

İşletmelerin Özellikleri

2



- Gereksinmelerimizi karşılayan işletmelerin özelliklerini bilmenin yaşamınızı kolaylaştıracağını hiç düşündünüz mü?
- İşletmeler hangi amaçlarla kurulurlar?
- İşletmelerde ne tür işlemler gerçekleştirilir?
- İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen çevre unsurları nelerdir?
- Yaşamınızda önemli bir yer tutan işletmeler, hangi özellikleri ile benzerlik ve farklılıklar gösterir?



GENÇ GİRİŞİMCİLER

İki genç girişimci olan Ahmet ve Mehmet, ellerindeki sermayeyi değerlendirmek isterler. Kafadarlar sermayelerini yatırıma dönüştürmeye karar verirler. Çevrelerine danıştıktan sonra bir yerel radyo kurma fikri onlara cazip gelir. İki kafadarın amacı kâr etmektir. Kendi aralarında, bir yerel radyo kurmak için gerekli olan materyalin dökümünü yaparlar. Tahmini gelirleri maliyeti karşılamaktadır. Onlar için her şey tamamdır, başka bir ön araştırmaya gerek yoktur. Kazanç onları beklemektedir.

Abmet ileriye gören bir işletmeci olarak ortağına şöyle der:

- Dostum çevrene baksana, herkes yerel radyo kuruyor. Bu işi yapmak için büyük bir yatırıma gerek yok. Kur, işlet ve kazan!

Mehmet de ortağından pek farklı düşünmez, ancak onun içini bir kurt kemirir. İçini kemiren kurdu arkadaşına aktarırken gelecek için pek de umutlu değildir:

- İkimiz de ziraatçiyiz. Radyoculuğun hiçbir yönünü bilmiyoruz. Bir bilene danışsak mı?

Oysa ortağı kafasında bu durumu çoktan çözmüştür.

- Bir teknik eleman tutarız. Bir iki spiker de bulduk mu işimiz tamam.

İki kafadar kendilerini birer radyo patronu görerek ellerindeki sermayenin büyük bir kısmını harcarlar ve ortaklık kurarlar. Bir daire kiralanır, stüdyo mekanı belirlenir ve duvarları yalıtılır. Mikrofonlar, araçlar, CD arşivi, birkaç masa sandalye ve bir telefon... Yerel radyo hazırdır. Adlarının ilk hecelerinden hareket ederek, kendilerine göre çok ilginç olan, bir de ad koyarlar yerel radyoya: "AbMe FM".

Zaman hızla geçer ve "AbMe" bir işletme olarak bir yılını doldurur. Bizim genç patronlar, kazanç sağlamak için reklam gelirine ihtiyaç olduğunu bilmelerine rağmen bir yılın sonunda yeteri kadar reklam geliri sağlayamadıklarını üzülerek görürler. Ellerindeki sermaye neredeyse tükenmiştir. İki kafadar yürütmeye çalıştıkları işin ayrıntılarını düşünmediklerini, kurdukları işletmenin özelliklerini bilmediklerini ve bu işletmenin iş alanıyla ilgili çevreyi tanımadıklarını geç fark ederler! Yani evdeki hesap çarşıya uymamıştır.

Amaçlarımız

Bu Üniteyi tamamladığımızda;

- 👁️ işletmelerin amaçlarını belirlemek,
- 👁️ işletmelerin işlevlerini tanımlamak,
- 👁️ işletmelerin çevresinde, karşılıklı etkileşim içinde buldukları çevre unsurlarının özelliklerini ve etkileşimin boyutlarını betimlemek,
- 👁️ işletmelerin gruplandırmasına yönelik ölçütleri ayırdedebilmek,
- 👁️ farklı ölçütlere göre gruplanan işletmelerin özelliklerini tanımlamak için gerekli bilgi ve becerilere sahip olacağız.



Bu Üniteye işlenen konuları daba iyi anlayabilmek için; 1. Üniteye ele aldığımız işletmelerle ilgili temel kavramları ve bunların işletmelerle bağlantısını yeterli düzeyde öğrenmiş olmanız gerekir.

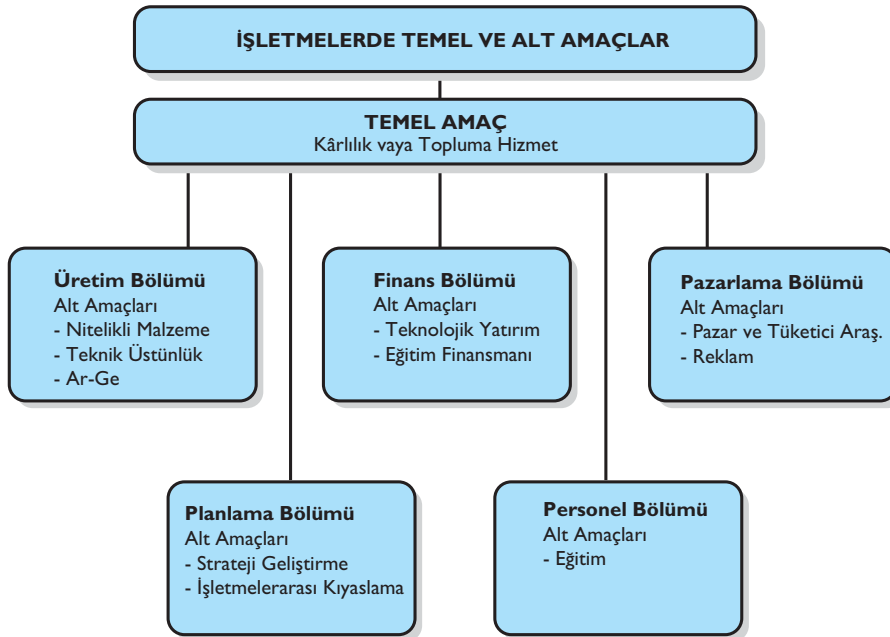
İŞLETMELERİN AMAÇLARI



İşletmelerin amaçlarını belirlemek.

İşletmelerin başarılı olmasında ve sağlıklı kararlar alınmasında temel koşul, neler yapılacağını bilmesidir. İşletme faaliyetlerinin başlangıcında, amaçların net ve gerçekçi olarak belirlenmesi, işletmeler için yaşamsal önemdedir.

Amaçlar, işletmenin ulaşmak istediği durumları ifade eder. Tepe yönetimden başlayarak yukarıdan aşağıya bir yapılanma ile işletmenin temel ve alt amaçları belirlenir. Değişik birimlerin amaçlarının birbirini tamamlayacak ve destekleyecek biçimde oluşturulması gerekir. Şekil 2.1'de, işletmelerdeki amaçlar hiyerarşisine ve birimlerin amaçlarının birbiri ile etkileşimine ilişkin bir örnek görüyorsunuz.



Amaçlar: İşletmenin ulaşmak istediği durumları ifade eder.

Şekil 2.1 İşletmelerde Amaçlar Hiyerarşisi

Temel Amaçlar

İşletmelerde geleneksel olarak iki temel amaç ortaya çıkar: Kâr elde etmek ve topluma hizmet. Bunlar, öncelik sırası ve boyutları değişmekle birlikte, her nitelikteki işletme için geçerli olan amaçlardır. Bunların dışında, işletmelerin kendi koşullarına göre ağırlık verdiği özel amaçlar da söz konusudur.

• **Kâr Sağlama:** Kâr, bir işletmenin belirli bir dönem sonunda elde ettiği katıksız (net) gelirlerin toplamıdır. Başka bir deyişle, işletmenin belli bir dönem sonunda elde ettiği toplam gelirler ile katlandığı toplam giderler arasındaki olumlu farktır. Kimi dönemlerde bu farkın olumsuzlaştığı görülebilir. Bu olumsuz farka zarar adı verilir. İşletmeler giderlerini en aza indirmek ve gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için çalışırlar. Bu sonucu sağlayan alanlara yatırım yapmak, kârlılığını azalan ya da yok olan alanlardan kaçmak isterler. Özel işletmelerin, kâr sağlama özgürlüğü bulunduğu ölçüde kurulup, yayıldıklarını görürüz.

