### Müşteriler

*İşletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyen en önemli çevre unsuru müşteri veya tüketicilerdir.*

#### Tedarikçiler

#### Rakipler

*Rekabet olgusundan hareketle işletmeler, rakiplerin yönelimlerini, mal veya hizmetlerini, üretim özelliklerini, büyüme oranlarını, rekabet üstünlüklerini, amaç ve stratejileri ile bunlarda meydana gelecek değişimleri takip etmelidir.*

#### Sendikalar

Sendikalar, iş gücü maliyeletlerinin şekillenmesinde, işletmelerde iş gücünün verimliliğinin artırılmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur.

#### Finans kurumları

Bu kuruluşlar, işletmeye verdikleri kredilerle fon ve kaynak transfer ettikleri için işletme açısından bir tür tedarikçi gibidirler.

## İşletmenin Uzak (Genel) Çevresi

Bir başka ifade ile işletme ile bu çevresel unsurlar arasında doğrudan bir ilişki bulunmamakta, ancak buna rağmen bu unsurlar işletmeye etki etmektedir.

## Politik çevre

Politik çevre olarak adlandırılan bu unsur, faaliyette bulunulan ülkede, merkezi ve yerel resmî makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam şeklinde tanımlanabilir.

## Yasal çevre

Politik çevredeki aktörler çıkardıkları yasalar, yönetmelik ve kararlarla işletmelere etki ederler. Bu doğrultuda ortaya çıkan yasal çevreyi, politik çevre unsurlarının somut kurallar hâline dönüşmüş şekli olarak tanımlamak mümkündür.

Yasal çevre bir açıdan işletmecilik oyununun kurallarını ifade etmektedir.

## Ekonomik çevre

Ekonomik çevre, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin sınırlı kaynaklarla üretilip tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortamdır.



## Sosyo-kültürel çevre

Bu noktada toplumun değer yargıları, tutumları, davranış biçimleri, kültürel alışkanlıkları, olaylara bakış açıları, yaşam biçimleri işletmenin faaliyetlerine etki eden bir çevresel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.



## Demografik çevre

Demografik çevre işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve eğilimleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Bu kapsamda, nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranları, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, nüfusun bölgeler arası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu gibi unsurlar işletmeler açısından sürece etki eden önemli göstergeler olmaktadır.

## Teknolojik çevre

*Teknoloji, malzeme, süreçler ve ürün ortaya konmasında mevcut bilgi ve becerilerin uygulanmasını anlatan genel bir kavramdır. İşletmeler açısından teknolojik çevredeki gelişmeler, ürün ve süreçlerde farklılıkları ortaya çıkarmanın yanı sıra rekabet üstünlüğünün firmalar arasında el değiştirmesine de neden olmaktadır.*

## Uluslararası çevre

*Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülke dışındaki yabancı ülkelerdeki koşulları barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi aktörleri kapsamaktadır. Küreselleşme, uluslararası çevredeki en önemli olgulardan biridir. Genel anlamda küreselleşme, tüm insanların, yaşamlarının kültürel, ekonomik, teknolojik ve çevresel yönleri açısından birbirleriyle ilişkili hâle gelmesi olarak tanımlanabilir.*

Uluslararası çevrenin işletmecilik açısından önemli etki oluşturan boyutlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

☑ Ülkeler arasında serbest ticaret bölgeleri

☑ Gümrük birlikleri ve ortak pazarlar

☑ Ticari kaynaklı ambargolar ya da kotalar

☑ Ekonomik iş birliği anlaşmaları.

### Özet

- İşletmeler, vizyon, misyon, amaç ve hedef şeklinde parçalardan oluşan, hiyerarşik bir sıralama gösteren ve hepsi bir arada işletmenin stratejik niyetini ortaya koyan bir amaç bütününe hayata geçirmek için faaliyette bulunmaktadır. Bu biçimsel amaçlar dışında bir de uygulamada bireylere yön veren birtakım amaçlar vardır ki bunlar da biçimsel olmayan amaçlar olarak ifade edilebilir. Bir anlamda işletme, birbirinden farklı ve kimi zaman da çatışan amaçların dengelendiği bir sistemdir.
- İşletmelerin amaçlarını ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Genel olarak tüm işletmelerin sahip olduğu ekonomik amaçlar; kârlılık, büyüme ve süreklilik olarak ortaya konur. Bununla birlikte işletmeler, karşılıklı çıkar gözetimi maksadıyla bir araya gelen birey ve gruplardan oluşmaktadır. Bu çıkarların her zaman kesişmesi imkânsızdır. Ancak süreçte yer alan birey ve gruplar bir nevi koalisyon oluşturmak suretiyle, işletme bütünü içerisinde, kendi çıkarlarına ulaşmaya çalışırlar. Dolayısıyla işletmenin ekonomik amaçlarının yanı sıra; çalışanlar, tedarikçiler, satıcılar, müşteriler ve genel anlamda toplum şeklinde belirtilen farklı çıkar gruplarının amaçları da süreç içerisinde söz konusu olmaktadır.
- İşletmeler faaliyetleri esnasında çevreyle karşılıklı etkileşim halindedir. Bir başka deyişle, belirli çevresel koşullar altında faaliyette bulunur, çevreden girdi alır, çevreye çıktı verirler. Bu ise işletmelerin içinde buldukları çevreden etkilendiği ve çevreyi etkilediği anlamına gelmektedir. Bu durum, çevre unsurlarını önemli bir inceleme birimi hâline getirmektedir.
- İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevreyi yakın ve uzak çevre olarak ikiye ayırmak mümkündür. İşletme sınırları dışında kalan ve işletmeyle doğrudan ilişki içinde olup bu ilişkiler sonucu işletmeyi etkileyen çevre unsurları işletmenin yakın çevresi olarak tanımlanırken, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sendikalar ve finans kuruluşları bu çevrenin belli başlı aktörleridir. Ayrıca işletmeyi, içinde bulunduğu çevrenin bazı unsurları dolaylı olarak etkilemektedir. Genel çevre veya işletmenin uzak çevresi olarak adlandırılan bu çevrenin unsurları ise politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre ve uluslararası çevre olarak sayılmaktadır.

### Unit3

## FAALİYET ALANLARINA GÖRE İŞLETMELER

İşletmelerin faaliyet alanı bir mal üretip bunu pazarlamaya dayalı olabileceği gibi, başka bir işletme tarafından üretilmiş varlıkları satmak da bir işletme faaliyeti olabilir.

### Sanayi (Endüstri) İşletmeleri

*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.*

**Sanayi Malı Üreten İşletmeler:** Üretici işletmeler için üretim gerçekleştiren işletmelerdir. Petro-kimya işletmeleri, rafineriler, demir-çelik işletmeleri gibi.

- **Tüketim Malı Üreten İşletmeler:** Bu işletmelerin ürünleri doğrudan tüketicilerin ya da kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek özellikler taşımaktadır. Örneğin beyaz eşya ürünleri, mobilya, tekstil v.b.

### Ticaret İşletmeleri

*Ticaret işletmeleri, üretilmiş malların toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan işletmelerdir. Örneğin bakkal ya da süper marketler gibi.*

### Hizmet İşletmeleri

İşletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklar hizmet kavramı ile ifade edilmektedir. Bu işletmeler, otel ya da motel biçiminde konaklama hizmetlerinde, tiyatro veya sinema olarak eğlence hizmetlerinde, hastane gibi sağlık hizmetlerinde,

## ÜRETİM ARAÇLARININ MÜLKİYETİNE GÖRE İŞLETMELER

### Özel İşletmeler

Özel işletmeler, mülkiyet ve sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir.

### Kamu İşletmeleri

Sermayesinin tamamı ya da büyük çoğunluğu devlete ya da kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Kâr amacı güden işletmelerden farklı olarak kamu işletmelerinde toplumsal fayda ön plandadır. Kamu işletmeleri kendi içinde; sosyal güvenlik kuruluşları, döner sermayeli işletmeler, özel bütçeli devlet işletmeleri ve yerel yönetim işletmeleri şeklinde kategorilere ayrılmaktadır.

**Sosyal Güvenlik Kuruluşları:** Üyelerinden her ay topladığı fonları değerlendirerek mensuplarına sosyal güvenlik sağlayan kuruluşlardır.

**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 hastanelerinin döner sermaye işletmeleri bu gruba verilebilecek bir örnektir.

**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 bu tür işletmelere ilişkin belli başlı örneklerdir.

**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 bu tip işletme örnekleridir.

### Karma İşletmeler

Türkiye’de karma işletmelerin sayısı özelleştirme çalışmaları sonucunda hızla azalmaktadır. 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.

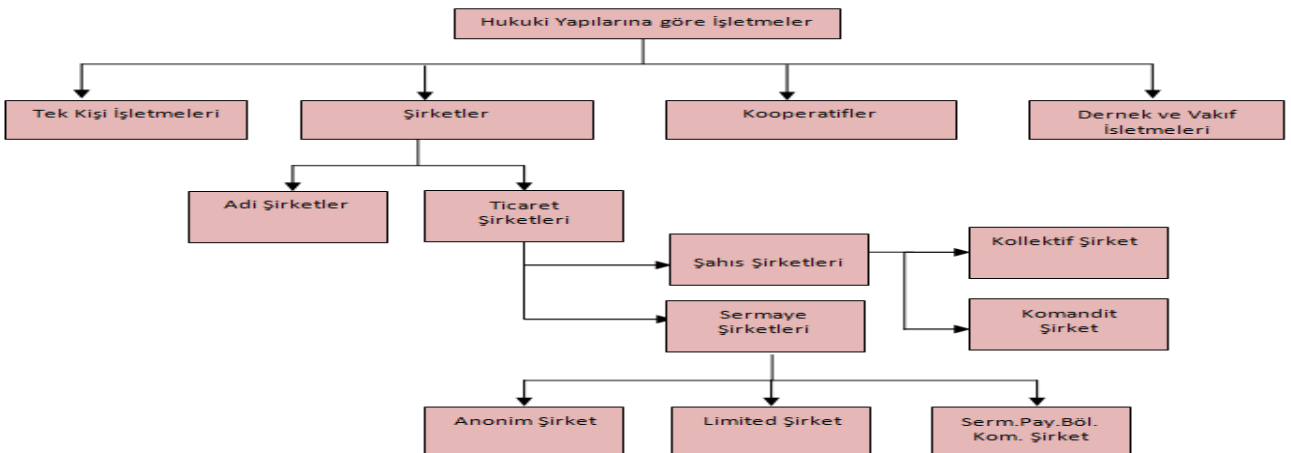
### Yabancı Sermayeli İşletmeler

Üretim araçlarının mülkiyeti başka ülke girişimcilerine ait olan işletmelerdir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak yabancı sermayeli işletmelerin sayısı hem ülkemizde hem de genel olarak tüm dünyada hızla artmaktadır. Ülkemizdeki yabancı sermayeli işletmelere örnek olarak BP Petrolleri A.Ş. ve Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş. verilebilir.

## HUKUKİ YAPILARINA GÖRE İŞLETMELER

Türk Hukuk sisteminde işletmelerin yapısını düzenleyen temel kanun Türk Ticaret Kanunu’dur. Temelini ticari işletme ya da ticari girişimlerin oluşturduğu Ticaret Kanunu, “ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer kuruluşlar ticari işletme sayılırlar” ifadesinden sonra Ticari İşletme’nin özelliklerini şu şekilde saymıştır:

- ☑ Kazanç sağlamayı amaç edinmek
- ☑ Süreklilik niyeti
- ☑ Esnaf faaliyetleri sınırlarını aşan belli bir büyüklük
- ☑ Ticari yöntem ve örgütlenmeye dayalı çalışmayı gerektiren büyüklük ve önemde faaliyet.





## Tek Kişi İşletmeleri

En basit ve en eski işletme türü tek kişi işletmeleridir. *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.*

Tacir kavramına dayanan böyle bir yapının faydaları

- ☑ Kurulmasının kolay olması
  - ☑ Kârın bölüşülmemesi
  - ☑ Örgütsel yapının esnekliği
  - ☑ Doğrudan bir kişinin sorumlu olmasından dolayı kredi kolaylığı sağlaması
  - ☑ Yetkilerin tek elde toplanması
  - ☑ Sahibine manevi yönden saygınlık sağlaması şeklinde ortaya konabilir.
- Bununla birlikte tek kişi işletmelerinin
- ☑ Büyüklüklerinin sınırlı olması
  - ☑ Modern yönetim ve işletme esaslarından yoksun bulunması
  - ☑ Yaşamlarının tek kişinin hayatıyla sınırlı olması
  - ☑ Borçlar karşısında işletme sahibinin sınırsız sorumlu kabul edilmesi gibi sakıncaları da mevcuttur.

## Şirketler (Ortaklıklar)

Tüm şirketlerin ortak özelliği birden çok kişi açısından sahipliğin söz konusu olmasıdır. *Birden çok kişi tarafından sermayesi sağlanarak kurulan ve yönetilen işletmelerdir.*

### Adi şirketler

*İki veya daha fazla kişi tarafından sözlü ya da yazılı bir sözleşmeyle kurulur.* Bu şirketlerin kendini oluşturan kişilerden ayrı bir tüzel kişiliği yoktur ve bunlar Türk Ticaret Kanunu'na göre değil, Borçlar Kanunu'na göre düzenlenirler. Şirketin kârı ve zararı, ortaklar arasında belirlenen biçimde bölüşülür. Şirket ortaklarının sorumluluğu sınırsızdır ve tüm kişisel mal varlıklarını kapsar.

### 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 ya da sermaye şirketleri şeklinde ortaya çıkabilir.

### Şahıs şirketleri

Birbirini iyi tanıyan ve birbirine güvenen kişiler tarafından kurulan az sayıda ortaklı işletmelerdir.

*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.

*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.

### 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.

*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*

*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.

*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.*

*Kooperatifler kanunda belirtildiği şekliyle tüzel kişiliği bulunan, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını, özellikle de meslek ve geçimlerine ilişkin ihtiyatlarını 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 konumlandırmıştır.*

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.

Şirketlerden farklı olarak kooperatiflerde temel amaç karşılıklı yardım ve dayanışmadır. En az yedi ortak tarafından kurulabilen kooperatiflerde her ortak genel kurul üyesidir.

## **Dernek ve Vakıf İşletmeleri**

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 yüksek okul kurmaları buna örnek olarak verilebilir.

## **BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER**

Büyükliklerine göre işletmeler ya miktar veya rakam içeren bir takım ölçütlerle ya da soyut bir içerikle, niteleyici ölçütlerle sınıflandırılmaktadır.

*Nicelik belirten ölçütler*, işletmenin çalıştırdığı personel sayısı, işletmenin kuruluş alanı ve tesis sayısı, belirli bir dönemdeki satış toplamı, sermaye miktarı, kullanılan makine ve araç gereç miktarı, tüketilen ham madde ve yardımcı madde miktarı ve bir dönemde ödenen ücret ve aylık toplamı gibi somut ölçütlerdir.