Kâr, işletmeler için temel amaç olarak ele alınırken, çeşitli değerlendirmelerde ölçüt olarak da kullanılır. Kâr, işletmeler için gelişme ve büyüme göstergesidir. Üst yönetim için bir başarı değerlendirme ölçütü olan kâr, çalışanlar için de bir özendirme ve teşvik aracıdır.

Kâr sağlama ve topluma hizmet, işletmelerin temel amaçlarıdır.

• **Topluma Hizmet:** İşletmeler yaşadıkları toplumun birer ürünü olarak o topluma katkıda bulunur, hizmet ederler. Ancak, temel konu işletmelerin ana amacının bu noktada odaklanıp odaklanmadığıdır. Gerçekten de bir özel kesim işletmesinin salt topluma hizmet amacına yönelik olarak işlemesi söz konusu edilemeyecektir. Kâr yönünden ön planda gelen bir üretim alanı, toplumsal katkı açısından çok önemsiz de olsa özel girişimci için çekici olabilir. İşletmeler, belli bir üretimi gerçekleştiriyorlarsa sonuçta bir katma değer sağlarlar ve belli sayıda kişiye çalışma olanağı yaratırlar. Bütün bunlar sonuçta topluma katkı sayılır. Ancak, işletmeler başlangıç noktası olarak bu sonuçları amaç olarak alıp yola çıkmazlar.

Temel amaç olarak topluma hizmete yönelik işletmeler, kapitalist ekonomilerde kamu girişimleri olarak karşımıza çıkabilir. Ancak, yaşanan toplumsal ve ekonomik gerçekler, bu amaca yönelik çalışmanın uzun süre gitmesini engelleyicidir. Ülkemizde, Cumhuriyetten bu yana, varlıklarını çeşitli düzeylerde koruyan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler), toplumsal amaçlı işletmeler olarak kamu tarafından kurulmuşlardır. Ancak, bunların günümüzde geldikleri nokta, amaçlarının değiştirilmesi, çalışma ilkelerinin pazar koşulları çerçevesine sokulması ve özelleştirilmesi yönündedir.

Özel Amaçlar

Kâr ve topluma hizmet amaçları, işletmelerin belli bir ekonomik yapı içerisinde önde tutacakları temel güdülerdir. Bu güdüler dışında, kimi zaman sonuç olarak kimi zaman bu temel amaçlarla birlikte gerçekleşen ya da gerçekleştirilmesi için çaba gösterilen alt amaçları aşağıdaki gibi ele alabiliriz:

• **Uzun Dönemli Büyüme:** İşletmeler, temel olarak, uzun dönemde en yüksek kâra ulaşmayı isterler. Bunun temelinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve sürekli büyüme ve gelişmenin sağlanması yatar. İşletmelerin varlıklarını eriterek, küçülmesi ve yok olması kârlılığı ortadan kaldıran çeşitli etkenlerin bir araya gelmesi sonucudur. Uzun dönemde gelişme ve büyümenin hangi boyutlara varacağı, kıvamlı düzeye nasıl ulaşılacağı kârlılıkla bağlantılı olacaktır.

• **Tüketicilere Nitelikli Mal Sunma:** İşletmelerin tüketicilere daha nitelikli mal sunması, tüketicilere verilen hizmeti en üst düzeye çıkarması, kâr amacını olumlu yönde etkileyen bir çabadır. İşletmeler, üretim planlaması yaparken belli bir nitelik düzeyi ve buna bağlı olan belli bir fiyat düzeyi kararlaştırırlar. Seçilen nitelik düzeyinin hedeflenen tüketici kitlesiyle uyumlu olması, bu niteliğin ve fiyatın kendi içinde en olumlu düzeylerde tutulması, işletmenin pazardaki yerini ve dolayısıyla kârlılığını belirleyecektir.

• **Çalışanlara Uygun Ücret Verme:** İşletmelerin çalışanlarına daha iyi ücret ödemesi, işletmedeki çalışma koşullarını daha güvenli ve sağlıklı kılması, etkin ve verimli çalışmada önemli bir özendiricidir. Çalışanlara yapılan ödemeler konusunda işletmelerin izleyecekleri politikalar, yönetim anlayışı, iş gücünün örgütlülüğü, devletin tutumu gibi çeşitli etkenlere bağlıdır.

• **Toplumsal Sorumluluk:** Toplumsal sorumluluk gereği, özel kesim işletmelerinde de geçerlilik kazanmaya başlamıştır. Böylelikle işletmeler, çeşitli çıkar kümeleri arasında bir denge kurmaya zorunlu olurlar. İşletmelerin bu dengeyi kurması, sonuçta işletmelere ilişkin toplumsal görüşleri ılımlı kılmakta, bu da işletmelerin uzun dönemli yaşamalarını sağlayıp, uzun dönemde kârı en yükseğe çıkarma amacına hizmet etmektedir.

İşletmelerin özel amaçları: uzun dönemli büyüme, tüketicilere nitelikli mal sunma, çalışanlara uygun ücret toplumsal sorumluluktur.

Günümüzde, özellikle büyük boyutlara ulaşmış özel işletmeler, elde ettikleri kârların bir bölümünü çeşitli toplumsal etkinliklere aktarmak zorundadırlar. Yoksa, uzun dönemde bu işletmelerin yaşamları tehlikeye girer. Aşırı kârlar elde eden bir işletmeye tüketiciler, sendikalar ve çeşitli toplum kesimleri tepki gösterir. Bu tepkinin uzun dönemde, işletme içi olumsuzluklar yaratması söz konusu olabilir. İşletmelerin kültürel çalışmalara öncülük etmesi, spor kuruluşları oluşturması, sağlık ve güvenlik çalışmalarına girişmesi, eğitim-öğretim alanında etkinlik göstermesi toplumsal yönden olumlu bir izlenim ve katkı yaratma çabalarıdır.

Günümüzde, doğal çevrenin korunması ve çevre kirliliğinin en az düzeyde tutulması, toplumun ve işletmelerin büyük önem verdiği bir konudur.

İşletmelerin amaçları konusunda işletmecilerin geniş bir bakış açısını yeğledikleri ve buna uygun politikalar geliştirdikleri görülmektedir. ABD’de 200’den fazla işletme sorumlusuyla, işletmelerinin amaçları konusunda görüşmeler yapılmıştır. Bu işletmeler, çeşitli büyüklüklerdeki mal ve hizmet üreticileri, toptancı ve perakendeciden oluşmuştur. Bunların % 90’ı aşağıda belirtilen yedi amaç üzerinde uzlaşmıştır;

1. tüketicilerin gereksinme ve isteklerini giderecek mal ve hizmetleri öncelikli olarak üretmek,
2. bu üretimi kârlı olarak gerçekleştirmek,
3. çalışanların sağlığını ve moral gücünü korumak,
4. komşularıyla ve toplumla iyi ilişkiler geliştirmek,
5. devletin yasa ve öbür düzenlemelerini desteklemek,
6. işletmenin ve elde edinilen kârın sağlıklı bir biçimde büyümesini gerçekleştirmek,
7. çevrenin korunmasını sağlamak.

İşletmeler, kâr sağlamanın dışında ne tür amaçlara sahip olabilirler? İşletmeler için, amaçlarının net biçimde belirlenmiş olmasının önemini ve sonuçlarını tartışınız

“Genç girişimciler olayında, kâr sağlama dışında bir amaç gözetilmemiştir. Ahmet ve Mehmet faaliyet alanı ne olursa olsun bütün işletmelerin sosyal sorumluluk, topluma hizmet ya da büyüme gibi amaçlara da sahip olması gerektiğinin bilincinde değildir. Kârlılık dışındaki amaçları üzerinde durmadıkları için, yerel bir radyo işletmesi olarak hedef kitlenin belirlenmesine de gerek duyulmadığı sonucuna varıyoruz. Radyo yayınının hangi özelliklere sahip bir hedef kitleye ulaştırılacağı belirsizdir. Bu belirsizlik ve plansızlık, gelişigüzel bir faaliyet ortamı yaratmıştır. Kısacası, amaçların işin başlangıcında belirlenmemiş olması, genç radyonun başarısızlığında temel bir etken olmuştur.”



İŞLETMELERİN İŞLEVLERİ



İşletmelerin işlevlerini tanımlamak.

İşletmelerin faaliyetlerini, genel veya özel amaçlarının şekillendirdiğini bir kez daha vurgulayalım. Amaçların belirlenmesinden sonraki aşamada, bu amaçlara ulaşılması için yapılması gereken işler kararlaştırılır. Amaçlara yönelik işler, çeşitli ölçütler dikkate alınarak gruplandırılır. Uygulamada en fazla kullanılan ölçüt, işlerin değişik yönlerden benzerliklerini ortaya koymaktır. Benzerlikler ilkesine göre gruplandırma yapıldığında; Üretim işleri, Pazarlama, Finansman, Personel, Dağıtım işleri aynı bölümlerde toplanır. Bu gruplandırma süreci sonunda işletmenin bölümleri oluşturulur. Bu sürece bakarak, bölümlerin bir işletmede sürdürülen temel işlevleri ifade ettiğini görebiliriz.

İşletmelerde uygulanan işlevlere ilişkin ilk bilimsel yaklaşım, Yönetmel Kuramın öncüsü Henri FAYOL'un görüşlerini içerir. FAYOL'un işletmelerde geçerli işlevleri:

- yönetim faaliyetleri (Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim),
- teknik ya da üretim faaliyetleri,
- ticari faaliyetler (satın alma, satış, pazarlama),
- finansal işlemler (gerekli fonların sağlanması ve yönetim),
- muhasebe işlemleri (envanter, gelir-gider hesapları),
- güvenlik faaliyetleri olarak sıralamıştır.

1900'lü yılların ilk yarısında yaygınlaşmaya başlayan bu görüşler, işletmecilik yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. İşletmelerin işlevleri ile ilgili değişik gruplandırmalar, genel hatları itibarıyla Fayol'un sıralaması ile örtüşür. İşletmelerin işlevleri ile ilgili bir başka gruplandırma şöyledir:

- Genel İşlev-Yönetim,
 - Türsel İşlevler
 - Temel İşlevler-Üretim, Pazarlama
 - Kolaylaştırıcı İşlevler-Finansman, Personel
 - Destekleyici İşlevler-Muhasebe, Ar-Ge, Halkla İlişkiler, Ulaştırma, Depolama
- Günümüzdeki gelişmeler, işletmecilik işlevleri ve uygulamalarında yenilikleri zorunlu kılmıştır. Klasik işlevlerin yanısıra, çağdaş, global ve rekabetçi anlayışın gerektirdiği işlevler de büyük önem kazanmıştır. İnsan kaynakları, Planlama, Reklam ve Promosyon, Eğitim, Kalite Kontrol, Uluslararası İlişkiler çağdaş işletmelerde sürdürülen işlevlerden bazılarıdır.



Şekil 2.2 İşletmelerin İşlevleri

İşletmelerde, yukarıda sözü edilen işlevlerden hangilerinin uygulanacağı ya da hangileri için ayrı bölümler açılacağı; üst yönetimin yaklaşımı, üretim konusu, sektör özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu özel koşullar, büyüklük gibi unsurların etkisi altında kararlaştırılır. (Şekil 2.2)

Üst yönetimin yaklaşımı ve tercihleri; işlevlerin sayısı, öncelik sırası ve kapsamının belirlenmesinde temel bir etkidir. Maliyetler, zorunluluklar ve olayları değerlendirmedeki bakış açısı, yöneticilerin bu konudaki kararını etkiler. Maliyetlerin yükselmesinden kaçınan yöneticiler, birbirine yakın işlevlerin aynı bölümde yürütülmesi eğilimindedir. Gelenekçi bakış açısına sahip yöneticilerin söz sahibi olduğu işletmelerde, klasik işlevlerin ötesinde çağdaş anlayışı sergileyen uygulamalara genelde rastlanmaz.

Üretim konusu ve sektör özellikleri, işletmelerde sürdürülen faaliyetleri belirleyici önemli etkenlerdir. Bir mal üreten işletmede temel işlev üretimdir. Bu tür işletmelerde, teknik faaliyetlerin gerçekleştirildiği üretim bölümü yanısıra kalite kontrol, ar-ge ve değer destekleyici işlevler bulunur. Bir ticaret ya da bir pazarlama işletmesinde ise temel işlev, başka işletmelerce üretilmiş ürünlerin alınıp bu ürünlere gereksinme duyanlara ulaştırılması yani pazarlanmasıdır. Bu tür işletmelerde teknik anlamda üretim bölümü ve buna bağlı yan işlevler yoktur. Bunun yerine, halkla ilişkiler, reklam, planlama, dağıtım ve bunlara yardımcı işlevler görülür. Bir havaalanı işletmesinde, yer ve uçuş hizmetleri yardımcı işlev görürler. Bir havaalanı işletmesinde, yer ve uçuş hizmetleri yanında özellikle bakım-onarım işlevi büyük önem taşır. Bir yazılı basın işletmesinde, gazete üretimi ile iletişim hizmeti bir arada gerçekleştirilir. Bir hayvanat bahçesi ile ilgili olarak reklam amacıyla geliştirilen örnek sanırım sizlere ilginç gelecektir.



Hayvanat bahçemizin yeni konuğu; Tropical Yağmur Ormanları Gorili

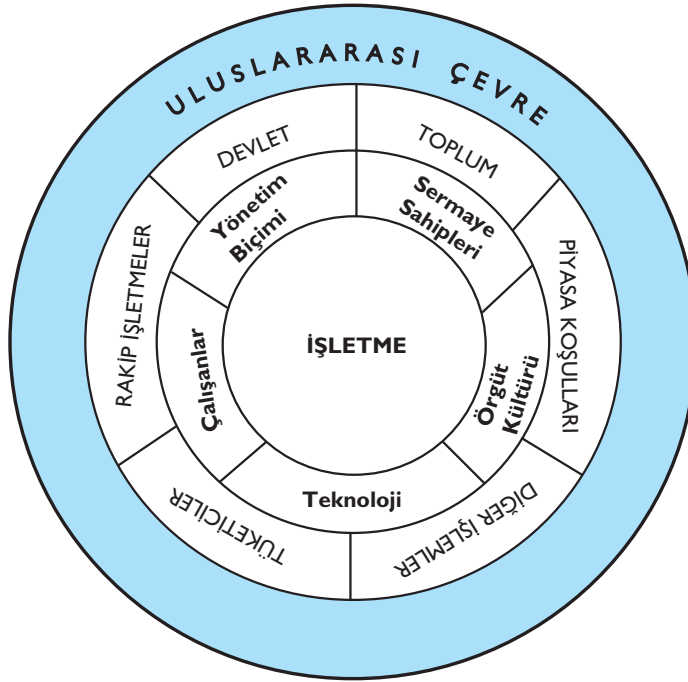
İŞLETMELERİN ÇEVRE İLİŞKİLERİ VE SORUMLULUKLARI



İşletmelerin çevresinde, karşılıklı etkileşim içinde buldukları grupların özelliklerini ve etkileşimin boyutlarını betimlemek.