*Nitelik belirten ölçütler*, ise uygulanan yönetim tarzı, hukuki yapısı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, teknolojinin kullanım düzeyi gibi soyut ya da niteleyici ölçütlerdir.

## **Cüce İşletmeler**

*Tek bir çalışanı tam gün çalıştıramayacak kadar dar bir iş hacmine sahip ya da o ölçüde küçük işletmelerdir.* Bir berber ya da anahtarıcı cüce işletmelere verilebilecek en iyi örneklerdir.

## **Küçük İşletmeler**

*Çalışan sayısı 1–49 arası olan işletmelere çok küçük işletmeler, 50–99 arası olan işletmelere ise küçük işletmeler denmektedir.* Küçüklük ayrıca örgütlenme maliyetlerini düşürmekte ve depolama ve satış sorunlarını en alt seviyeye indirmektedir. Küçük işletmelerin çağın en önemli gereksinimlerinden biri olan değişimi yakalayıp bünyelerine yansıtılabilmelerinin daha kolay olması önemli bir üstünlüktür. En önemli sorun bu işletmelerde görülen kurumsallaşma

eksikliğidir. Özellikle bu tür işletmeler sermayelerini artırarak orta büyüklükte bir işletme hâline gelmeye çalıştıklarında bu sorun kendini fazlasıyla belli eder. İşletme büyümesine rağmen yönetici veya girişimcileri eski tutum ve davranışlarını devam ettirirler.

## Orta Büyüklükteki İşletmeler

*Çalışan sayısı ölçütü açısından orta büyüklükteki işletmeleri, 100–499 arası çalışana sahip işletme olarak tanımlamak mümkündür.* Bu tür işletmeler hukuki açıdan genellikle limitet şirket olarak ve aile işletmesi biçiminde ortaya çıkan işletmelerdir. Bu işletmeler, genellikle dayanıklı ve dayanıksız tüketim mallarına ilişkin alanlarda faaliyette bulunurlar. Pazara yakın olmaları bu işletmelere tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha çabuk görme imkânı sağlar.

## Büyük İşletmeler

*Çalışan sayısı 500–1999 arasında olan işletmeler büyük işletme olarak kabul edilmektedir.* Hukuki şekil olarak da genellikle bu işletmelerin anonim şirket olarak kuruldukları gözlenmektedir. Endüstriyel gelişme sürecinde bu işletmeler bir tür lokomotif görevi ifa etmektedir.

Teknolojik ilerleme ve büyüme arasında da genelde doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki bir yandan teknolojik yenilikler işletmenin yapısını, sermayesini ve üretimini büyütmede, diğer taraftan ise teknolojik gelişmeler sonucu oluşan yeni makine ve araçların alınabilmesi için gereken sermaye ancak büyük işletmeler tarafından sağlanabilmektedir. Sonuçta ise teknolojik ilerleme ve büyüme olumlu bir sarmal şeklinde birbirini tetiklemektedir.

## Dev İşletmeler

*Çalışan sayısı 2000'den fazla olan işletmelere dev işletme adı verilir.* Çalışan sayısı yanında bu işletmelerin üretim miktarlarının ve pazar payları büyüklüğü, rekabet üstünlüklerinin fazlalığı, küresel arenada faaliyet bulunmaları gibi özellikler bu işletmelere dev yakıştırması yapılmasının temel sebepleridir. Dev işletmeler, yapılan işin niteliği açısından büyük çaplı yatırım gerektiren ve başkaca işletmelerin başaramayacağı birtakım işleri gerçekleştirirler. Değişime uyum sağlama dev işletmeler açısından en önemli güçlüklerden biridir.

## KULLANDIKLARI ÜRETİM TEKNOLOJİSİNE GÖRE İŞLETMELER

### Emek Yoğun İşletmeler

*Üretim biçimi ağırlıklı olarak emek faktörüne dayalı olan işletmeler, emek yoğun işletmelerdir.* Emek yoğun işletmelerde üretimdeki değer büyük ölçüde emek faktöründen kaynaklanmakta, mal ve hizmetlere ilişkin toplam maliyetler içerisinde işçilik maliyetleri büyük olmaktadır. Tekstil, torna, döküm ya da tesviyecilik emek yoğun işletmelerin bulunduğu sektörler örnek olarak verilebilir.

### 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.* Toplam varlıkları içerisinde sabit varlıkların önemli yer tuttuğu sermaye yoğun işletmeler daha çok petrol, tütün, kimya ve metalürji gibi alanlarda görülmektedir.

## ÖZET

faaliyet alanı, üretim araçlarının mülkiyeti, hukuki yapı, büyüklük ve kullanılan üretim teknolojisi ölçütleriyle sınıflandırılmaktadır.

- Faaliyet alanı ya da üretilen mal veya hizmet türü açısından işletmeler; sanayi ya da endüstri işletmeleri, ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri şeklindedir. Sanayi işletmeleri her türlü ham madde ve malzemeyi işleyerek bunlarda değişiklik meydana getirerek yeni ve farklı bir ürün ortaya çıkaran işletmeler iken ticaret işletmeleri, üretilmiş malları satan işletmelerdir. Hizmet işletmeleri ise, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için somut olmayan araç ya da varlıklar biçiminde tanımlanan hizmet olgusunu ortaya çıkarmaktadır.
- Üretim araçlarının mülkiyetine göre işletmeler; özel işletmeler, kamu işletmeleri, karma işletmeler ve yabancı sermayeli işletmeler olarak ayrılır. Özel işletmeler, mülkiyet ve sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmeler şeklinde tanımlanırken kamu işletmeleri sermayesinin tamamı ya da büyük çoğunluğu devlete ya da kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Karma işletmeler, özel ve kamu işletmelerinin ortak sermaye ile kurdukları işletmeler iken yabancı sermayeli işletmeler ise üretim araçlarının mülkiyeti başka ülke girişimcilerinin olan işletmelerdir.
- İşletme sahipliğinin tek bir kişide toplandığı tek kişi işletmeleri, birden çok kişi tarafından sermayesi sağlanarak kurulan ve yönetilen şirketler, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını korumak amacıyla kurulan kooperatifler ve dernek vakıf işletmeleri hukuki yapı açısından Türk Hukuk Sisteminin sınıflandırdığı işletmelerdir.
- Büyüklük açısından yapılan ayırım sonucunda ise işletmeler; cüce, küçük, orta, büyük ve dev işletmeler biçiminde sınıflandırılmaktadır. Tek bir çalışanı bile tam gün çalıştıramayacak kadar dar bir iş hacmine sahip işletmeler cüce işletme, çalışan sayısı 1–99 arası işletmelere küçük işletme, 100–499 arası olana orta büyüklükte işletme, 500–1999 arası olana büyük işletme, 2000'den fazla çalışan bulunduran işletmelere ise dev işletme denmektedir.
- İşletmeler ayrıca üretim biçimi ağırlıklı olarak emek faktörüne dayalı olan emek yoğun işletmeler ve daha çok araç-gereç ve donanım gibi sermaye unsurlarına dayanan sermaye yoğun işletmeler olarak ikiye ayrılmaktadır.

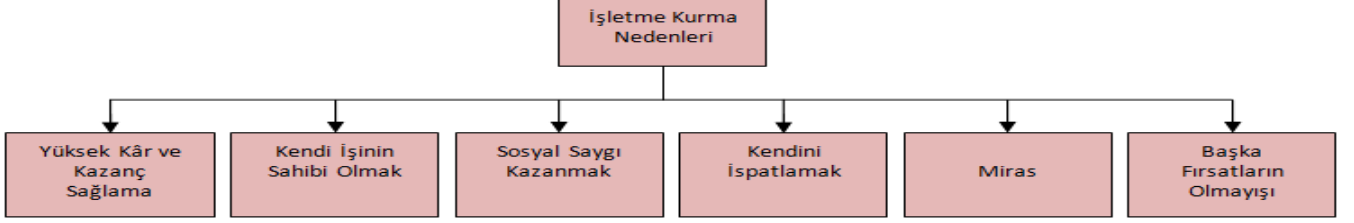
## UNIT4

## GİRİŞ

Her işletmenin kurulması, belirli kaynakların bir araya getirilmesi suretiyle bir yatırım yapılması anlamını taşıdığından titiz bir çalışma gerektirir.

## İŞLETME KURMA NEDENLERİ

*Yüksek kâr ve kazanç sağlamanın temel dayanak olduğu işletmecilik faaliyetine başlamada ayrıca kendi işinin sahibi olmak, sosyal amaçları gerçekleştirmek ya da bu anlamda saygı kazanmak, bir düşünceyi gerçekleştirerek kendini ispatlamak, miras yolu ile işletmeye sahip olmak gibi amaçlarla başka fırsatların var olmamasının da etken olduğunu belirtebiliriz.*



### Kâr ve Kazanç Sağlama

İşletmecilikte yüksek kazanç elde etme olasılığı ile süreç sonunda zarar etme olasılığı doğrudan girişimciyi etkileyebilecek sonuçlar olarak bir arada yer almaktadır.

*İnsan ihtiyaçlarının önemli bir bölümünün maddi araçlarla temin edilmesi ve bu noktada kaynak kıtlığının bu araçlara herkesin ulaşmasını engellemesi, yüksek kazanç sağlamayı en önemli işletmecilik nedenlerinden biri haline getirmektedir.*

### Kendi İşinin Sahibi Olmak

*Kendi işinin sahibi ya da patronu olma isteği pek çok kişi açısından işletme kurmanın önemli nedenlerinden biridir. Bu noktada kişinin başkalarının emri ya da otoritesi altında çalışma durumunu kabullenmede zorlanması bağımsız iş yapma isteği olarak açığa çıkmakta ve bu da işletme kurma eğiliminde artış olarak uygulamaya yansımaktadır.*

### Sosyal Saygı Kazanma

İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidindeki saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bireyleri işletme kurmaya iten önemli faktörler arasındadır. *Bu noktada yeni bir işletme kurma olgusu, kişilerin toplumsal yaşam içerisindeki statü konumlarını artırıcı bir etki ortaya koyarak başkalarının kişiye verdiği değeri ve duyduğu saygıyı artırabilmektedir.*

### Kendini İspatlamak

*Bireyler, belirli girişimsel düşünceleri uygulamaya geçirmek suretiyle kendilerini ispat etmeye çalışabilirler. Bu yönelim sosyal saygı kazanma olgusu kadar, belki de daha çok Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kategorilerindeki beşinci basamağı oluşturan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilişkilidir.*

### Miras

*Miras ve benzeri nedenlerle elde edilen birikim ya da kazançlar da işletme kurma nedeni olarak belirtilebilir.*

### Başka Fırsatların Olmayışı

*Belirli bir sermayeye sahip olan insanlar bu sermaye ya da birikimi en iyi şekilde değerlendirme düşüncesiyle işletme kurma fikrine sıcak bakabilirler. Ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durum, faiz oranı gibi faktörler de bu eğilimi artırıp azaltabilmektedir.*

## İŞLETMENİN KURULUŞ AŞAMALARI

İşletme kurmakla gerçekleştirilen yatırım işleminin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi kuruluş aşamasında yapılması gerekli bir takım analizlere bağlıdır.

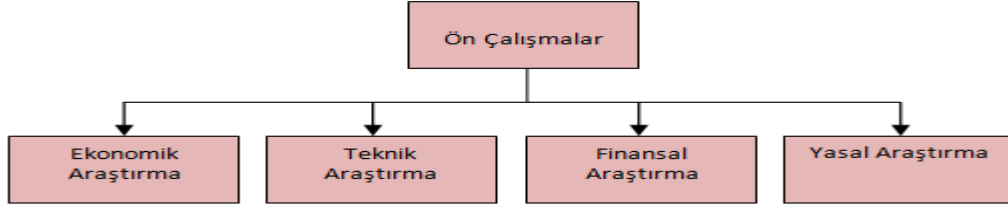
*Bir işletmenin kuruluşuna karar verip bu kararı uygulamaya geçirmede yedi aşamadan söz edilebilir: Yatırım düşüncesi ya da işletme kurma fikri, ön çalışmalar, ön proje aşaması, değerlendirme ve yatırım kararı, kesin proje, projenin uygulanması ve faaliyete başlama.*

## **Yatırım Düşüncesi**

*İşletme kurmanın ilk aşaması bu yöndeki bir yatırım düşüncesinin girişimcinin zihninde doğup gelişmesidir. Bu kapsamda girişimci hangi alanda, konuda ve ölçekte faaliyette bulunulacağını beyinde oluşturmaya çalışır.*

## **Ön Çalışmalar**

*Yatırım düşüncesinin geliştirilmesinden sonraki aşama bu düşüncenin uygulanabilir özellikte olup olmadığının ortaya konmasıdır. Buna yönelik olarak ise yatırım düşüncesine ilişkin ekonomik, teknik, finansal ve yasal açılardan ön çalışmalar yapılması gerekliliği söz konusu olmaktadır.*



*İşletme kurmaya karar verme olgusu ekonomik, teknik, mali ve hukuki açılardan gerçekleştirilecek bir analizi gerektirmektedir.*

## **Ekonomik araştırma**

*İşletme kuruluşundan önce yapılması gereken en önemli ön çalışma alanlarından biri ekonomik araştırmadır. Burada işletme kurmanın ekonomik açıdan ne ölçüde doğru bir karar olduğu sorusuna cevap aranır.*

## **Teknik araştırma**

*İşletmenin faaliyet konusu mal ya da hizmetleri üretebilmesi için gerekli araç-gereç, makine ve teçhizatın seçimi ve yerleştirilmesine ilişkin çabalar teknik araştırma başlığı altında toplanmaktadır.*

## **Finansal araştırma**

*Finansal araştırma konulu çalışmalar işletmenin faaliyette bulunabilmesi için gerekli mali kaynakların ya da işletme sermayesinin tespiti, gelir- gider ve maliyet tahminleri gibi başlıklar üzerinde odaklanmaktadır.*

## **Yasal araştırma**

*İşletme kuruluşundan önce incelenmesi gereken bir başka konu da söz konusu işletme faaliyetine başlayabilmek için gerekli yasal şart ve gerekliliklerin tespitidir. Burada başlıca amaçlar, işletme türünü belirlemek ve işletmenin kuruluşu için yasal açıdan yapılması gerekenleri ortaya çıkarmaktır.*

## **Ön Proje Aşaması**

*Ön araştırmalardan sonra yatırım düşüncesine yönelik olarak ortaya çıkan durum ön projeye dönüştürülerek yatırım kararının değerlendirilmesinde temel bir kaynak halini alır.*