İşletmeler ekonomik sistem içerisinde belli bir sektöre bağlı olarak faaliyette bulunurlar. Faaliyetlerin sürdürülmesi sırasında, ekonomik sistem özellikleri ve sektörel çevre unsurları ile karşılıklı etkileşim içindedirler. Çevre unsurları, çeşitli kaynaklarda, çıkar grupları olarak da nitelenmektedir. İşletmelerin izleyecekleri politikalar, içinde buldukları çevrenin koşullarına uygun olmalıdır.

İşletmelerin çevresini oluşturan gruplarla ilişkisi, onların beklentilerini karşılama ve faaliyetleri yoluyla onları etkileme biçiminde ortaya çıkar. Her işletme çevresindeki kişi veya kurumlara karşı sorumludur. Bu sorumluluğun gereği olarak bu kişilerin gereksinmelerini karşılamak zorundadır: Talep edilen mal ve hizmetleri üretmek, bunları talep edilen yerde (yer faydası yaratmak) ve talep edilen zamanda (zaman faydası yaratmak) sunmak, yasalara uymak, ekonomiye dinamizm katmak, istihdam yaratmak gibi. İlişkinin bu yönü, işletmenin çevreden etkilenmesini ifade eder. Buna karşılık, çevre unsurları da işletmelerin faaliyetlerinden ve uygulamalarından etkilenir: Yeni ürünleri kullanma alışkanlığı edinme, işletmelerarası rekabetin sonuçlarına katlanma gibi. İşletmelerle çevre unsurları arasındaki etkileşim, ilişkinin niteliğine göre farklılık gösterir. Aşağıda işletmeleri çevreleyen unsurların özelliklerini ve karşılıklı ilişkileri açıklayacağız.



Şekil 2.3 İşletme ve Çevresi

Şekil 2.3'de işletmelerin çevre ilişkileri iç ve dış çevre olarak ayrılmıştır. İç çevre unsurları, işletmeyi doğrudan etkileyen ve karşılığında işletme faaliyetlerinden doğrudan etkilenen unsurlardır. Yöneticiler, işletmenin iç çevresini, kararları ile doğrudan etkileme, şekillendirme ya da değiştirebilme yetkisine sahiptir. **İşletmelerin iç çevresinde yer alan temel unsurlar;** sermaye sahipleri, yöneticiler, yönetilenler yani çalışanlar ve onlardan kaynaklanan yönetim biçimi ya da örgüt kültürüdür. İç çevrede yer alanların, işletmeye sağladığı katkıları karşılığında işletmeden beklentileri vardır.

Sermaye sahipleri, işletmenin özvarlığını sağlayan kişilerdir. Sermaye sahiplerinin öncelikle beklentisi kâr elde etmektir. İşletmenin geleceğinin güvence altına alınması, pazar payının artırılması, yani yatırımlara girişmek, güç sahibi olmak ya da prestij kazanmak, sermaye sahiplerinin beklentileri arasındadır. Bu kişilerin işletmeye bağlılığı, beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır.

İşletmelerde iç çevreyi oluşturan bir başka grup **yönetici** ve yönetilenlerin oluşturduğu **personeldir**. Bu grup, işletmenin amaçlarına ulaşması için düşünsel ve fiziksel çaba gösterir. Buna karşılık, en alt basamaktan tepe yönetime kadar personelin yani çalışanların birbiri ile örtüşen veya farklı beklentileri vardır. Doyuruca bir ücret daha iyi çalışma koşulları, sosyal ortam, gelecek güvencesi, yükselme olanakları, ödüllendirilme vb. unsurlar çalışanların işletmeden başlıca beklentileridir. Kalkınmışlık ve refah düzeyi yüksek olan ülkelerde; cinsiyet ayrımı gözetilmemesi, kreş ya da çocuk bakımı gibi konular da çalışanların temel beklentileri arasındadır. İşletmenin amaçlarına etkin biçimde katkı sağlanabilmesi, personelin beklentilerine karşılık verme düzeyi ile yakından bağlantılıdır.

İşletmelerin dış çevresinde; devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültürü, rakipler, tedarikçi işletmeler, diğer işletmeler, fiziksel (doğal) çevre koşulları yer alır. Dış çevre unsurlarını; yasal-siyasal çevre, toplumsal ve kültürel çevre, ekonomik çevre ve fiziksel çevre olarak da gruplandırabiliriz. Uluslararası faaliyetleri olan işletmeler yukarıda sayılanlar dışında, uluslararası çevre koşulları ile çevrelenmiştir.

Sermaye sahipleri, yöneticiler, personel, örgüt kültürü gibi unsurlar **işletmenin iç çevresini** oluşturur.

Devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültürü, rakipler, tedarikçi işletmeler, diğer işletmeler, fiziksel (doğal) çevre koşulları **işletmelerin dış çevresini** oluşturur.

Devletin uygulamaları ve yasalar, işletmeleri çevreleyen önemli bir unsurdur. İşletmelerin faaliyetleri, yasaların çizdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesinde sürdürülür. Devlet ile birey arasındaki ilişkileri düzenleyen anayasa, iş hukuku, idare hukuku işletmelerle bireyler arasındaki ilişkileri düzenleyen ticaret, borçlar, icra iflas hukuku işletmelerin sorumlulukları ile ilgili kuralları içerir: Çalışanların haklarının verilmesi, vergi vermek, iş güvenliğinin sağlanması vb. gibi. İşletmeler, yasal düzenlemelere uygun faaliyet göstermenin karşılığında devletin sağladığı çeşitli haklardan yararlanır; yatırım indirimi ya da vergi teşvikinden yararlanma, kredi olanakları vb. gibi.

Tüketiciler, işletmelerin varlığını sürdürebilmesinde önemli bir etkidir. İşletmeler öncelikle hedef kitlenin ve genel olarak tüketicilerin beklentilerine karşılık vermek zorundadır. Mal ve hizmetlerin tüketicilerin tercih ettiği kalitede, zamanda, yerde ve onların ödeyebileceği fiyat üzerinden sunulması, pazarda pay edinmenin ve başarmanın ön koşuludur. Günümüzde tüketiciler, toplum için üretim yapan işletmeleri, üretim için üretim yapanlardan ayırma bilincine ulaşmıştır. Artık tüketiciye gereksinme duyduğu ürünleri ulaştırmak tek başına yeterli değildir. Tüketici, kendi çıkarlarını gözetip, kendisine hem ürün özellikleri hem de servis açısından kalite sunan işletmelere yönelmektedir. Bunların dışında, doğal çevrenin korunması, diğer işletmelerle ılımlı ilişkiler içinde olması, devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi tüketicilerin işletmelerde aradığı özelliklerdir. Tüketicilerin beklenti ve istekleri, toplumsal değerler, yaşam biçimi, gelenek ve inançlardan büyük ölçüde etkilenir. Özellikle uluslararası faaliyetleri olan işletmelerin; ürünlerini tasarlayıp, hazır hale getirip, pazara sunmadan önce **toplum yapısını ve kültürünü** iyi tanıması gerekir. Pazar araştırması, tüketici beklentilerine ve rakip işletmelerin uygulamalarına yönelik araştırmalar işletmelere, bu konuda gereksinme duydukları bilgileri sağlar.

Toplumsal çevreden, bir toplumun işletmelere bakış açısı, onlara ilişkin görüşleri anlaşılır. İşletmeyi kuşatan ve işletme ile doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olan insanların demografik ve kültürel özellikleri toplumsal çevreyi belirler. Toplumu oluşturan bireylerin çoğunluğunca benimsenen kültürel değerler, o toplumun yaşam biçimini belirler. Yeme içme, eğlenme, barınma, çalışma, sağlık, iş ahlakı, çevrenin korunması gibi kavramlara ilişkin görüş ve davranışlar toplumsal kültürü oluşturur. İşletmeler toplumun yaşam biçimini, alışkanlıklarına, değerlerine uygun bir üretim ve faaliyet ortamı gerçekleştirmekle yükümlüdür.

Tüketici Hakları; İşletmelerin karar ve politikalarında, tüketicilerin istek ve gereksinimlerini dikkate almasını öngören bir kamuoyu hareketi olarak yaygınlaşmıştır. ABD Başkanlarından J.F. Kennedy, tüketici haklarını; belgilenme, seçim yapma, güvenlik ve sesini duyurabilme olarak sıralamıştır. Bu konunun önemini kavramış olan işletmeler, tüketici şikayetlerini alabilmek için özel bir çaba gösterirler. Tüketicilerin örgütlenebildiği ülkelerde, tüketicilerin hakları yasalar yoluyla korunmaya çalışılır. Ülkemizde, Tüketicilerin Korunması Kanunu da bu amaçla yöneliktir.

Rakipler, işletmelerin dikkatle izlenmesi gereken önemli bir başka dış çevre unsurudur. Rakipler, Pepsicola ve Coca-Cola örneğinde olduğu gibi aynı faaliyet dalında aynı hedef kitleye ürün sunan işletmelerdir. Rekabet; ürünün özelliği, satış koşulları, dağıtım, satış çabaları ya da diğer yan hizmetlerle ilgili olabilir. İşletmeler için rekabet üstünlüğü, bu ve benzeri konularda rakiplerden daha iyi olmak ya da farklı olmak demektir. Bunu sağlayabilmek için işletmeler, içinde bulunduğu sektörün genel yapısı yanısıra; rakiplerin ürün, fiyat, satış, insan kay-

nakları politikalarını öğrenmeye çalışmalıdır. Ancak, rakip işletmelerin uygulamalarını aynen almak yerine, bunlar işletmenin kendi yapısına ve gereksinimlerine uyarlanmalıdır.

Rakip durumunda olan işletmeler işbirliği içinde de olabilir. Çıkarları gereği anlaşarak, ilerideki ünitelerde açıklanacak olan kartel, tröst, konsorsiyum ya da holding gibi birleşmelere gidilebilir. Bu birleşmeler sayesinde işletmeler arasında finansal, teknolojik, örgütsel ya da hukuki anlaşmalar gerçekleşir. İşletmelerin bu noktadaki en büyük sorumluluğu, karşılıklı olarak yapılan anlaşma kurallarına ve etik ilkelere uygun davranmaktır.

İşletmelerin dış çevre unsurlarından bir başkası tedarikçilerdir. **Tedarikçiler**, işletmelere, üretim faaliyetleri için gerekli olan mal ve hizmetleri sağlarlar. Teknik donanım, ara mallar, işgücü, dağıtım, taşımacılık ve benzeri konularda katkı sağlayan bu kuruluşlarla olumlu ilişkiler içinde olunması, işletmelerin faaliyetlerinin aksamadan sürdürülmesinde önemli rol oynar. Ucuz, kalite standartlarına ve işletmenin beklentilerine uygun hizmet alabilmek için, tedarikçilerin çıkarlarının gözetilmesi önem kazanır.

Diğer işletmeler içinde, işletmeye kredi veren bankalar, finans kuruluşları da önemli yer tutar. Bu kurumlarla olumlu ilişkiler içinde olunması, işletmelerin parasal kaynak bulmasını kolaylaştırır. İşletmelerin bunlara karşı olan yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesi, parasal gereksinmelerinin her seferinde herhangi bir engel olmaksızın karşılanmasını sağlar.

Fiziksel çevre, genel anlamda yeryüzündeki doğal kaynaklardır. Bunlar, toprak, hava, su ve iklimdir. Bütün işletmeler çeşitli derecelerde bu kaynaklara bağımlıdır. İşletmelerin mallarını üretmek için kullandığı kaynakların çoğu fiziksel çevreden sağlanır. Bu kaynakların kullanımı, ekonomik yapıyla, hükümetlerin tutumuyla ve toplumun duyarlılığı ile yakından ilgilidir. Doğal kaynakların bilinçsizce kullanılıp yok edilmesi ve kullanımındaki çıkar ilişkileri işletmeler için de önemli sorunlar yaratır.

İşletmelerin, çevre unsurlarını ve bunların özelliklerini tanıması ne gibi yararlar sağlar?

Genç girişimciler örneğinde, işletmenin iç veya dış çevresinin fazla önemsenmediği sonucuna varıyoruz. Ortakların önemsendiği tek konu, maliyetler ve kâr elde edilip edilemeyeceğidir. Teknik konularda, pazarın yapısı ve rakipleri hakkında ön araştırma yapılmamıştır. Hedef kitle tam olarak belirlenmediği için, önemli bir başka çevre unsuru olan radyo dinleyicileri ve bunlara bağlı olarak reklam verecek kesimin özellikleri de bilinmemektedir. Sonuçta, reklam gelirleri beklenenin çok altında gerçekleşmiştir.



İŞLETMELERİN GRUPLANDIRILMASI



İşletmelerin gruplandırılmasına yönelik ölçütleri ayırtmaktır.

İşletmeler, birbirinden farklı yapı ve özelliklere sahiptir. Buna bağlı olarak, bir işletmenin ekonomik sistem içindeki işlevi diğerlerinden farklıdır. İşletmelerin gruplandırılmasında geçerli olan görüşlerin belli ölçütler üzerinde yoğunlaştığını görüyoruz.

İşletmeleri;

1. üretilen mal ve hizmet çeşidine göre,
2. üretim araçlarının mülkiyetine göre,
3. hukuki yapılarına göre,
4. ulusal köklerine göre,
5. işletmelerarası anlaşmalara göre,
6. diğer açılara göre bölümlendirmek mümkündür.



Farklı ölçütlere göre gruplanan işletmelerin özelliklerini tanımlamak.



Üretilen Mal ve Hizmet Çeşidi Yönünden İşletmeler

Üretilen mal ve hizmet çeşidi yönünden işletmeler; endüstri işletmeleri, ticaret işletmeleri, hizmet işletmeleri olarak üçe ayrılır.

• **Endüstri İşletmeleri:** Üretim sürecinde kullanılan girdileri fiziksel ya da kimyasal yönden değişikliğe uğratarak yeni bir mala dönüştüren işletmelerdir. Üretim gelişmiş tekniklerle gerçekleştirilir. Fabrikasyon sistemini uygulayan işletmeler, endüstriyel üretim yaparlar. Hammadde işleyen ya da uçak, araba, montaj yapan işletmeler, endüstriyel üretim yapmaktadır.

• **Ticaret İşletmeleri:** Ticaret kesiminde çalışan, üretici işletmelerin ürettikleri malların toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan işletmelerdir. Bunlar üretici işletmelerle tüketiciler arasında yer alan aracı kuruluşlardır. Toptancı ve perakendeci işletmeler pazarlama işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli görevler üstlenirler. Aracılık edilen malın özelliğine ve türüne göre, toptancı ve perakendeci işletmelerin bir çok çeşidi blunur.

• **Hizmet İşletmeleri:** Hizmet üreten ve pazarlayan her boyuttaki işletmelerdir. Bunlar, konaklama hizmetlerinde (otel, motel), eğlence hizmetlerinde (tiyatro, sinema), sağlık hizmetlerinde (hastane), eğitim ve öğretim hizmetlerinde (okul), sigorta ve finansman hizmetlerinde (sigortacılık, bankacılık), taşıma ve iletişim hizmetlerinde (eşya ve yolcu taşımacılığı, PTT), danışmanlık hizmetlerinde (hukuksal, finansal, ticari danışmanlık), bakım hizmetlerinde (beraber, elbise temizleyiciliği) bulunurlar.



Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler

Üretim araçlarının mülkiyetine göre işletmeler; özel kesim, kamu kesimi ve yabancı sermayeli işletmeler olarak ayrılır.

• **Özel Kesim İşletmeleri:** Üretim araçlarının mülkiyeti özel kişilerin elinde bulunan işletmelerdir. Bu işletmeler, belli amaçlar doğrultusunda, bir ya da çok sayıdaki kişinin çeşitli oranlarda sermayelerini bir araya getirerek oluşturdukları kuruluşlardır. Her türlü alanda, her düzeyde ve boyutta faaliyette bulunabilirler.

• **Kamu Kesimi İşletmeleri:** Sermayesinin tümü ya da çoğunluğu devlete ya da kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Kamu kesimi işletmeleri bir ekonominin tümüne egemen olacak boyutlarda bulunabileceği gibi, daha dar boyutlarda da olabilir. Kamu kesimi işletmeleri özel kesim işletmeleri ile yan yana çalışabilirler; aynı konuda ya da değişik konularda üretim yapabilirler. Ayrıca, özel sermaye sahipleri ile ortaklık kurarak karma tipte işletmeler de oluşturulabilir.

Kamu işletmelerinin güdecekleri amaç, toplumsal ağırlıklı olabileceği gibi, özel kesim işletmeleri gibi salt kâra yönelik de olabilir. Ülkemizde kamu kesimi işletmelerinin önemli bir yeri vardır (KİT'ler).

• **Yabancı Sermayeli İşletmeler:** Üretim araçlarının mülkiyeti başka ülke girişimcilerinin olan işletmeleridir. Bu işletmelerde, sermayenin tümü yabancı girişimcilerin

olabilir. Ayrıca, yerli sermaye ile çeşitli oranlarda ortaklıklara girişen yabancı sermaye işletmeleri de bulunur. Bu ortaklıklar, özel işletmecilerle kurulabileceği gibi kamu kesimiyle de gerçekleştirilebilir.

Türkiye’de yabancı sermayeli işletmelerin yeri hızla artmaktadır. Bu işletmelerin Türkiye’de kuruluşu ile ilgili yasal düzenlemelerin birbirinden çok farklı olması, farklı yapıdaki sermayeli işletmelerin oluşmasına yol açmıştır.

Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler

Hukuki yapılarına göre işletmeler; ülkelerin hukuk sistemine göre farklılık gösterir. Ancak, genelde tüm ülkelerde geçerli olan hukuksal biçimler de vardır. Yasal ayrıntılar olarak birbirinden farklı değerlemeler olsa da, bu hukuksal biçimler uluslararası düzeyde birbiriyle çok yakındır.

Türk Hukuk Sisteminde yer alan işletme biçimleri uluslararası hukuksal biçimlerle büyük ölçüde benzerlik taşımaktadır.

Hukuk sistemimizde işletme biçimleri aşağıdaki gibi bölümlendirilebilir:

1. Özel İşletmelerin Hukuksal Biçimleri

A. Kişi Şirketleri

- Tek kişi işletmesi
- Adi şirket
- Kollektif şirket
- Adi komandit şirket

B. Sermaye Şirketleri

- Anonim şirket
 - Limited şirket
 - Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket
 - Kooperatif şirket
- Dernek ve tesislerin şirketleri

2. Kamu İşletmelerinin Hukuksal Biçimleri

A. Kamu İktisadi Teşebbüsleri

- İktisadi devlet teşekkülleri
- Kamu iktisadi kuruluşları

B. Yerel Yönetim İşletmeleri

C. Katma Bütçeli Yönetimlerin İşletmeleri

D. Döner Sermayeli İşletmeler

3. Yabancı Sermayeli İşletmeler

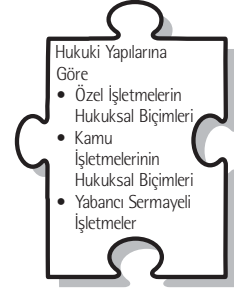
- 6222 Sayılı Yasaya göre kurulanlar
- Petrol Yasasına göre kurulanlar
- 1567 Sayılı Yasaya göre kurulanlar
- Uluslararası anlaşmalarla kurulanlar

Ulusal Kökenlerine Göre İşletmeler

Ulusal kökenlerine göre işletmeler; ulusal işletmeler, uluslararası işletmeler, çokuluslu işletmeler, olarak ayırıyoruz.

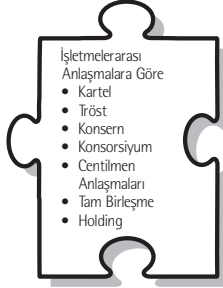
• **Ulusal İşletmeler:** Ülke sınırları içinde kurulmuş, kapital ve yönetim açısından başka bir ülkeye bağlı olmayan işletmelerdir. Bu niteliği gösteren her türlü işletme ulusal işletme sayılır. Türkiye’deki yerli şirketler ulusal işletmelerdir.

• **Uluslararası İşletmeler:** Yalnızca kendi ülkesinde değil, başka ülkelerde de çeşitli dallarda uğraşta bulunan işletmelerdir. Bunların kapital yatırımları sınırlıdır ve yönetimleri çoğunlukla ana işletme yurttaşlarının elindedir. Bu işletmeler sanayi, ticaret, ulaştırma, pazarlama alanlarında yer alırlar.



• **Çokuluslu Şirket (ÇUŞ):** Dünyayı bir tek pazar olarak gören ve durumunu her yerde en kıvamlı kılmak için kaynaklarını -kapital, yönetim, teknoloji-oralara aktaran bir dünya şirkettir. ÇUŞ'lar ekonomik yaşamın her alanında yer alırlar ve uğraşlarını pek çok ülkeye yayarlar. Uğraş alanlarını şöyle sınıflandırabiliriz: Yerel olarak üretilen ya da dış alımı yapılan parçaları kullanan üretici işletmeler; yarı üreticilik yapan dağıtıcılar ve bağlantılı satışıçılar biçimindeki ticaret işletmeleri; sınırlı ölçüde yerel işletmeye bağlı olan doğal ve tarımsal kaynakların ana üreticileri ya da çıkarımcıları; hizmette ya da eğlence alanında ana işletmeye bağlı yarı özdeş nitelikte şube örgütlenmeleri.

Yüzyılımızda ÇUŞ'lar çok geniş bir alana yayılmışlar ve elde ettikleri gelir açısından bir çok ülkenin ulusal gelirini aşar duruma gelmişlerdir. ÇUŞ'ların iş hacmi, dünya üretiminin 1/7'sinden çoktur. ÇUŞ'ların yıllık büyüme hızları %10'dur. Yapılan kestirimler, 2000 yıllarında ÇUŞ'ların dünya üretiminin yarısını karşıladıkları yolundadır. ÇUŞ'larla ilgili olarak 19. Ünite'de daha fazla bilgi bulabilirsiniz.



İşletmelerarası Anlaşmalara Göre İşletmeler

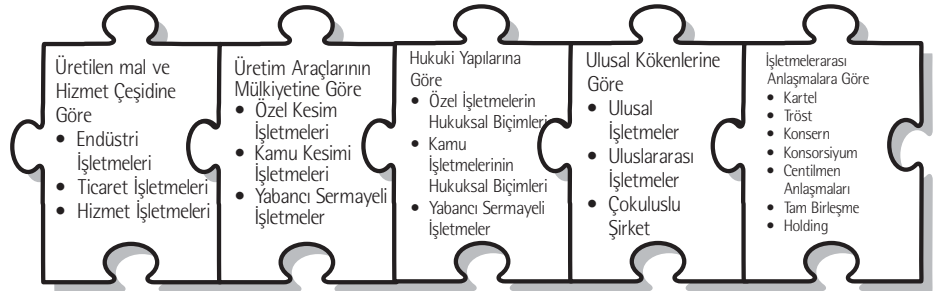
İşletmelerarası anlaşmalara göre işletmeler; işletmeler, pazarlara daha çok egemen olma, tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri ortaklaşa gerçekleştirme, daha yeterli olanaklara kavuşma ve sonuçta daha yüksek kârlar sağlama amacıyla aralarında gizli ya da açık anlaşmalar yaparlar. Bu anlaşmalar çeşitli özellikler taşır.