## **Değerlendirme ve Yatırım Kararı**

*Bu aşamada yatırım fikrine ilişkin olarak gerçekleştirilen ön çalışmaların toplandığı uygulanabilirlik raporu değerlendirilecek ve karar verilecektir.*

## **Kesin Proje**

*Yatırım kararına yönelik olarak verilecek olumlu kararlar birlikte ön projenin daha somut ve ayrıntılı bir şekilde düzenlenerek kesin projeye dönüştürülmesi gerekliliği ortaya çıkacaktır.*

## **Projenin Uygulanması**

*Bu aşamaya gelinmesi ile artık yatırım gerçekleşme noktasındadır. Bir başka ifade ile artık projenin hayata geçebilmesi için gerekli işlemler başlatılmakta, siparişler verilmekte ve fiziksel yatırımlar uygulamaya geçirilmektedir.*

## Faaliyete Başlama

İşletme faaliyete tam olarak başlamadan önce bir deneme dönemi söz konusudur. *Bu aşamada faaliyetin planlanan şekilde gerçekleşip gerçekleşmeyeceği test edilmekte ayrıca üretim konusu olan mal ya da hizmetlerin nitelik ve niceliğinin beklentileri karşılayıp karşılamadığı anlaşılmaktadır.*

## KURULUŞ YERİ KAVRAMI

*Kuruluş yeri işletmenin faaliyetlerini gerçekleştireceği yerdir. Bir başka deyişle işletmenin kuruluş yeri, faaliyetlerini gerçekleştirmesine olanak tanıyan tesislerin olduğu yer olmaktadır.*

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.*

## KURULUŞ YERİ FAKTÖRLERİ

Bir işletmenin en iyi kuruluş yerini seçmesinin stratejik öneminden hareketle kuruluş yerini belirleme sürecinde bir dizi faktörün varlığından söz edilebilir. *Önemi ve ağırlığı işletmenin faaliyet konusuna göre farklılaşmakla birlikte genel anlamda bir işletmenin kuruluş yerini belirlemede etkili olan faktörler şunlardır: Hammadde, pazar, emek, ulaştırma, enerji ve diğer faktörler.*

### Hammadde

Kuruluş yerinin hammadde kaynaklarına yakın bir yerde belirlenmesi özellikle hammaddenin büyük hacim oluşturduğu durumlarda çok önemli olmaktadır. *Bu doğrultuda hammadde olarak ifade edilen bu girdilerin temininde en avantajlı olan yer, kuruluş yeri seçiminde etkili bir faktör olmaktadır.*

### Pazar

kavramdır. *Pazar, tüketicilerin belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla satın almak istedikleri bir mal ya da hizmetin oluştuğu alanı anlatır.*

Taşıma maliyetleri yüksek olan işletmeler, ürünleri kısa sürede bozulan işletmelerle hizmet işletmeleri pazara yakın kuruluş yeri belirlemektedir.

### Emek

*İş gücü maliyetlerini düşürmek için işletmeler, iş gücünün bol ve ucuz olduğu yerlerde kuruluş yerlerini belirlemeye çalışmaktadır.* İşletmenin faaliyet konusu paralelinde bilgi, beceri ve yeteneğe sahip bireylerin daha çok bulunduğu yerler, kuruluş yeri belirlenirken dikkate alınan birer etken olmaktadır.

### Ulaştırma

Girdilerin işletmeye çıktılarının ise müşteriye doğru akışını kesintisiz ve doğru bir şekilde sağlamak işletmecilik başarısını belirleyen önemli bir konudur.

*Tarih boyunca ulaşım imkânları açısından elverişli yerleşim yerlerinin ticari faaliyet noktasında gelişmiş olması, ulaştırmanın ne ölçüde önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.*

### Enerji

*İşletmeler kuruluş yerini belirlerken bölgedeki enerji imkânlarını dikkate almak durumundadır. Bu noktada özellikle kömür, elektrik ve su, önemli enerji kaynakları olarak işletmelerin en çok ihtiyaç duydukları kalemlerin başında gelmektedir.* Esasında su enerjisi de büyük ölçüde elektrik üretiminde kullanılan bir kaynak olmaktadır. Bu nedenle çok büyük miktarda elektrik enerjisine ihtiyaç duyan endüstri işletmeleri genellikle su kaynağının yoğun olduğu bölgelere kurulurlar. Demir-çelik endüstrisi gibi bazı ağır sanayi dallarında ise su, soğutma işlemlerinde de kullanılmaktadır.

### Diğer Faktörler

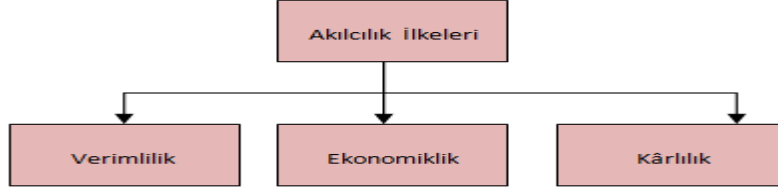
İşletmenin kuruluş yerini belirlemede doğa koşulları, çevre kirliliği, devlet düzenlemeleri gibi faktörler de dikkate alınması gereken unsurlardır.

Devletler genellikle kuruluş yerinin kalkınma kaygısıyla gelişmekte olan bölgelerde belirlenmesini teşvik etmektedir.

## EN UYGUN KURULUŞ YERİNİN BELİRLENMESİ

En uygun noktada kuruluş yerinin belirlenmesi, işletmelerin amaçlarına tatmin edici bir şekilde ulaşmasını sağlayıcı en önemli adımlardan biri olacaktır. Birinci bölümde de ifade ettiğimiz gibi, bir faaliyet, hareket ya da davranışın, amacına ulaşma derecesi etkinlik kavramı ile ifade edilir.

Akılcılık ilkeleri dikkate alınarak belirlenecek kuruluş yeri başarıya giden yoldaki doğru başlangıç noktasıdır.



İşletmeler verimlilik ilkesi gereği, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmek isterler.

Ekonomiklik ise aslında verimliliğin parasal değerlerle ifade edilmesidir. Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelir ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır.

En uygun kuruluş yerinin tespitine yol gösteren son akılcılık ilkesi ise kârlılıktır. Elde edilen kazancın bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanan kârlılık, belli bir sermaye ile çok kazanç elde edildiğinde yüksek olmaktadır.

### Özet

İşletmelerin kuruluşunda, yüksek kâr ve kazanç sağlamanın yanı sıra kendi işinin sahibi olmak, sosyal amaçları gerçekleştirmek ya da bu anlamda saygı kazanmak, bir düşünceyi gerçekleştirerek kendini ispatlamak, miras yolu ile işletmeye sahip olmak ve başka fırsatların var olmaması gibi amaçlar etkilidir.

- Bir işletmenin kuruluşuna karar verip bu kararı uygulamaya geçirmede yedi aşama vardır: Yatırım düşüncesi ya da işletme kurma fikri, ön çalışmalar, ön proje aşaması, değerlendirme ve yatırım kararı, kesin proje, projenin uygulanması ve faaliyete başlama. Öncelikle girişimci hangi alanda, konuda ve ölçekte faaliyette bulunulacağını beyinde oluşturmaya çalışır. Daha sonraki aşama ise bu düşüncenin uygulanabilir özellikte olup olmadığının ortaya konmasıdır. Buna yönelik olarak ise yatırım düşüncesinin ekonomik, teknik, finansal ve yasal açılarından uygunluğunu belirlemek amacıyla ön çalışmalar yapılması gereklidir.
- Ön çalışmalardan ortaya çıkarılan ön proje, yatırım düşüncesinin somut açılardan uygulanır olup olmadığının değerlendirilmesinde kaynaktır. Ön proje olumlu olarak değerlendirilirse bir sonraki aşamaya geçilerek yatırım kararı verilecek, aksi takdirde yatırım düşüncesinden vazgeçilecektir. Yatırım kararı verilmesi durumunda ön proje daha detaylı bir şekilde ayrıntılandırılarak kesin proje ortaya çıkarılacak ve yatırımın gerçekleşmesi için gerekli işlemler başlatılacak daha sonra da faaliyete geçilecektir.
- İşletme kuruluş yeri seçiminde en önemli konu bu seçimin ekonomik amaçlara uygun bir yer olmasıdır. İşletmenin 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. Bu faktörler; Hammadde, pazar, emek, ulaştırma, enerji ve diğer faktörler şeklindedir.
- İşletmeler kuruluş yeri faktörlerini dikkate alarak kuruluş yerini belirleme noktasında en uygun kararı vermeye çalışırlar. En uygun noktada kuruluş yerinin belirlenmesi, işletmelerin amaçlarına tatmin edici bir şekilde ulaşmasını sağlayıcı en önemli adımlardan biri olacaktır. Bu doğrultuda akılcılık ilkeleri olarak da ifade edilen verimlilik, ekonomiklik ve kârlılık ilkeleri, aynı zamanda en uygun kuruluş yerinin tespitinde işletmelere yol gösteren ilkeler olarak da etkili olacaktır.

### Unit5

## İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

### GİRİŞ

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi, aynı zamanda sürekli büyüme ve gelişmenin sağlanması anlamına gelir. Bu kârlılıkla bağlantılıdır. Büyüme “kârda”, “satışta”, “pazar payında” ve “üretim”deki artışta kendini gösterir.

## İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

İşletmeler için büyüme temel bir amaçtır. İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi aslında olağan bir süreçtir.

İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi aslında olağan bir süreçtir. Çevresel faktörler, tüketici beklentilerinin değişmesi ve rakip işletmelerin sayısının artması, yeni teknolojiler ve yöntemler işletmeleri büyümeye zorlamaktadır.

**İşletmelerin büyümesi dinamik bir süreçtir. Dinamik işletme, sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için kullanılır.**

*Çevresel koşullar, tüketici tercihlerinin değişmesi, rakip işletmelerin yeni üretim teknolojileri ve yöntemi kullanmaları, büyük sermayeyle pazarda faaliyet göstermeleri, işletmeleri büyümeye iten diğer nedenlerdir.*

Bugünkü ve gelecekteki pazar şartları ve talep durumu, sermaye ve kredi tedarik durumu, işletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri, işletmeleri büyümeye iten faktörler arasındadır. *Pazar şartları ve talep durumu* işletme büyüklüğüne etki eden önemli faktörlerden biridir.

*Sermaye ve kredi tedarik durumu da işletmelerin büyümelerini etkileyen faktörlerden biridir. İşletmeler ya oto finansman kullanarak iç büyüme veya birleşmeler yoluyla dış büyüme yolunu seçerler.*

**İşletmeler şu nedenlerle büyümek isterler:**

☑ *Ham madde teminindeki kolaylık.*

*Birim maliyet daha düşüktür.*

*Teknik yenilikleri izleme kapasitesi yüksektir.*

*Satış olanaklarında üstünlüklere sahiptirler.*

*Nüfuz/etki yetenekleri yüksektir. Büyük işletmelerin resmi daireler ve yerel yönetimler karşısındaki durumları güçlüdür.*

## İŞLETMELERİN BÜYÜME YÖNTEMLERİ

İşletmeleri büyümeye iten nedenler öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmak, kâr edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmektir.

*İşletmeler ekonomik faktörlerin yanında psikolojik faktörlerin etkisiyle büyüme gereği duyar. Büyüme doğal ve insani bir dürtüdür. İşletmeler de aynı zamanda sosyal varlıklar oldukları için, ya niceliksel olarak yatay ya da niteliksel olarak dikey büyürler.*

İşletmelerde büyüme; satışların ve dolayısıyla kârların artması, hacim artışı, kullanılan enerji miktarında artış, personel veya iş hacminin artması gibi niceliksel artışlar söz konusu olabileceği gibi, iş geliştirme, personel geliştirme, kalite artışı gibi niteliksel gelişmeler yoluyla da olabilir.

**İşletmelerin büyümeleri genellikle iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan biri iç büyüme, diğeri de dış büyümedir. İç büyüme kendi kaynaklarına özellikle oto finansmana dayanır. İç büyüme hacim büyümesi şeklinde olur. Dış büyüme ise; yatay büyüme, dikey büyüme dairesel büyüme ve çapraz büyüme şeklinde olur. Dış büyüme şirket evlilikleri, stratejik ortaklıklar ve birleşmeler yoluyla gerçekleşir.**

### İç Büyüme

İşletmelerin kendi kaynaklarına bağlı olarak mevcut faaliyetlerin genişletilmesi şeklindeki büyümedir.

*İç büyümede oto finansman önemli bir kaynaktır. Oto finansman; bir işletmenin kendi gücü ile sermaye yaratmasına denir.*



**İşletmeler iç büyümelerini şu şekilde gerçekleştirirler:**

☒ **Ekonomik büyüme.** İşletmeler, zamanla kuruluş sermayelerini arttırarak yeni finansal kaynaklarla mevcut üretim kapasitelerini arttırlar ya da yeni mal üretimine giderek ekonomik olarak büyürler.

☒ **Fiziksel büyüme.** Ham madde, yardımcı madde, iş gücü gibi girdi miktarlarının artması yönünde gerçekleşir.

☒ **Sosyal büyüme.** İşletmenin marka değerinin ve itibarının artmasıdır. Toplumda olumlu bir işletme imajı onun sosyal olarak büyüdüğünü gösterir.

☒ **Örgütsel büyüme.** İşletmenin örgütsel yapısının, işletme büyüdükçe daha güçlenmesi demektir.

İç büyüme dış büyümeye göre yavaştır. Eğer işletme kısa sürede büyüme yolunu seçmek istiyorsa bu durumda daha fazla finansal kaynağa ihtiyaç duyar.

## Yatay Büyüme

*İşletmelerin aynı üretim alanında faaliyet kapsamını genişletmesidir.* Örneğin aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının arttırılması, bir lokantanın veya merkezî veya bankanın farklı şubelerinin açılması yatay büyüme şeklidir.

• **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.

Bir işletmenin kendine mal satan (tedarikçi) veya ürettiği malı satın alan bir başka (müşteri) işletmeyle birleşmesi dikey yönde büyümedir. Pamuk üreticilerinin kumaş fabrikalarıyla ve konfeksiyoncularla birleşerek bir tek ana işletme kurmaları dikey büyüme örneğidir.

**Geriyeye 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. Örneğin bir yayın evinin kâğıt fabrikasıyla birleşmesi geriye doğru büyümedir. Geriyeye 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. *Meyve üreten bir çiftçinin manav açması, hayvancılık yapan birinin şarküteri açması, giysi üreten bir işletmenin, ürettiği ürünleri bayiler veya mağazalar açarak satması ileri doğru dikey büyüme örneğidir.*

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

*İşletmeler iç kaynakları yeterli olmadığı zaman, dış kaynaklardan yararlanmak isterler. Bu nedenle dış büyüme yoluna giderler.* Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur.

Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst, holding gibi birleşmeler dış büyümeye örnek verilebilir.