Başlıca anlaşma çeşitleri şunlardır: Kartel, tröst, konsern, konsorsiyum, centilmen anlaşmaları, tam birleşme, holding. Bu konuların ayrıntılarını "Büyüme" Ünitesinde ele alacağız.

İşletmelerin Bölümlendirilmesindeki Diğer Ölçütler

İşletmelerin bölümlendirilmesindeki diğer ölçütleri:

- Büyüklük
 - Süreklilik
 - Riske katlanma
 - Yönetim biçimleri
 - Alıcıların türü
- olarak sıralayabiliriz.



- İşletme kavramı ve ilgili kavramlar ile işletmelerin özelliklerine ilişkin soruların cevapları için "İşletme Kavramı" televizyon programlarını izleyiniz.

Özet

Bu Ünite de işletmelerin genel ve özel amaçlarını, belirli işlevlerini, çevrelerindeki çıkar grupları ile olan karşılıklı etkileşimlerini ve işletmeleri gruplandırırken temel aldığımız ölçütleri inceledik. Artık;

- işletmelerin ne tür amaçları olduğunu (sayfa 31-23),
- işletmelerin işlevlerinin neler olduğunu (sayfa 24-25),
- işletmelerin çevresindeki karşılıklı etkileşim içinde olduğu çıkar gruplarının özelliklerini ve etkileşimin boyutlarını (sayfa 26-29),
- işletmeleri gruplandırırken ne gibi ölçütleri kullandığımızı (sayfa 29),
- farklı özelliklere göre gruplandırılan işletmelerin özelliklerinin neler olduğunu (29-32) biliyoruz.

İşletmelerin amaçları, bir işletmenin ulaşmak istediklerini ifade eder. Amaçlar; ne, neden, ne zaman, nasıl, hangi kapsamda, nerede yapılacak sorularına verilecek yanıtları şekillendirir. İşletmelerin başarılı olmasında ve sağlıklı kararlar alınmasında temel koşul, ne yapılacağına bilinmesidir. İşletmelerin genel amaçları, kâr elde etmek, topluma hizmet etmek, işletmenin varlığını sürekli kılmaktır. İşletmelerin özel amaçları, sosyal sorumluluk, çevrecilik, kaliteli ve nitelikli bir çalışma ortamı, çalışanlara daha iyi ücret, çevre koşullarına uyum, uluslar arası ilişkiler vb. olarak sıralanabilir.

İşletmelerin işlevlerini genel veya özel amaçları şekillendirir. Bu işlevler işletmenin belirli bölümlerinde gerçekleştirilir. Yönetim, üretim, pazarlama, finansman, personel, muhasebe, ar-ge, halkla ilişkiler, ulaştırma, depolama bunlardan başlıcalarıdır. Günümüzdeki gelişmeler, işletmecilik işlevleri ve uygulamalarında yenilikleri zorunlu kılmıştır. Klasik işlevlerin yanısıra, çağdaş, global ve rekabetçi anlayışın gerektirdiği işlevler de büyük önem kazanmıştır. İnsan kaynakları, planlama, reklam ve promosyon, eğitim, kalite kontrol, uluslararası ilişkiler çağdaş işletmelerde sürdürülen işlevlerden bazılarıdır. İşletmelerde, yukarıda sözü edilen işlevlerden hangilerinin uygulanacağı ya da hangileri için ayrı bölümler açılacağı; üst yönetimin yaklaşımı, üretim konusu, sektör özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu özel koşullar, büyüklük gibi unsurların etkisi altında kararlaştırılır.

İşletmelerin çevresini oluşturan çıkar grupları ile ilişkisi, onların beklentilerini karşılama ve faaliyetleri yoluyla onları etkileme biçiminde ortaya çıkar. Her işletme, çevresindeki kişi veya kurumlara karşı sorumludur. Bu sorumluluğun gereği olarak bu kişi veya kurumların çeşitli beklentileri ve gereksinimlerini karşılamak zorundadır. İşletmelerin çevre ilişkileri ve sorumlulukları iç ve dış çevre olarak ayrılmıştır. İç çevre unsurları, işletmeyi doğrudan etkileyen ve karşılığında işletme faaliyetlerinden doğrudan etkilenen unsurlardır. İşletmelerin iç çevresinde yer alan temel unsurlar; sermaye sahipleri, yöneticiler ve yönetilenler yani çalışanlar ve onlardan kaynaklanan yönetim biçimi ya da örgüt kültürüdür. İşletmelerin dış çevresinde; devlet ve yasalar, tüketiciler, toplum yapısı ve kültürü, rakipler, tadarıkçi işletmeler, diğer işletmeler ve tüm bu unsurların bir arada oluşturduğu piyasa koşulları yer alır.

İşletmeler birbirinden farklı yapı ve özelliklere sahiptir. İşletmelerin gruplandırılmasında geçerli olan ölçütler; mal ve hizmet türü, üretim araçlarının mülkiyeti, hukuki yapıları, ulusal kökeni, işletmeler arası anlaşmalar ve diğerleridir.

Kendimizi Sınayalım

Özet bölümündeki konuları yeterince anlayıp anlamadığınızı ölçmek için aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışınız. Soruları zorlanmadan yanıtladığınızda bir sonraki üniteye geçebilirsiniz. Ancak zorlandığınız sorulara ilişkin konuları tekrarlamanız yararınıza olacaktır. Unutmayın! Doğru yanıtları Ünite'nin sonunda bulabilirsiniz.

1. Beyaz eşya üreten bir işletmenin, tüketicilerin gereksinmelerini saptamaya yönelik bir araştırma yaptırması, işletmenin genel amaçlarından hangisiyle **doğru** ilişkilidir?

- Daha fazla kâr elde etmek
- Topluma hizmet etmek
- İşletmenin varlığını sürekli kılmak
- İşletmenin büyümesini sağlamak
- İstihdam alanları yaratmak

2. Özel işletmeler, diğer amaçlarını gerçekleştirebilmek için **öncelikle** aşağıdaki amaçlardan hangisini gerçekleştirmelidirler?

- Topluma hizmet etmek
- Varlığını sürekli kılmak
- Pazar payını arttırmak
- Güçlü örgüt kültürü yaratmak
- Kâr elde etmek

3. Aşağıdakilerden hangisi bazı işletmelerin hızlı büyümesinde etkili olan **temel** faktörlerden biri **değildir**?

- Sektörel dengeler
- Çevre koşullarından yararlanma
- Değişimi benimseme
- Risk almaktan kaçınma
- İleriyi görebilme

4. Bir reklam şirketinde **temel** işlev aşağıdakilerden hangisidir?

- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi
- Şirketin tanıtımı için etkinlikler düzenlenmesi
- Reklam metni için fikir üretimi
- Medyada yer ve zaman satın alınması
- Reklam bütçesinin oluşturulması

5. Televizyon kuruluşlarının reyting ölçümleri yaptırması aşağıdaki işletme işlevlerinden hangisinin amacına hizmet eder?

- Üretim
- Yönetim
- Finansman
- Halkla İlişkiler
- Pazarlama

6. Otomobil üreten bir işletmeye oto camı üretilip satan bir işletme, karşılıklı etkileşimde bulunulan çevre unsurlarından hangisine örnektir?