İşletmeler, kendi kaynakları yeterli olmadığı durumlarda, kaynak ihtiyacını karşılamak amacıyla dış büyüme (birleşme) yoluna giderler. Dış büyümeler genellikle birleşme 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

**Dış büyümeler; yatay büyüme, dikey büyüme, çapraz büyüme ve dairesel büyüme şeklinde gerçekleşir.**

**Yatay büyüme.** Aynı iş kolunda çalışan birden fazla işletmenin birleşmesiyle meydana gelen büyümeye şeklidir. Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden birinin diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmesi şeklinde olabilir.

**Dikey büyüme.** Dikey büyüme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen bir dış büyüme şeklidir. Bu tür büyümede malların tedarikçisi farklı, üreticisi farklı ve pazarlamacısı farklı işletmelerdir.

• **Çapraz (Karma) Büyüme.** Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse, çapraz büyüme gerçekleşmiş olur. Burada yatay ve dikey büyüme, bir iş genişletmesi şeklinde gerçekleşirken, çapraz büyüme iş zenginleştirilmesi şeklinde olur.

• **Dairesel büyüme.** Dairesel büyüme genellikle faaliyette bulunulan alandaki diğer işletme faaliyetlerinin kontrolünü ele alan bir büyüme şeklidir.

## **İşletme Büyümeleri ve Birleşmeleri**

İşletmelerin büyümelerinin diğer bir şekli işletme birleşmeleridir. İşletmeler tam rekabet ortamında rakipleriyle ya yoğun bir rekabete girerek veya onlarla çıkar anlaşmaları yaparak büyüme gereği duyarlar. Çoğu kez işletmeler rekabetten kaçınmak için, büyüme yolunu seçerler.

**İşletmeleri büyümeye iten neden öncelikle optimum büyüklüğe ulaşmaktır. İkinci neden rekabet ve kâr edebilmek, üçüncü neden ise varlıklarını sürdürebilmektir.**

**İşletmelerin büyümeleri iki şekilde olabilir. Bunlar iç büyüme ve dış büyümedir.** İç büyüme yukarıda da üzerinde durulduğu gibi daha çok işletmelerin kendi imkânlarıyla yani oto finansman yoluyla büyümeleridir. Burada oto finansman, bir işletmenin kendi gücüyle sermaye yaratması anlamına gelir.

İşletmelerin dış büyümeleri ise daha çok birleşme şeklinde olabilir. Bu ya başka bir işletmeyi satın almak veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olabilir. Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst ve holding bu tarz büyüme örneğidir.

**İşletmeler bazen ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler.** Örneğin centilmenlik anlaşması yapmak suretiyle birbirlerinin menfaatlerini korumaya çalıştıkları gibi, konsorsiyumlar kurmak yoluyla bir işi ortaklaşa yürütebilirler veya işletmeler bir holdingin çatısı altında birleşerek rekabetin yıkıcı etkisinden kendilerini koruyabilirler.

**İşletmeler arası birleşmelerin temel amacı; işletmelerin pazara daha çok egemen olma, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri ortaklaşa gerçekleştirme, daha fazla olanaklara kavuşma ve nihayet daha yüksek kâr sağlama amacıyla aralarında gizli veya açık anlaşmalar yaparlar.**

## **İşletmelerin Birleşme Nedenleri**

Birleşme sonucunda ulaşılan yeni ekonomik güç, doğal olarak sinerjik bir etki yarattığı için, birleşen firmaların ekonomik değeri, varlıklarının tek tek toplamından daha yüksek olabilir.

**Birleşmede temel neden büyüme olmakla birlikte, büyüme gerçekleştirilirken başka amaçlara da ulaşılmaktadır.**

Katma değer yaratma isteği de, işletme birleşmelerini teşvik eder.

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.

## **İşletmelerin Hukuksal Birleşme Şekilleri**

**İşletmeler arası anlaşma aslında işletmelerin bir dış büyüme yöntemidir. İşletmeler bazen ne iç büyüme, ne de dış büyüme yolunu seçerler.** Örneğin centilmenlik anlaşması yapmak suretiyle birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler.

İşletmeler arası hukuksal *birleşme şekilleri* şunlardır: Centilmenlik anlaşmaları, Konsorsiyum, Kartel, Tröst, Holding, Merger (füzyon), Korner Konsern ve İşveren Birlikleri. Bunlar; hukuksal ve ekonomik bağımsızlığı kaybettirmeyen birleşmeler, Ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler ve hukuki bağımsızlığı koruyan ekonomik bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

## **Ekonomik ve Hukuksal Bağımsızlığı Kaybettirmeyen Birleşmeler**

Ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkların korunarak gerçekleştirilen birleşmelerde işletmelerin tüzel kişilikleri, ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkları korunur. Bu tür birleşme şekilleri; centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyum, kartel, holding, konserndir.

### **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 anlaşmalarına taraf olan işletmeler, karşılıklı söz vermeye dayanan, tarafların çıkarlarının karşılıklı olarak korunduğu ve tarafların veya bunlardan birinin anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir müeyyidenin (yaptı-rımın) söz konusu olmadığı anlaşmadır. Centilmenlik anlaşmasının şekil şartı yoktur. Yazılı veya sözlü olabilir.

### **Konsorsiyum**

*Konsorsiyumlar iki veya daha fazla işletme, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmeleridir.* Burada temel amaç, işletmelerin teknik, finans ve yönetim imkânlarını birleştirerek büyük projeleri gerçekleştirmektir. Konsorsiyumlar; baraj, köprü, liman, demir yolu gibi büyük miktarda sermaye gerektiren işler için kurulurlar.

### **Kartel**

Karteller, *aynı iş kolunda faaliyet gösteren* iki veya daha fazla işletmenin, hukuksal ve ekonomik *bağımsızlıklarını kaybetmeden* gerçekleşen birleşmedir. Aynı malı üreten firmalardan oluşan kartele *yatay kartel*, bir nihai malın üretimi için gerekli ara malları üreten firmalardan oluşan kartele *dikey kartel* denir. Kartel oluşturmanın temel amacı, işletmelerin ortak çıkarlarını korumaktır.

**Kartelin en önemli özelliği, tüketicilere veya rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak, kolektif bir satıcı grubu veya kolektif tekel olmasıdır.**

*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).

**Fiyat kartelleri.** Fiyat rekabetini önlemek amacıyla kurulan, üye işletmelerin ürünlerini kartelin belirlediği fiyatın altında satmadıkları kartellerdir.

**Pazarlama kartelleri.** Pazarlama kartelleri, üye işletmelerin ürünlerini tek elden satmaları amacıyla kurulur.

**Pazarlama bölgesi kartelleri.** Bu tür kartelde üye işletmeler, ürünün satıldığı pazarı aralarında paylaşırlar ve her işletme ancak anlaşmada kendisi için belirlenen bölgede ürününü satabilir

**Satın Alma Kartelleri.** Aynı ham maddeyi kullanan işletmeler arasında kurulan bu tür kartelde amaç, mal alımlarında rekabeti oradan kaldırarak düşük fiyatla almaktır.

**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.

Kartellerin sermaye kârlılığını yükseltmek, rekabetin olumsuz etkisini ortadan kaldırmak, sermaye kullanım maliyetini düşürmek, üretimi istenildiği gibi ayarlayarak riskleri azaltmak, satışların düzenli olmasını sağlamak, çalışanlar için bir güven yaratmak gibi faydalarının yanında bazı sakıncalı yanları vardır.

**Kartellerin en önemli sakıncası çoğu kez haksız olarak elde ettikleri güçlerini siyasal bir güç unsuru olarak kullanmalarındır.**

## Holding

Bir veya daha çok işletmenin pay senetlerinin denetimine sahip olan şirkete holding denir. Başka bir tanımla holding; bir veya birden fazla şirketin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen veya etkileyebilen şirkettir.

*Holdinglerde yavru şirketlerin hukuki ve ekonomik bağımsızlıkları korunsa bile, gerçekte yönetim ve denetim ana şirketin (holdingin) elindedir.*

*Holdingler açık olarak kurulurlar. Bunlarda kartel ve tröstlerde olduğu gibi gizli ve kanunlara aykırılık söz konusu değildir.* Bu bakımdan holdingler kanunların itibar ettiği birleşme şeklidir.

Holdingle işlevleri yönünden iki gruba ayrılır:

☒ *Saf holding.* Başka şirketlere katılma amacı ile kurulan holdinglerdir.

*Karma holding.* Çeşitli şirketlere katılmalarının yanı sıra doğrudan doğruya mal ya da hizmet üretme işlevini de üstlenen holdinglerdir.

Holdingler denetledikleri şirketler yönünden iki gruba ayrılır:

☒ *Tek aşamalı holding.* Ana şirket bir kez katılımda bulunur, katılımda bulunduğu şirketlerin başka şirketlere katılımı söz konusu değildir.

☒ *Çok aşamalı holding (salkım holding).* Aşamalı holdingde aşamalı şirketin de başka şirketlere katılımı vardır.

Holdingler karşılıklı katılımlar yönünden aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

*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 katılımda ana şirket her bir yavru şirkette pay sahibi olmakta, yavru şirketler arasında ortaklaşa katılım bulunmaktadır.

Holding dâhil olan işletmeler, üretim teknikleri ve satış faaliyetlerinde serbesttir.

*Ancak holdingleşmenin önemli sakıncaları vardır.* Bu sakıncaların en önemlileri; güç ve denetim belli kişi ve kümelerin ellerinde toplanır, yavru şirketler ana holdingin çıkarı doğrultusunda kullanılırlar, işletme 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 doğurabilmesidir.

## Ekonomik ve Hukuki Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

Bu tür birleşmeler yukarıda ifade edilen birleşme şekillerinin aksine, işletmelerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıkları tamamen ortadan kalkarak işletmeler yeni bir tüzel kişilik altında faaliyette bulunurlar. Bu tür birleşmelerin başlıcaları; tröstler, tam birleşmeler (Merger-Füzyon)dir.

### Tröst

*İki veya daha fazla işletmenin ekonomik çıkarları için, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleri şeklinde gerçekleşen birleşmedir.* Tröstleşme sonucunda işletmeler önceki tüzel kişiliklerini kaybederler ve yeni bir tüzel kişilik altında faaliyette bulunurlar. Tröstte işletmeler bir yönetim çatısı altında toplanırlar. Tröstün olduğu bir pazarda, işletmeler pazarın önemli bir bölümünü ele geçirerek tekel durumuna gelir.

**Tröstler kartellere benzeseler de aralarında bazı önemli farklılıklar vardır.**

☒ 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.

İşletmelerin dikey, yatay veya diğer şekillerde bir araya toplanması ve tek bir yönetim altında gruplaşmaları sonucunda tröstler ortaya çıkarlar ve aşağıdaki gibi farklı tröst türleri vardır:

*Ünit tröstleri.* Bu tröstler borsadan aldıkları hisse senetlerini ve tahvilleri verimlilik ve risk durumunda denge sağlayacak şekilde düzenleyip bu portföyü küçük hisselerle bölerler.

*Yatırım tröstleri.* Bunlar, bir tasarruf ve finansman kuruluşudur. Bu tröstler sermaye yatırımını amaçlarlar. Tröst tarafından sermayedarlardan toplanana fonlar, ülke içinde veya ülke dışındaki çeşitli şirketlerin hisse senetlerine ve tahvillerine yatırılır.

*Oy tröstleri.* Bir teşebbüsün aynı iş kolunda veya farklı iş kollarında çalışan birçok işletmenin hisse senetlerini ele geçirmesidir. Yalnız burada hisse senetlerinin tröstü kuran ana işletme tarafından satın alınması söz konusu değildir.

## **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.*

**Konsern iki veya daha fazla işletme hukukî bağımsızlıklarını kaybetmeden ekonomik bağımsızlıklarını kaybettikleri birleşme türüdür.**

## **Konsern**

*Konsern 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.

*konsernlerin kuruluşlarında temel amaç, maliyeti düşürerek kârlılığını artırmaktır.*

## **Korner**

*Kornerler, güç birliği ile sinerji oluşturmak amacıyla kurulur. Bunlarda hukuki bağımsızlık korunabilse bile, ekonomik bağımsızlığın kısmen veya tamamen kaybolur.*

İşletmeler arası birleşmenin diğer bir şekli de “pool”dür. **Pool**, Geçici ve gizli bir iş birliği ile kurulan ve işleyişi itibarıyla karteğe benzeyen ekonomik birliklerdir.

## **İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ ÖLÇÜTLERİ**

*İşletmelerin optimum büyüklüğünü tespit etmek için önce büyüklüğün standartlarını belirlemek gerekir. İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli ölçütler kullanılır. Bunlar kantitatif veya kalitatif büyüklük ölçütleridir. Kantitatif (niceliksel) büyüklük ölçütleri sayısal verilere dayalı, somut ve pratik ölçülerdir*

kalitatif (niteliksel) ölçülerden yararlanır. İşletmelerin optimum büyüklüğünü belirlemede hangi ölçütün esas alınacağı, işletmenin faaliyet alanına göre değişir. Örneğin; *sanayi işletmelerinde* üretim miktarı niceliksel ölçüt iken, *ticaret işletmelerinde* satış hâsılatı ölçüt olarak esas alınır. *Hizmet işletmelerinde* ise müşteri memnuniyeti bir kalitatif ölçüt olarak kullanılabilir.

**Sayısal olmayan (niteliksel) ölçüler ise daha çok örgütün üretim yeteneğini belirten ölçütlerdir. Niteliksel ölçütleri aşağıdaki gibi sayabiliriz:**

*Yönetim biçimi:* Küçük işletmelerde yönetim işletme sahibindedir. Büyük işletmelerde ise işletme sahipleri ile yönetim kadrosu birbirinden ayrılmış, yönetim profesyonel yöneticiler tarafından yürütülen bir meslektir.

☐ *Sermaye koyanların sayısı:* Küçük işletmelerde sermaye sahipleri bir kişi veya küçük bir gruptur (Adî şirket gibi). Büyük işletmelerde ise çok sayıda hissedar vardır (Anonim ve Limitet şirket gibi).

☐ *Pazar yapısı:* Küçük işletmeler genellikle kendi bölge ve çevrelerine yönelik faaliyetlerini sürdürürler. Büyük işletmeler ise sadece belli bir bölgeye değil, bütün ülkeye hatta uluslararası pazara yönelik faaliyette bulunurlar.

☐ *Hukuki şekil:* Bağımsız bir sınıflandırma ölçüsü olmamakla birlikte genellikle adî şirketler ticaret şirketlerinden, şahıs şirketleri sermaye şirketlerinden, limitet şirketler sermaye şirketi olan anonim şirketlerden daha küçüktürler.

☐ *İş kolundaki nispi (görelî) durum:* İşletmelerin işkolundaki durumları görecelidir. Kendi alanlarındaki en büyük işletmelerle karşılaştıklarında büyük olan bir işletme, başka bir iş kolunda küçük kalabilir

## **Özet**

• İşletmelerin temel amaçları; kârlılıklarını artırmaları, büyümeleri ve varlıklarını devam ettirmeleridir. Birçok işletmede büyüme temel amaçtır. Rekabet ortamında sürekli ve dengeli büyüyen işletmeler için büyük bir başarıdır. İşletmeler çeşitli nedenlerden dolayı büyüme gereği duyabilir. Yerel bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler, çok uluslu veya küresel işletmelerle rekabet edemez. Diğer çevresel koşullar, tüketici profiline değişmesi, rakip işletmelerin yeni teknoloji ile faaliyet göstermesi işletmeleri



büyüme sürecine iter. Ayrıca büyüme, işletmenin çevre baskılarına karşı koyabilmesi yanında, çevreye uyuma yeteneğini de sağlar. Büyüyen işletmeler rakiplerle daha kolay mücadele ederken, müşterilerine de kaliteli hizmet sunabilir.

- Büyüme işletmelerin finansal olanakların arttırılması ve işletme çevresinde güç kazanması olanağı verir. Kredi kurumları ve borsada prim sağlama, fonları kullanmada etkinlik, büyüme ve karı artırma, rekabette finansal üstünlük sağlama büyümenin finansal gereklerdir. Ayrıca büyüme ile üretimde kalite artarken çok sayıda ürünü piyasaya sürme imkânı, üretim maliyetlerini önemli ölçüde düşürür. Büyüme aynı zamanda üretimde Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırma imkânı vererek, teknoloji üretme olanağı sağlar. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sayesinde büyük işletmelerin istedikleri kadar ham madde alma, stok yapma, üretim hacmini artırma, yan ürünler geliştirme gibi imkânları vardır.
- İşletmelerin büyümelerinin diğer bir yararı da pazarlama yeteneklerinde sağladığı artırıştır. Büyüme sayesinde işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda nitelik ve nicelik yönünden yeteneği artar. Araştırmaya daha fazla yatırım yaparak, rakiplere karşı etkili strateji geliştirebilirler. İşletmenin pazar stratejisi gelişir, pazarlama teknikleri daha verimli hâle gelir. Ulusal ve uluslar arası pazarlara girmeleri kolaylaşır. Fazla ürünü pazarladıkları için satış maliyetlerinde tasarruf sağlayabilirler.
- Fonksiyonel açıdan büyümenin yaptığımız yararları, büyümenin işletmelerin temel amaçları olduğunu göstermektedir. Burada önemli olan husus, işletmelerin ne kadar büyüyecekleri ile ilgilidir. İşletmelerin büyümeleri bir yere kadar yararlı, ancak belli bir aşamadan sonra sakıncalı olabilir. İşletmelerin uygun büyüklük ölçütüne ulaşmaları gerekir. Buna optimum büyük ölçütü diyoruz. Optimum büyüklüğe ulaşan işletmelerin maliyetleri en düşük, karları ise en yüksek düzeyde gerçekleşir. İşletmeler açısından ideal durum optimum işletme büyüklüğünde faaliyette bulunmaktadır.

## Unit6

# İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

## GİRİŞ

Son yıllarda dünyada yaşanan eğilimler, “küreselleşme” veya “globalleşme” gibi kavramlarla ifade edilen sürecin, giderek daha fazla gündemimizde yer bulmasına, ekonomik, sosyal, siyasal, politik ve kültürel yaşamımızı yönlendirmektedir. Uluslararası piyasada gözlemlenen değişim sürecinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların, birbirlerine karşı *rekabet üstünlüğü* elde edebilme ihtiyacı; bu işletmelerin, örgütlenme ve yönetim anlayışlarında farklılaşmaya neden olmaktadır.

## İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

Ticarî faaliyetlerin uluslararasılaşmasının uzun bir tarihi vardır. Aslında, ticarî faaliyetler, en eski uygarlıklara kadar dayanmaktadır. *Avrupa’da özel korporatif kurumlar tarafından yürütülen sistematik sınır ötesi ticarî faaliyetler, Orta Çağla birlikte başlamıştır.* Örneğin XIV. Yüzyıl boyunca Tüccarlar Birliği, Alman tüccarların, Batı Avrupa ve Doğu Akdeniz ticaretinin yönetimini örgütlemiş; bunların tarımsal üretim, demir madeni çıkârımı ve genel imalat gibi alanlara girmesini sağlamıştır.

*Dev şirketlerin gelişiminde ikinci dönem, geçen yüzyıldaki sanayi devrimi ile başlamıştır. Sanayi devrimi, hızla sanayileşen ülkelerin ham madde ihtiyaçlarını süratle karşılanması sorununu doğurmuştur.* Böylece, madencilik, çay, petrol, kahve ve kauçuk tarımında plântasyonlar yoluyla, üretimi gerçekleştiren çok uluslu sermayeden oluşan şirketler doğmaya başlamıştır.

*İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklamadan önce uluslararası işletmeciliğin ne anlama geldiği üzerinde durmak gerekir.* Uluslararası işletmeler, farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdüren küresel ağlar içinde faaliyette bulunan işletmelerdir.

Uluslararasılaşma, bir işletmenin ulusal sınırları aşacak şekilde işletmecilik faaliyetinde bulunmasıdır. *Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışına taşıracak şekilde yapmaya başlamasıdır.*

İşletmeler, sermayelerinin hangi alanlara yönelteceği, sermayenin ana vatanı olan ülkede belirlenen ve yerli şirketlerle, hemen hemen aynı politikalarla yönetilmesi durumunda *çok uluslu şirketler*; yatırım politikaları, sermayenin kökeni olan ülkedeki merkezden belirlenmekle birlikte, 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.*

## ULUSLARARASILASMANIN NEDENLERİ

*Bugün dünyada işletmelerin uluslararası hâle gelme eğilimi her zamankinden daha fazladır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler uluslararası pazarlara doğru giderek artan bir gelişme içindedirler. Sadece gelişmiş ülkelerin firmaları değil, gelişmekte olan ülkelerin firmaları da uluslararasılaşma gerçeği ile yüz yüze gelmektedir.*

İşletmelerin temel kuruluş nedeni kâr elde etmek, varlıklarını devam ettirmek, istihdama katkıda bulunmak olduğuna göre, bunlardan özellikle kâr sağlamak için uluslararasılaşıyor.

**Uluslararasılaşmanın diğer başka nedenleri de vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sayılabilir:**

☐ 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

### **Köken Ülkenin İtici Faktörleri**

**İç piyasa koşullarının yetersizliği.** Yerel pazarın işletmenin ürün ve hizmetleri bakımından doygunluğa ulaşması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dış piyasalarda daha uygun koşulların bulunması; işletmeleri yeni pazarlar aramaya, dolayısıyla uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu amaçla yapılan yatırımlara “taarruz yatırımları” denilmektedir.

**Mevcut pazarları koruma endişesi.** Firmaların pazar paylarının diğer firmalar tarafından tehdit edilmesi durumunda, işletmenin kârlılığını sağlamak ve varlığını korumak için uluslararasılaşma kaçınılmaz olmaktadır. İşletmenin varlığını koruma amacıyla yapılan yatırımlara “savunma yatırımları” adı verilmektedir.

**Üretilen malın uluslararası niteliğinin olması.** Bazı ürün ve hizmetlerin uluslararası piyasada rekabet edebilirliği yüksektir: Petrol, madencilik, organik ürünler, elektronik ürünler gibi.

**Ücret ve vergilerin yüksek, sosyal hakların gelişmiş olması.** İşletmelerin kârlarıyla üretim maliyetleri arasında ters bir ilişki olduğu için, işletmeler kârlarını artırmak için maliyetlerini düşürme gereği duyarlar

### **Ev Sahibi Ülkenin Çekici Faktörleri**

☑ **Geniş bir pazara sahip olması.** Firmaların yabancı ülkelere yatırım yapmalarında temel nedenlerden biri gidilen ülkenin geniş bir pazara sahip olması ve insanların satın alma güçlerinin yüksek olmasıdır.

**Himayeci tedbirleri.** Yatırım yapılan ülke, geniş kapsamda ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikası izliyorsa, bu durum yabancı firmaların oraya akın etmesini sağlayacak, daha uygun piyasa koşullarında mal ve hizmet üretme isteklerini artıracaktır.

**İşgücünün ucuz olması.** İşgücü maliyetleri, düşük, yasal düzenlemeler işletmeler açısından uygun ortamlar sunuyor ve vergi oranları düşük ise; bütün bu çekici faktörler işletmelerin uluslararasılaşma eğilimini güçlendirecektir.

**Kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar.** Sermaye yetersizliği olan ve gelişmekte olan yeni teknolojilere ihtiyaç duyan ülke hükümetlerinin teknoloji transfer yollarından biri de işletmelerin uluslararasılaşma yoluyla gelmesini sağlamaktır.

**Yasal düzenlemeler.** Gelişmiş ülkelerde genellikle işçi hakları ve çevreyi koruma yasaları gelişmiştir ve bunlar çok titiz uygulanır. Bunlar işletmeye ilâve maliyet getiren faktörlerdir. Sırf bu maliyet faktörlerinden kurtulmak için işletmeler uluslararasılaşma gereği duyarlar.

☑ **Elverişli rekabet koşulları.** Yabancı piyasalarda görece zayıf rekabet gücüne sahip olan ülkelerle rekabet edebilme daha kolaydır. Bu piyasalarda rakiplerin yeni ürün geliştirme çabalarına karşı önlem alma ihtiyacı daha düşüktür. Bu durum uluslararası firmalara “tekelci ayrıcalıklar” sağlamaktadır.

Firmaların yabancı ülkelere yatırım yapmalarında temel nedenlerden biri gidilen ülkenin geniş bir pazara sahip olması, insanların satın alma güçlerinin yüksek olmasıdır.

İşletmeler bazen ülkelerin kendi aralarında imzaladıkları uluslararası anlaşmalar nedeniyle uluslararasılaşma gereği duymaktadırlar.

### **Çevresel Nedenler**

☑ **Ekonomik entegrasyonların etkisi.** İşletmeler bazen ülkelerin kendi aralarında imzaladıkları uluslararası anlaşmalar nedeniyle uluslararasılaşma gereği duymaktadırlar. Örneğin Kâradeniz İşbirliği Topluluğu, Avrupa Birliği gibi anlaşmalar, işletmelerin uluslararası nitelik kazanmasını etkilemektedir.

**Siyasî faktörler.** İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sömürgecilığe ait kurallar yavaş yavaş ortadan kalkmaktadır. Bu döneme kadar devletlerin yaptığı sömürgecilığı, artık uluslararası firmalar devralmış bulunmaktadır.

**İşletmeleri uluslararasılaşmaya iten temel faktörler konusunda 3.000 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, şirketlere niçin uluslararasılaşmaya gittikleri sorulduğunda alınan yanıtlar yüzdeleriyle birlikte şöyle sıralanmıştır:**

- ☑ Müşteriye teslimi hızlandırmak %45
- ☑ Yurt dışındaki stratejik ortaklarla bağları geliştirmek %42
- ☑ Yurt içindeki müşterilerin uluslararası faaliyetlerini desteklemek %34
- ☑ Yabancı müşterilerin kültürel gereksinmelerini karşılamak %31
- ☑ Yeni teknolojilere erişmek %25
- ☑ Yurt dışındaki korumacılıktan kaçınmak %25
- ☑ Daha düşük vergiler ve devlet destekleri elde etmek %23
- ☑ Yabancı teknik ve yönetim becerilerinden yararlanmak %22

☑ Ucuz maliyetli işçiliğe ulaşmak %10

☑ Yasal zorluklardan kaçınmak %9

**Uluslararası işletmeler**, globalleşme senaryolarının da ana sorumlularıdır ve bu işletmeler, dünya ölçeğinde ekonomik, politik ve siyasî kârları etkilemekte, yerine göre belirlemekte ve güçlerini dünya çapında göstermektedirler. Bu şirketlerin temel gayesi, kârlarını dünya çapında maksimize etmek, ekonomik ve siyasal süreçleri yine dünya ölçeğinde bütünleştirecek organizasyonlar oluşturmaktır. Bütün bu nedenlerden dolayı yarının işletmeleri iki yeni kurala uyacaklardır: *Bunlardan ilki*; insanları, işin bulunduğu yere getirmek yerine, işi insanların bulunduğu yere götürmek; dolayısıyla uluslararasılaşmak. *Diğeri de*, üst rekabet üstünlüğü sağlamaya doğrudan katkısı olmayacak faaliyetleri dışarıdan sağlamak, yaptırmak; yani, dış kaynaklardan yararlanmak.

## ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

Buna göre, dış satışların genel satışlar içindeki payı ne kadar yüksek ise işletme o ölçüde uluslararasılaşmış bir işletmedir. Ayrıca ihracatın toplam satışlarına oranının yüksekliği de bir uluslararasılaşma ölçütü olarak kullanılabilir; ancak burada temel sorun yurt dışında hiçbir üretim faaliyetinde bulunmayan, yurt dışına dönük tek faaliyeti ihracattan ibaret olan bir işletmenin ihracatı ne kadar yüksek olursa olsun, uluslararası bir işletme sayılıp sayılmayacağıdır. Bunun cevabı sayılmayacağıdır.

İşletmelerin uluslararasılaşması arttıkça, faaliyet çeşitliliği de artmaktadır

*Uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler önce diğer yöntemlere göre daha risksiz bir yöntem olan ihracat ve ithalatı tercih ederken; ilerleyen dönemlerde çok uluslu olurken ortaklık kurma ve direkt yabancı yatırım gibi yöntemleri tercih etmektedirler.*

*İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde birçok faktörü dikkat alırlar. Bu faktörlerden biri, işletmenin uluslararası nitelik kazandıkça sattığı ürünün özelliklerinde ne gibi değişiklikler yapması gerekeceği ile ilgilidir.*

İşletmeler, uluslararasılaşmanın ilk aşamalarında henüz deneyim ve bilgi sahibi olmadıkları ve belirsizliklerin yaratacağı risklerin yüksek olduğu yerlerde faaliyette bulunmak istemezler. Bunun yerine daha kolay faaliyet gösterebilecekleri, tanıdıkları ve girişinde daha az maliyete katlanacakları yabancı pazarları tercih ederler. **Bu aşamada işletmeler 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 karşı tutumu

İşletmeler genellikle iç pazar için kurulurlar; ancak faaliyetlerini artırdıkça, dış pazarlarda faaliyette bulunma istekleri artar.

**İşletmeler uluslararasılaşmayı farklı aşamalarla gerçekleştirirler.** Bunlar işletmenin amacı, faaliyet konusu, büyüklüğü gibi faktörler bakımından farklılaşsa da genellikle şu aşamalardan oluşmaktadır:

☑ **İç pazarlama aşaması.** Bu aşamada işletme kendi iç pazarıyla ilgilenir; ihracat yapmaz. İşletme bu aşamada ihracata ilgi duymaz; çünkü diğer işlerle meşguldür ve kapasitesi sınırlıdır.

**İhracat öncesi aşama:** Firma fizibilite çalışması yapmak için araştırma yapar; fakat kârar vermek için maliyetler, kurlar ve dağıtım kanalları konularında firmanın bilgileri yetersizdir.

☑ **Deneysel katılım aşaması.** Bu aşamada işletme küçük oranlarda ihracat faaliyetlerine başlar. Uluslararasılaşma bakımından fiziksel ve kültürel yetersizlikler vardır. İhracat marjinal ve düzensizdir.

☑ **Aktif katılım aşaması.** İhracat satışlarının artırılması ve faaliyette bulunulan ülke sayısı çeşitlendirilir. Bunun için sistematik bir çaba vardır ve bu girişimleri yürütmek için sabit bir örgüt yapısı kurulur. Bu aşamada ihracat/satış oranı % 10-39 düzeyindedir.

☑ **Güçlü katılım aşaması.** Bu aşamadaki işletmenin dış pazarlara daha fazla açılmış durumdadır. İşletme iç ya da dış pazarlara yönelik faaliyetleri konusunda ayırım yapmayacak kadar dış pazarlara açılma yeteneği kazanmıştır.

*İşletmeler uluslararasılaşma düzeyine göre farklı isimler alır. Buna göre işletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin araştırmalara göre toplam satışlarının %10'undan az ihracat yapan işletmeler "deneysel ihracatçı işletme", %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise "ileri düzey ihracatçı işletme" olarak adlandırılmaktadır*



## Uppsala Modeli

Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen Uppsala Modeli'nde uluslararası pazara girişte dört farklı pozisyon ileri sürülmüştür. Bu aşamalar şöyledir:

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

İşletmelerin uluslararasılaşmasını açıklayan teorilerden biri Uppsala Modeli, diğeri Uluslararasılaşma Ağ Modelleridir. Dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi, ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi faktörler bakımından benzer olan ülkelerde faaliyette bulunmak işletmeler için daha çekici faktörlerdir.

U-Modeli, yerel işletmelerin uluslararasılaşma sürecini ele alır ve bu modele göre ihracat faaliyeti, işletmenin kendi yerel pazarındaki başarısının bir sonucudur. İşletmenin artan kapasitesinin dış pazarlarda kullanılmasıdır.

## Yenilik modeli

Yeniliğe dayalı uluslararasılaşma modeli (Innovation Model). İşletmenin uluslararasılaşma sürecinde her adımı aslında bir yenilik sayılır. Çünkü işletme iç piyasalardan çıkıp dış piyasalara yöneldikçe yeni durumlar ve olaylarla kârşılışır. *Birtakım farklılık olmakla birlikte, bu modellerde ortak bazı yönler vardır.* Tüm modellerde başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmeler daha sonra birtakım itici veya çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeye başlarlar. Yenilik Modeli'nde genellikle, ihracatın toplam satışlara oranı kullanılmıştır.

## Uluslararasılaşma Ağ (Örgütlenme) Modeli

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

Bu model, işletmelerin kurulan uzun dönemli ilişkiler sonucunda, uluslararası pazarlarda kendi olanaklarının yanında, işbirliği yaptığı veya ortaklık kurduğu diğere işletmenin olanaklarını kullanmasını ön görür.

## ULUSLARARASILAŞMA STRATEJİLERİ

İşletmelerin uluslararası alanda yatırım ve ihracat faaliyetlerinde önemli farklılıklar yaşanmaktadır. *Her şeyden önce pazar güvencesi, firmalara, hem iç hem de dış rakipleriyle daha etkin rekabet imkânı sağlamaktadır.* Dolayısıyla firmalar, uluslararası faaliyetlerinde sürprizlerle kârşılışmamaktadır. Örneğin Ford Motor firması, işçilerinden yarından fazlasını Amerika'nın dışından, Philips çalışanların dörtte üçünü, Hollânda'nın dışından, Matsushita Electric, çalışanlarının yarından fazlasını Japonya'nın dışından, Ericsson ise aynı şekilde çalışanlarının yarından daha fazlasını İsviçre'nin dışından sağlamaktadır.

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

*İşletmelerin uluslararası alanda yatırım ve ihracat faaliyetlerinde önemli farklılıklar yaşanmaktadır. Önceleri yatırım, ticaretin ardından giderd; Şimdi, yatırımcılar kendi ülkelerinde üretim ihraç etmek yerine, üretim tesislerini küresel boyuta ulaşan pazarın herhangi bir yerine kuruyorlar.*

*İşletmelerin uluslararası pazarlara girmeleri için önlerinde diğere seçenekler de vardır ve bunlar genelde ihracat aşamasından sonra gelen ileri ticaret teknikleridir.* Burada şirket ürettiği malların uluslararası pazarlarda pazarlanması dışında ürettiği hizmetleri de pazarlama imkânına sahip olacaktır. Ayrıca pazarlayacağı malları hedef ülkede üretme olanağına sahip olacağı ortaklık tipleri kurar. Söz konusu ortaklık tipleri şunlardır: Hisse Senedi Yatırımları, Lisans Anlaşmaları, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, Joint Venture, 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 araçlarıyla dolaylı dış satım şeklinde

☑ İşletmenin kendi kurduğu örgütler aracılığıyla doğrudan dış satım şeklinde

*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. Aynı şekilde büyük satıcılar da bu yolu seçerler. Bunda yatırım riskli olmakla birlikte, kârlılık da o denli yüksek olabilir.

*Doğrudan ihracat konusunda geliştirilmiş çeşitli yöntemler vardır. Bunlardan biri yurt içinde örgütlenmiş ihracat departmanı veya bölümünün bu işi yapmasıdır.*

*yöntem, denizaşırı satış şubesi veya bağlı işletme kurmaktır.*

Doğrudan dış satım konusunda başvurulan üçüncü yöntem ise yurt içinde üstlenmiş gezici dış satış temsilcilikleri kurmaktır. Dördüncü yöntem ise yurt dışında üstlenmiş distribütör veya acenteler eliyle dış satış yapmaktır.

## Hisse Senedi Yatırımları

Hisse senedi yatırımları yönetim uygulaması gerektirmeyen, uluslararası bir yatırım biçimidir. Hukukî engellerin olmadığı veya görece olarak daha az olduğu ülkelerde, bir işletmenin, diğer bir ülkedeki işletmenin hisse senetlerinden satın almasıdır. Faaliyetin amacı, işletmenin elinde bulunan ve kendi ülkesinde de yatırıma dönüştürmedikleri sermaye fazlasını, kendi belirledikleri ve politik riski olmayan ülkelere, yüksek kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârını artırmaktır.

## Lisans ve teknik anlaşmalar

Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticarî sırlar, ticarî marka, teknoloji, teknik bilgi gibi maddî olmayan varlıklarının işletmeye kullanma iznini başka bir işletmeye 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.*

## Doğrudan Dış Yatırımlar

Ekonomi alanında, İkinci Dünya Savaşından sonra yaşanan uzun canlılık döneminde, dünya ticareti ve yerli yatırımlarda önemli artışlar oldu. Uluslararası ekonominin zenginliği, büyük ölçüde ihracata bağımlıydı. Ancak 1980'lerin başından bu yana farklı bir yönelim baş gösterdi. Burada dikkat çeken, ihracata göre, doğrudan yabancı yatırımda anî bir yükseliş olmasıdır. Bu, üretimdeki büyümeyle kıyaslandığında, ihracattaki büyümenin durmadığını, doğrudan yabancı yatırımın artması ile birlikte, ihracattaki büyümenin azaldığını göstermektedir. İhracattaki azalma, üretim alanındaki bir azalmadan kaynaklanmamakta, aksine üretim alanında da önemli artışlar yaşanmaktadır. Ancak, doğrudan dış yatırımlar, gümrüklerden çıkan malların miktarında bir azalışa neden olmaktadır.

Lisans anlaşmaları, küresel işletmeler için önemli bir dış kaynak sağlarken, anlaşmayı yapan firmalar için, duyarlı bölgeler oluşturmaktadır

*Doğrudan dış yatırımlar (foreign direct investment FDI), son on yıl boyunca, dünya ekonomi tarihinde çok önemli bir yere sahiptir. Doğrudan dış yatırımlar, dünyanın toplam sabit sermaye biçimindeki yatırımlarının %80'ini oluşturmaktadır. Bugün doğrudan dış yatırımların toplam sabit sermayeye katkısı Birleşik Devletlerde ve Avrupa'da %5 veya %6, Çin'de %20 olması şaşırtıcıdır.*

Dış pazarlara açılmak isteyen işletmelerin izledikleri ikinci grup giriş stratejileri, üretim ve pazarlama tesisi kurmak için yerel işletmelerle ortaklaşa hareket etmektir.

## Ortak Girişim (Joint Venture)

*Dış pazarlara açılmak isteyen işletmelerin izledikleri ikinci grup giriş stratejileri, üretim ve pazarlama tesisi kurmak için yerel işletmelerle ortaklaşa hareket etmektir. Ortak girişimler; yerel firmanın ana işletmeye sağladığı olanaklar, yerel firmanın pazar bilgisinden, deneyiminden, müşteri portföyünden, dağıtım kanallarından yararlanma imkânı, pazardaki riski beraber göğüsleme, pazarda yabancı firmalara yasaklı bölgelere girebilme imkânı, sahip olduğu finansal kaynaklar, nitelikli eleman ile ana firmanın ihtiyaçlarını gidermesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir.*

*İşletmeler herhangi bir amacı, tek başlarına gerçekleştirememeleri durumunda, diğer işletmelerle ortak hareket ederek, ihtiyaçları olan kaynakları temin edebilirler.*

*Joint venture (JV)ler, önemli bir işleve sahiptirler. Küreselleşen sanayiler, coğrafi açıdan dağınıklık gösteren pazarlarda daha fazla ürün standardizasyonu sağlama ihtiyacı doğurmuştur. Bu eğilim, yakın gelecekte veri işleme, otomatik fabrika, bilgilendirme araçları gibi sanayilerde işbirliği, dünya ölçeğinde bir uyumluluğu sürekli kılma gibi yeni yönelimlere zemin hazırlayacaktır.*

*Yeni çevresel koşullara, dinamik ve değişimci bir bakış açısıyla cevap verebilme yeteneği sağlayacak, esnek bir örgütsel yapılanma, bu açıdan büyük bir öneme sahiptir. Küresel düzeyde Joint Venture'ler iki ayrı şekilde oluşmaktadır: Bunlardan biri, farklı ülkelerde iki veya daha fazla işletmenin ortaklaşa kurdukları JV işletmeleri: (Kordsa'nın Mısır'da Nil firmasıyla kurdukları ortak bir tesis) diğeri de, herhangi bir ülkenin, diğer bir ülkedeki firmaya sahip olma yoluyla, her iki firmanın faaliyetlerinin önceden belirlenen bölgelerde birleştirilmesi (Olivetti'nin %25 hisselerinin AT and T firmasına ait olan bilgisayarları Avrupa'da üretmesi) gibi.*

**Ortak girişim aşağıdaki yöntemlerle yapılır:**

**Sözleşmeli üretim.** İşletme yabancı bir işletmeye malının üretim ve pazarlama yetkisini vermek yerine, pazarlama sorumluluğunu kendisinde tutmayı tercih edebilir.

**Yönetim hizmetleri sözleşmesi.** Bu yöntemde evsahibi ülkedeki yerel işletme, sermaye veren yabancı işletmeye yönetim know-how'ı sağlar. Böylece, yerel işletme maddî ürünler yerine, (yönetim hizmetleri) ihraç eder. Hilton oteller zincirinin bütün dünyada uyguladığı yöntem, yönetim hizmetleri sözleşmesidir.

**Doğrudan Satış ve Pazarlama.** İhracat yoluyla dış pazarlara giren firmalar, yabancı ülkelere satış veya pazarlama birimleri açmak isterler ya da ürettiklerini pazarlayacak işletmelerle anlaşmalar yaparak satış ve pazarlama faaliyetinde bulunurlar. Evsahibi ülkede pazarlama birimleri kullanmanın iki önemli avantajı olabilir: bunlardan ilki, açılacak olan şubelerin yerel arz ve talep koşulları konusundaki tecrübeleri; ikincisi ise, ticarî ilişkilerin geliştirilmesine yapacakları potansiyel katkıdır.

**Dışarıda Ortak Üretim.** İşletmelerin uluslararasılaşma çabalarında kullandıkları yöntemlerden biri de dışarıda ortak üretim yapmaktır.

**Dışarıda Doğrudan Üretim.** Dışarıda doğrudan üretim, ortak yatırımlara girişmiş olan işletmelerin şartlar oluştuğunda tercih ettikleri bir yöntemdir. Dışarıda doğrudan üretim ise çok uluslu işletme, dış ülkede kendi üretim birimlerini kurmakta, üretim faaliyetlerinde bulunmakta ve kendi ülkesindeki kadar geniş bir üretim esnekliği kazanmaktadır.

## Franchising

Franchising anlaşmasının başarılı olabilmesi için uluslararası işletmelerin ürünlerinin ve hizmet şeklinin eşsiz ve standart olması gerekmektedir.

Ekonomi Sözlüğü'nde, yapılan tanıma göre franchising "Bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bu ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir." 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.*

**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 en hızlı büyüyen pazar stratejisidir. Franchising dünyada hızla büyümesine rağmen, uluslararası pazarda sık sık problemlerle karşılaşmaktadır*

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

## Stratejik İttifaklar (Stratejik Ortaklıklar)

*İşletmelerin uluslararası sistemde oynadığı role ilişki en temel faktör, dünya ekonomisinin işleyiş seyrini belirleme konusunda, duydukları istektir.*

*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. Bu sektördeki ittifaklardan bazıları şunlardır: Chrysler, Mitsubishi Motors'un %24'üne sahiptir. Mitsubishi Güney Koreli Hyundai şirketinin ortaklarından birisidir. Ford, Mazda'nın %25'ine sahiptir. Mazda, ABD'de Ford'a otomobil, Ford'da Mazda'ya kamyon üretmektedir. Bu şirketlerden her biri Kore'nin Kia Motors girişiminde hisse sahibidir. General Motors, Isuzu'nun %41'ine sahiptir. Subaru'nun sahipleri arasında Nissan da vardır.

Stratejik ittifaklarda, şirket evliliği, ABD başı çekmektedir. Dünyada yaşanan büyük çaplı stratejik ittifaklara şunlar da eklenebilir: "BP-Mobil", "Daimler Benz-Chrysler", "Daimler-Nissan," "Guines-Grand Metropolitan", "Boing-MacDonell", "Fiat-Renault Otobüs", "Volvo-Samsung", "First-Chicago-Banc One", "Ford-Jaguar", "Fiat-Alfa Romeo", "Lancia, Ferrari ve Maserati", "Volkswagen-Audi ve Porsche", "Citibank-Travelers" ve "TokyoBank-Mitsubishi".

*Stratejik ittifaklar, bir ürünün ya da şirketin milliyetini anlamının giderek güçleştiği, tek pazarlı bir dünyaya geçme sürecinin parçası olarak kurulmaktadır.*

**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 yönetim imkânlarını birleştirerek büyük projeleri gerçekleştirmesidir. Konsorsiyumlar; baraj, köprü, liman, demir yolu gibi büyük miktarda sermaye gerektiren işler için kurulurlar. Örneğin, Keban Barajı ve Hidroelektrik Santrali, İtalyan ve Fransız işletmelerinin oluşturduğu bir konsorsiyum tarafından yapılmıştır.

## 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; Menşe Ülke (Home Country) ise yabancı yatırımı yapan veya çıkışın olduğu ülkedir. Doğrudan Yatırım İşletmesi (Direct Investment Enterprise), yabancı yatırımcının anonim şirketin %10 veya daha fazla hissesine veya oy hakkına veya adî şirketin eşdeğer mülkiyetine sahip olmasıdır. DYY terimindeki “doğrudan” kelimesi, yatırım amacıyla gelen sermaye ile birlikte farklı oranlarda teknoloji, know-how (teknik bilgi), işletmecilik bilgilerinin de ev sahibi ülkeye geldiğini belirtmektedir.*

### Özet

- Uluslar arası işletmelerin ortaya çıkmasında, üç önemli faktör vardır. Bunlardan birincisi, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerdir. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisi alanındaki gelişmeler, en başta organizasyondaki hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer plânlaması gibi kavramları etkilemiştir. İkinci faktör; uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve coğrafi anlamda globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte, kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan işletmeler ulusal sınırların dışını da düşünmeye başlamışlardır. Bu durum bir yandan, işletmeleri faaliyetlerinde etkinlik kriterini yeniden gözden geçirmeye bir yandan da değişimlere hemen cevap verecek esnek organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Üçüncü gelişme; insan hakları insanî değerler (yükselen değerler), kişilik kavramı, bütün değişimlerin insana bağlı ve bağımlı olduğunun düşünülmesi, eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi gibi yaklaşımlar, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü biçimde etkilemiştir.
- İşletmelerin dışa açılma kararının verilmesini etkileyen önemli faktörlerden biri de, işletmelerin önceki tecrübelerinden öğrendikleridir. İşletmeler uluslararasılaşmanın ilk aşaması olan ihracat aşamasında elde ettikleri bilgiler ve deneyimlerin olumlu sonuçlanması, onları dış piyasaya yönelme konusunda cesaretlendirmektedir. Ayrıca uluslararasılaşma kararını etkileyen bir başka faktör de ölçek ekonomileridir. Üretim kapasitesinin artırılarak bu yolla üretim maliyetlerindeki düşüşün arzu edilmesi işletmeleri uluslararasılaşmaya teşvik etmektedir.
- Üretim sürecinin esnekliği ve arz potansiyelinin artması da işletmelerin uluslararasılaşmasında rol oynayan önemli faktörlerden biridir. Bir işletmenin üretim süreci ne kadar esnek yani ne kadar kolay transfer edilirse, işletme o kadar kolay uluslararasılaşacaktır. Aynı şekilde üretilen ürünün arz potansiyeli ne kadar yüksek ise işletmenin dış pazarlara girmesi o ölçüde kolay olacaktır. Uluslar arası pazarlardaki rakip firmaların yerli firmalara göre daha elverişli olması, ayrıca hükümetlerin aldıkları teşvik tedbirleri, işletmelerin uluslararasılaşmasını etkileyici olmaktadır.

### Unit7

## İŞLETME KAPASİTESİ VE KAPASİTE TÜRLERİ

### KAPASİTE KAVRAMI

İşletme kapasitesi kavramı çoğu kez işletme büyüklüğü ile birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Ancak, işletmeler açısından kapasite, sadece nicel bir ölçüt iken; büyüme nicel ölçütlerde bir irileşme anlamına geldiği gibi, nitel bakımdan işletmenin iş yapabilme yeteneğinde (kapasitesinde) artış anlamına da gelmektedir. Kısaca büyüme, kapasite artırımının yanında, işletmeler için, yönetim becerisini geliştirmeyi, işletmenin teknoloji, pazar ve finans fonksiyonlarını etkin yönetimeyi de kapsamaktadır.

*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.*

Ekonomi bilimi açısından kapasite, temel olarak, “bir şeyin sığdırılabileceği miktar.” demektir. İşletme bilimi açısından ise kapasite, “bir üretim oranı ya da belli bir zaman diliminde gerçekleştirilen üretim miktarı” anlamına gelmektedir. En genel tanımıyla işletme açısından kapasite; işletmelerin mal veya hizmetleri üretebilme yeteneğidir. “Bütün tanımlara göre kapasite, herhangi bir işletmenin” belli bir zaman süresinde belli bir üretim düzeyi veya gücü”dür.

İşletme kapasitesi “üretim miktarı” açısından ve “maliyetler” açısından tanımlanabilir. *Üretim miktarı bakımından bir işletme veya tesisin birim zamanda elde edebildiği maksimum üretim miktarı onun kapasitesini gösterir.*

### İşletme Verimliliği ve Kapasite İlişkisi

*İşletmelerin etkinliği ve verimliliği çalışanlarla, kullanılan teknoloji ve üretim yöntemleri ile doğrudan ilgili olduğu gibi, büyüklüğü ve kapasite düzeyi ile de doğrudan ilgilidir.* İşletme çalışanlarının verimliliklerini artırmanın en etkin araçlarından biri, onlarda “iş yapma arzusu” ve “örgütsel hedeflere bağlanma” hissi oluşturmaktır.

Etkililik; yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğin bir fonksiyonu olduğu gibi, uygun araç ve gereçlerin ve insan kaynaklarının doğru yerde ve doğru ölçüde kullanılması anlamına gelir.

Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok çıktı elde etmektir.

*Optimal kapasite düzeyinin altında kalmak atıl kapasiteye neden olacaktır. Optimal kapasitenin üstüne çıkmak ise uzun vadede sürdürülebilir olmaması nedeniyle işletmenin varlığını devam ettirme gibi genel amaçları uyumlu değildir.*

İşletmelerde verimliliği artırmanın birçok tekniği vardır. Bunlar; zaman ve hareket etütleri, iş basitleştirme, iş genişletme ve iş zenginleştirme, beyin fırtınası, örgüt geliştirme, nominal grup çalışması, duyarlılık eğitimi gibi davranış teknikleri gibi teknik ve yöntemlerdir.

İşletme ancak optimal kapasite düzeyinde olduğu zaman aynı miktarda kaynakla en uygun düzeyde ürün üretebilir.

Verimlilik, çıktılarla girdiler arasındaki orandır. Bu oran, ne kadar çıktılar lehine gerçekleşirse; verimlilik, o oranda yüksek sayılır.

Hangi verimlilik tanımı alınırsa alınsın veya verimlilikte hangi ölçüt kullanılırsa kullanılsın, işletme verimliliği için optimal kapasite düzeyinde üretim yapmak, işletme verimliliği için zorunlu şarttır.

İşletme verimliliğinde girdileri ve çıktıları makul düzeyde sağlamanın en etkin aracı ise uygun (optimum) kapasite düzeyinde çalışmaktır. Kaynakları kullanmanın optimum düzeyini bulmak için, kullanılan kaynaklar ile sağlanan ürünler arasında oransal bir ilişkinin kurulması gerekir.

**etkenlik kavramını, belli bir dönemde, amaçlara ulaşabilme derecesini gösteren etkililik kavramını ve belli bir dönem sonunda elde edilen kârın, bu dönem boyunca kullanılan sermaye değerine oranını gösteren kârlılık kavramlarını da kapsar. Bir faaliyetin etkili olması demek, onun istenen sonucu vermesi demektir. Burada söz konusu olan örgütsel çabayı optimize etmektir.**

Verimlilik, ürünün minimum maliyetle üretilmesidir.

Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelir ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır.

Rasyonellik anlamında verimlilik, gündelik dildeki kârşılığıyla "akla uygunluk" demektir. Ekonomideki anlamıyla verimlilik, belli araçlarla en yüksek sonucu veya belli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmektir.

## KAPASİTE TÜRLERİ

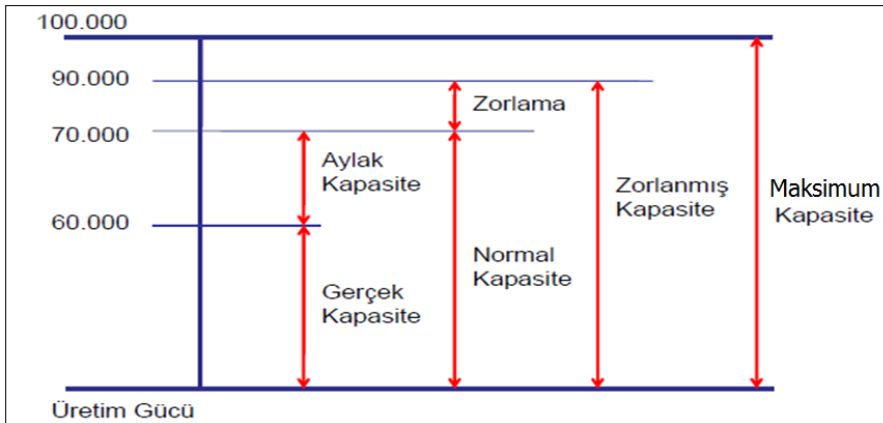
Bir işletmenin fiilî üretim miktarı ile maksimum üretim arasındaki ilişkiyi gösteren kapasiteye teknik veya mühendislik kapasitesi denmektedir.

Bir işletmenin tahmin edilen kapasitesi sürekli olarak gerçek veya fiilî üretim kapasitesinin üzerinde olur.

Maliyetler açısından veya ekonomik kapasite: Üretim yöntemi değişmediğinde bir işletmenin minimum maliyetle üretebileceği ürün miktarıdır. Ekonomik kapasite teknik kapasiteye oranla bir işletmenin üretim düzeyini daha sağlıklı biçimde yansıtabilir.

İşletme ekonomisi literatüründe teknik kapasite, maksimum kapasite; ekonomik kapasite de optimum kapasite olarak nitelendirilmektedir.

Bir işletmenin kapasitesini ifade etmek için, değişik sınıflamalar yapılabilir. Bunlar; teorik (maksimum) kapasite, normal (pratik) kapasite, gerçek (fiilî) kapasite, aylak (boş) kapasite, zorlanmış kapasite ve optimum kapasitedir.



İşletmelerde kapasite hesaplamasında karşılaşılan zorluklar, kapasite konusunda değişik yaklaşımlara ve çeşitli kapasite türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

### Teorik Kapasite

Teorik kapasitede üretim hacminde duraklama ve arıza için pay ayrılmamıştır. Teorik kapasite planlanan ve teorik olarak kâğıt üzerine yazılan, makinelerin, tesislerin ve insan kaynaklarının hiçbir kesinti ve aksamaya uğramadan çalıştığı takdirde birim zamanda gerçekleştirilecek kapasitedir.

Teknik kapasite kavramı "kolaylıkla ölçülebilir olma" özelliğine sahiptir ancak iki yönden eleştiriye açıktır:

- ☒ İnsan gücü, ham madde ve diğer maliyetleri göz önüne almaz.
- ☒ Makine ve teçhizat gibi üretken unsurların hiç arıza yapmayacağı, bakım ve tamire gerek duyulmayacağı varsayımından hareket edilir.

### Normal Kapasite

Normal (pratik) kapasite; tamir, bakım, onarım gibi çeşitli aksamaların dikkate alınmasıyla gerçekleşen kapasitedir.

İşletmelerde 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



## Pratik Kapasite

Pratik kapasite ile normal düzeyde bir üretim ifade edilmekte ve genellikle bu kapasite, işletmelerin ulaşmaya çalıştığı ortalama verimliliği ifade eden bir ölçü olarak kullanılmaktadır.

## Gerçek Kapasite

Gerçek kapasite satış hacmiyle de ilgilidir. Kapasiteyi sürdürmek üretilen ürünün satılabilmesiyle mümkündür. Normal kapasite, işletmenin olağan koşullarda üretebileceği mamul miktarını gösterirken; gerçek kapasite, belli bir üretim döneminde ortaya çıkan ürün miktarını gösterir.

Buna göre normal kapasitenin yararlanılan bölümüne “gerçek kapasite”, yararlanılmayan bölümüne ise “aylak kapasite” denir.

## Tam Kapasite

Ürün başına ortalama maliyetin en düşük, dolayısıyla kârın en yüksek olduğu kapasite “tam kapasite” olarak ifade edilir. Tam kapasite kısaca; üretim maliyetlerinin en düşük, üretim miktarının ise en yüksek ve üretilen ürünün tümünün satıldığı bir noktayı ifade etmektedir.

Tam kapasitenin altında veya üstünde çalışan işletmeler, maliyetlerinin artmasından dolayı rekabet yetenekleri zayıflar ve pazarda tutunmaları zorlaşır.

Diğer taraftan kapasitenin gereğinden küçük belirlenmesi durumunda, büyüklüğün maliyetleri azaltıcı etkisinden yararlanamama ve muhtemel talep artışlarını karşılayamama gibi bir durum ortaya çıkâr.

Atıl kapasite, kaynakların israf edilmesi anlamına geldiği gibi; zorlanmış kapasite, aşırı yıpranma ve amortisman durumundan dolayı, işletmede kullanılan teknolojinin ekonomik ve kullanım ömrü kısalmaya başlamasına da gelebilir.

## Atıl Kapasite

Normal kapasitenin kullanılmayan kısmına atıl (aylak-boş) kapasite denir. Bir başka tanımla atıl kapasite, normal kapasite ile gerçek kapasite arasındaki farktır. Atıl kapasite; satış miktarının kurulu ölçekten az olması işletme sermayesinin yetersiz olması veya işletme kaynaklarının yeterince kullanılmaması gibi nedenlerle ortaya çıkâr ve atıl kalan kaynakların kullanılması halinde üretilebilecek ürün miktarını gösterir.

## Aşırı (Zorlanmış) Kapasite

İşletmenin tam kapasite düzeyinden üretim hacminin üzerine çıkmasına aşırı veya zorlanmış kapasite adı verilir. Aşırı kapasite düzeyinde ortalama maliyet, tam kapasitedeki ortalama maliyetten daha yüksektir. Bunun nedeni azalan verimler kanunudur. Aşırı kapasite bir bakıma ihtiyaç fazlası ürün anlamına gelir.

## KAPASİTE BELİRLEME VE KAPASİTE SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kapasite ölçüsü olarak fiziksel üretim miktarı birimlerinin yanında, belli bir sürede üretilen ürünlerin “değeri” de kullanılabilir. Örneğin bir otomobil fabrikasının yıllık otomobil satışlarının değeri onun üretim kapasitesidir. Belli bir sürede, üretilen mal veya hizmetlerin fiziksel birim sayısı, kapasite ölçüsü olarak kullanılır.

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, üretilen mal ve hizmetlerin yıllık miktarlarının ne kadar olacağı araştırılır ve kapasite, buna göre belirlenir.

Yöneticilerin en uygun yatırım kararını verebilmesi için, kapasite seçimini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurması gerekir. Bu faktörler; ölçek ekonomileri, talep düzeyi, maliyetlerin yapısı, teknoloji olanakları, finansal olanaklar, kuruluş yeri, çalışma süreleri şeklinde sıralanabilir.

**Ölçek Ekonomileri.** Firma ölçeği veya kısaca ölçek kavramı, firma büyüklüğünü ifade eder. Ölçek belli bir zamanda üretilen ürün miktarıdır.

Maliyetlerin düşmesini sağlayan avantajlara pozitif ölçek ekonomileri (pozitif içsel ekonomiler), maliyetlerin artmasına neden olan dezavantajlara ise, negatif ölçek ekonomileri (negatif içsel ekonomiler) adı verilir.

**Parasal Avantajlar.** Üretim biriminin ölçeği büyüdükçe, işletmenin girdi satın alması ve daha çok miktarda ürün pazarlaması söz konusu olur. Bu durumda işletmelerin alış-veriş içinde oldukları işletmelere karşı, pazarlık olanakları artar.

**Maliyetler.** İşletme faaliyetlerinde azalan verimler ve artan maliyetler kuralı geçerlidir. İşletmenin kapasitesi artırılarak, üretim maliyetleri azaltılır. İşletmelerin üretim faaliyetlerinde sabit, değişken ve ortalama maliyetler, kapasite seçimini etkiler. Burada toplam maliyetin üretim miktarına bölünmesiyle, ortalama maliyet bulunur. Bir de marjinal maliyet vardır ve bu, üretim bir birim arttırıldığında toplam maliyette meydana gelen artışı ifade eder.

İşletme kapasitesi artırılarak, makine ve işgücü verimliliği yükselir ve maliyetler azalır.

İşletme kapasitesi artırılarak, makine ve işgücü verimliliği yükselir ve maliyetler azalır.

**Finansal kaynaklar.** İşletmeler finansal kaynaklarla yatırım ve işletme maliyetlerini karşılar. İşletmenin kapasitesini belirlerken sahip olduğu finansal kaynaklar, optimum kapasite büyüklüğünün seçiminde dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Bu nedenle kapasite planlaması sırasında finansal kaynaklar iki açıdan ele alınır: Bunlardan *ilki*, finansal kaynaklar ile kapasite arasındaki fonksiyonel ilişki dikkate alınarak kapasite büyüklüğünün belirlenmesi; *ikincisi* ise, işletmenin optimum kapasite düzeyinde üretim yapabilmesi için finansal kaynakların yeterli olmasıdır.

**Finansal kaynakların yeterli olması durumunda optimum kapasite, ortalama ve marjinal maliyetlerin birbirine eşit olduğu noktada gerçekleşir.**

**Talep.** İşletme kapasitesini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. İşletme yöneticileri mevcut ve gelecekteki talebi dikkate alarak, söz konusu talebi en uygun şekilde karşılayacak kapasite planlaması yaparlar. Tüketici zevk ve tercihlerine uygun kalite ve miktarda üretim yapabilmek için, talep miktarının tespit edilmesi önemlidir. *Kapasite planlamasına veri toplamak amacıyla talep tahminleriyle ilgili pazarlama araştırması yapılır.* Bunlar çeşitli istatistiksel teknik ve yöntemlerle analiz edilerek yorumlanır.

**Kuruluş yeri.** Kapasite seçiminde kullanılan önemli faktörlerden biri de kuruluş yeridir. Bilindiği gibi kuruluş maliyetlerle ve pazara ulaşmakla doğrudan ilişkilidir. İşletme üretim kapasitesinin büyümesine bağlı olarak, ham madde ihtiyacını artırır.

**İşbölümü ve Uzmanlaşma.** İşbölümü ve uzmanlaşmanın yararlarının yanı sıra, bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalardan bazıları şunlardır:

- İşbölümü sonucu çalışanlar belli ve genellikle tek bir işi yaptıkları için çalışma monoton ve sıkıcı bir hâl alır.
- İşbölümü belli bir işin yapılmasını zorunlu kıldığından, çalışanın ürettiği ürüne olan ilgisi azalır; yaptığı işten ve ürettiği üründen zevk almamasına neden olur.
- İşbölümünün sonucunda üretimin basit faaliyetlere bölünmesi ve emek sahibinin bu faaliyetlerden sadece birini yapması sonucu, işgörenin yetenekleri zayıflar.

**Teknik imkânlar.** İşletmenin üretimde kullandığı teknolojinin mekanizasyon veya otomasyonu, emek yoğun veya sermaye yoğun oluşu, üretim kapasitesinin belirlenmesinde önemli bir ölçüttür. Kapasite büyüklüğü, kullanılan teknolojinin türü dikkate alınarak planlanır. *Optimal kapasitenin altında üretim yapılması, maliyetleri yükseltir; üstünde yapılması ise amortismanları yükseltir. Kullanılan teknolojinin kapasite kullanımında sınırlayıcı olmaması önemli bir husustur.*

**Çalışma Süreleri.** İşletmenin günlük, haftalık, aylık ve yıllık çalışma süreleri kapasite büyüklüğünü doğrudan etkiler. Günde tek vardiya sistemi ile çalışan bir fabrikanın çift vardiya ile çalışmaya başlaması durumunda üretim kapasitesi iki katına çıkâr; ancak bu durumda sabit yatırımların amortisman giderleri artar ve ekonomik ömürleri kısalmır.

**Diğer Faktörler.** Kapasite seçimini etkileyen diğer faktörler arasında; kalifiye işgücü, ürün özellikleri, ulusal ve uluslararası politikalar, paranın değeri, pazarlama olanakları ve daha birçok faktör sayılabilir. Ancak şu gerçektir ki bir işletmenin üretim kapasitesi, beceri kazanmış işletmenin ihtiyaç duyduğu eğitilmiş işgücü potansiyelinin yanında işletmenin kullandığı teknolojiye de büyük ölçüde bağlıdır.

## ÇALIŞMA DERESESİ VE OPTİMUM İŞLETME KAPASİTESİ

*Çalışma derecesi, diğer adıyla kapasite kullanım oranı, konaklama işletmelerindeki "doluluk oranı"na benzer bir kavramdır.*

**Pratik kapasitenin kullanılan kısmını ifade etmek amacıyla kullanılır. Normal kapasite ile gerçek kapasite arasındaki orana çalışma derecesi denir.**

Kapasite Kullanım Oranı (KKO) olarak da bilinen bu rasyo şu şekilde ifade edilir:

**KKO= (Gerçek Kapasite/Normal Kapasite) X 100**

Buna göre, bir işletmenin belli bir dönemde, normal aksamalar göz önüne alınarak üretebileceği ürün miktarı 20.000 birim ve gerçekleşen üretim 15.000 birim ise

KKO= (15.000/20.000)X100

KKO= %75 demektir.

Kapasite Kullanım Oranının artması, ilgili ekonomi veya işletmenin üretim oranının artması ve genişlemesi anlamına gelirken; düşmesi, söz konusu ekonominin daralması ve işletmenin küçülmesi anlamına gelmektedir. *Kapasite kullanım oranları ve işgücü giderleri bakımından işletmeler karşılaştırıldığında; kapasite kullanım oranı düşük olan işletmelerde toplam maliyetler içinde işgücü giderlerinin oranının da düşük olduğu görülmüştür.* Başka bir ifade ile kapasite kullanım oranı arttıkça, maliyetlerin payı azalmakta, ancak bu maliyetler içindeki işgücü giderleri oransal olarak yükselmektedir.

Her işletme ekonomiklik prensibine göre optimal büyüklüğe ulaşmak için çalışır. Optimum kavramını yalnız teknik yönden değil, pazar ilişkisi açısından da incelemek gerekir.

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". Kitle üretimi kanununa göre, işletmenin üretim seviyesi artıkça, birim maliyet azalır. Kitle üretimi kanunu iki farklı maliyet tasarrufunu ifade eder. Bunlardan ilki, belli bir işletme büyüklüğünde kapasite kullanım derecesinin artırılması yoluyla gerçekleştirilen maliyet tasarrufu, kısaca kapasite kullanım derecesine ilişkin "maliyet tasarrufu"; ikincisi, daha gelişmiş üretim yöntemlerine geçmek suretiyle gerçekleştirilen maliyet tasarrufu, kısaca büyüklüğün sağladığı "maliyet tasarrufları" dır.

**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.

*İşletmelerin daha kuruluş aşamasında etüt çalışmaları yapılırken büyüklük konusu göz önünde bulundurulur. Optimum işletme büyüklüğüne ulaşmak için önce üretilecek ürünle ilgili talep tahminleri, sonra söz konusu ürünlere ait satış tahminleri yapılır.*

*İşletmenin kârlılık düzeyinde çalışabilmesi için üretim faktörlerini en uygun biçimde birleştirmesi gerekir. Optimum işletme büyüklüğüne ulaşıncaya kadar birim başına düşen maliyet azalır. Optimum işletme büyüklüğüne ulaşıncaya kadar birim başına maliyetler, en düşük; kârlılık ise, en yüksek noktaya ulaşmıştır.*

*Optimum kapasite, belli bir amacı maksimum kârlılık, minimum maliyetle gerçekleştirebilmeyi mümkün kılan kapasitedir.*

*Üretim ölçeğinde meydana gelen değişmeler sonucu, üretim miktarında meydana gelen değişmelere "ölçeğe göre getiri" denilmektedir.*

*Bütün üretim faktörleri birlikte ve aynı oranda değiştirildiğinde üç çeşit ölçeğe göre getiri ortaya çıkâr. Bunlar; ölçeğe göre sabit getiri, ölçeğe göre azalan getiri ve ölçeğe göre artan getiridir.*

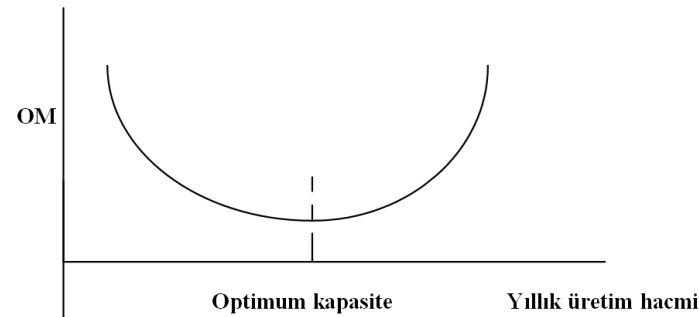
*İşletmeye minimum ortalama birim maliyetle çalışma olanağı yaratan yıllık üretim hacmi, en uygun kapasite düzeyini gösterir.*



(a) panelinde üretim faktörlerindeki (işgücü, toprak) artış, toplam üretimi de aynı yönde ve aynı oranda artırmıştır. Ölçeğe göre sabit getiri söz konusudur. **OF** eğrisi de bu yüzden pozitif eğimli ve doğrusaldır.

(b) panelinde üretim faktörlerindeki artış, toplam üretimi daha fazla artırmıştır. Burada ölçeğe, göre artan getiri söz konusudur. **OG** eğrisi de bu yüzden pozitif eğimli ve dışbükey bir seyir izlemektedir.

(c) panelinde üretim faktörlerindeki artış, toplam üretimi daha az artırmıştır. Ölçeğe göre azalan getiri söz konusudur. **OH** eğrisi de bu yüzden pozitif eğimli ama azalarak artan (veya içbükey) bir seyir izlemektedir.



Optimum kapasite noktasından sonra, maliyetler artmaya

başlar. Optimum kapasite düzeyinden uzaklaşıldıkça ölçek ekonomilerinden sağlanan avantajlar kaybedilir. Sonuç olarak, büyüklükleri optimal ölçülerin dışında kalan işletmelerin, daha yüksek maliyetlerle çalışmak zorunda kalacakları ve optimum büyüklükteki işletmelerle rekabet etmekte güçlük çekecekleri söylenebilir.

## Özet

- Bir işletmenin verimlilik ve etkinliğini belirleyen iki temel faktör vardır: Bunlardan ilki kuruluş yerinin doğru tespit edilmesi; diğeri de, uygun kapasite düzeyinde çalışmasıdır. Yani kapasitesini en uygun (optimum) düzeyde tutmasıdır. Buna optimum



kapasite denmektedir. Optimum kapasite, maliyetlerin en düşük, karların ise en yüksek düzeyde gerçekleşmesini mümkün kılan kapasite düzeyidir. Kapasitenin optimum kapasite düzeyinin dışında başka bir noktada belirlenmesi, yani işletme büyüklüğü yanlış seçildi ise büyüklük optimal düzeye gelinceye kadar ortalama maliyetler daha yüksek olacak, optimal kapasiteye yaklaştığı ölçüde de birim başına ortalama maliyetler düşecektir. Büyüklükleri optimal büyüklüğün dışında kalan işletmelerin, optimal büyüklükte mal ve hizmet üreten işletmelerle rekabet etmeleri kolay olmayacaktır.

•İşletme kapasitesi genellikle işletmenin teknik kapasitesi”, “işletmenin ekonomik kapasitesi”, “işletmenin üretim kapasitesi” ve “işletmenin tesis kapasitesi” gibi kavramların tümünün anlattığı bir olgu vardır: o da "işletme hangi kapasite düzeyinde çalışırsa, maliyetler birim başına en düşük, karlar ise en yüksek düzeyde gerçekleşir?" Bu sorunun tek bir doğru cevabı vardır; o da, “optimum kapasite düzeyi”dir. Kapasite, bir işletmenin mal ve hizmet üretme yeteneği olduğu için optimum kapasite, işletmenin mal ve hizmet üretme yeteneğini en fazla gösterebildiği ve sürdürülebilir kılabilirdiği kapasite düzeyidir. İşletmenin “üretim gücü ölçüsü” olarak ifade edilen kapasite düzeyini belirlemek için birçok yöntem geliştirilmiştir. İşletme kapasitesini belirlerken, bu yöntemleri doğru tespit edip, uygun kapasiteyi belirlemek önemli bir yönetim becerisidir. Bu nokta, gömleğin ilk düğmesidir. Kapasite ve kuruluş yeri yanlış belirlendi ise diğer hiçbir iş doğru yapılamaz.