- Tedarikçiler
- Rakipler
- Teknik hizmet sağlayanlar
- Dağıtıcılar
- Toptancılar

7. Aşağıdaki yaklaşımlardan hangisi işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar?

- Çalışanlara yüksek ücret ödeme
- Tüketici tercihinine yönelik üretim
- Finans kuruluşlarıyla sıkı iletişim
- Kâr marjlarını daha yüksek tutmak
- Yüksek kapasitede üretim yapmak

8. Aşağıdaki işletmelerden hangisi hem endüstri, hem de tüketim malı özelliği taşıyan bir ürün üretmektedir?

- Süt fabrikası
- Salça fabrikası
- Kalem fabrikası
- Kibrit fabrikası
- Çimento fabrikası

9. Üretim araçlarının mülkiyeti başka ülke girişimcilerine ait olan işletme ne tür bir işletmedir?

- Özel Girişim
- Kamu İşletmesi
- Ticari İşletme
- Yabancı sermayeli İşletme
- Endüstri İşletmesi

10. Aşağıdakilerden hangisi sermaye şirketi değildir?

- Kollektif şirket
- Kooperatif şirketi
- Limited şirket
- Anonim şirket
- Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket

“ Yaşamın İçinden

Aşağıda bu Ünite de incelediğimiz konularda ilgili, gerçek hayattan örnekler yer almaktadır. Örnek olayları okuyarak, bunlara ilişkin soruları yanıtlayınız. Örnek olayları dikkatlice okuyup, soruları yanıtlamanız, öğrendiklerinizin pekişmesi ve daha kalıcı olması açısından son derece önemlidir.

Dısnay'ın Amerıkası İçin Savaş

Washington D.C.'nin 35 mil güneybatısındaki Virginia Piedmont topraklarında bir çalışmaya tanık olundu. Walt Disney şirketi taraflarından biriydi. Karşı ordu ise tarihçiler, çevreciler ve toprak sahiplerinden oluşan karma bir gruptu. Konu, Disney'in son projesiydi. 3000 dönüm olarak planlanan parkın adı "Disney'in Amerıkası" idi. Tesis için yapılan tasarım, 1340 otel odası, 2300 yerleşim yeri, 1,96 milyon metrekare ticari alan ve Amerıka'nın geçmişini geniş bir şekilde gösteren tarihi bir parkı kapsıyordu. Projenin tamamlanması 4 yılı alacaktı ve maliyeti 650 milyon dolar olacaktı.

Disney'in Amerıka'sı daha başında tepki toplamaya başladı. Tarihçiler parkın yapılmasını protesto etmek üzere bir araya geldiler. Shelby Foote adındaki bir tarihçi: "Disney çalışanları, hayvanlar alemine yaptıklarını Amerıkan tarihine de yapmak istiyorlar" dedi. Bölgeden 70 örgüt ve 5000 ailenin oluşturduğu Piedmont Çevreci komisyonu, parkın, kalabalık, kirlilik ve trafik izdihamı getireceğini ifade etti. Bölge sakinlerinden biri, "Disney kırsal bölgeyi yok edecek" dedi. Yazar David McCullough, şirketin halihazırda faaliyet gösteren parklarını, California Disneyland'i ve Florida Disneyworld'ü saran kentsel yayılımı işaret etti. Bunun yanında yöreyi bekleyen motel, fast-food restoranları ve hediyelik eşya dükkanı istilasına karşı uyardı.

Buna rağmen Disney yöneticileri, parkın getirilerinin, götürülerinin çok üstünde olacağını savundu. Disney başkanı Micheal Eisner, bölgede doğrudan 2700, dolaylı yollardan da 19.000 yeni iş imkanı yaratacağına söz verdi. Bunun yanında, bölgeye park açıldıktan sonraki 10 yıl için 169 milyon dolar ödemeye ve parkın ilk 30 yıllık faaliyeti için Virginia eyaletine yaklaşık 2 milyar dolar ödemeye söz verdi. Disney'in halkla ilişkiler danışmanı Jody Powell, çatışmayı, Manassas bölgesini kontrol etmeye çalışan zengin Piedmont'lu toprak sahiplerinin bir girişimi olarak tanımladı ve "Burası onların tampon bölgesi, bu alana sahip değiller, ancak kontrol etmeleri gerekiyor" diye ilave etti.

Bazı tarihçiler ise Disney'in Amerıkasını destekledi. George Washington Üniversitesi'nden James Oliver Horton, parkı, sınıflarına gelmeyen ve kitaplarını okumayan insanlara bir şeyler öğretme fırsatı olarak tanımladı.

Bu zıtlıklar, iş adamları ve kadınlarının karşı karşıya kaldıkları zor ahlaki kararları temsil etmektedir. Bu tür bir durumda Disney Company'in sorumluluğu tam olarak hangi noktada yatmaktadır? Bazılarına göre hissedarların geliri-

ni artırmak üzere yasal olarak satın alınmış bir arazinin geliştirilmesi bir işletmenin en doğal hakkıdır (Laf arasında, bu arazi daha önceden de Exxon işletmesine aitti). Bazılarına göre ise Manassas gibi tarihi ve görülmeye değer yerlerin pek çoğu zaten gelişmiştir. Kalanlar ise yok edilmemesi gereken değerli kamu kaynaklarıdır.

III. Bull Run Savaşı, Disney'in yenilgisiyle sonuçlandı. Disney, Piedmont bölgesindeki yatırım kararını geri çekti. Yöneticiler, Disney'in Amerıkası kavramını asla unutmayacaklarına yemin ettiler. Disney Channel'in başkanı ve Disney'in Amerıkası'nın sözcüsü John Cooke şöyle demiştir: "Şu anda mevki bulma işiyle uğraşyoruz. Herşeye yeniden başladık ve karşıt tarihçilere ulaşmaya çalışıyoruz". İş analistleri ise Amerıka'nın bir diğer parka ihtiyacı olup olmadığını sorgulamaktadır. Disney'in parklardan elde ettiği gelirle mütevazı bir orandadır. Sıçrayışta olan gelir kaynakları filmler, eğlence ve tüketiciye yönelik ürünlerdir.

1. Disney'in yatırım kararını etkileyen dış çevre unsurları nelerdir ve en güçlü hangisidir?
2. Disney, hangi işletmecilik ilkesine yenik düşerek yatırım kararını geri çekmiştir?

Atılım Spor Malzemeleri A.Ş.

Günümüz ekonomisinde girişimciler ve küçük işletme sahipleri yaşamsal bir rol oynamaktadır. Gün geçtikçe daha fazla sayıda insan, kendileri için çalışmak üzere, küçük işletme sahipliğinin risklerini taşımaya istekli hale gelmektedir. Ancak işletmecilik son derece rekabetçidir ve uluslararası yapıdadır. Bu nedenle girişimciler başarılı olabilmek için planlarını son derece dikkatli bir şekilde yapmalıdır. A. Sporteks ve K. Servisçi, 1987 yılında Atılım A.Ş.'yi kurduklarında karşılaştıkları da bundan ibaretti. Atılım A.Ş., büyük markalarla dolu, stok miktarları yüksek kâr marjı düşük bir pazar için; tenis topları, raketleri, aksesuarları ve giysileri üretiyordu. Sporteks ve Servisçi biliyordu ki başarılı olabilmek için tenis oyuncularına ulaşacak yeni yollar bulmaları gerekiyordu.

Yüksek maliyetle çalışan büyük işletmelerden olmadıklarından, biliyorlardı ki rakiplerine göre daha az miktarda tenis topu ve ekipmanı satarak kârlı olabilirlerdi. Bu düşünceyle fiyatın temel belirleyici olmadığı pazar bölümlerini seçmeye daha sonra avantaj elde etmeye yönelik rekabetçi bir strateji benimsediler.

Sporteks ve Servisçi öncelikle; yüksek geliri, özel şehir klüplerinde oynayan, belli bir yıl için ortalamadan daha fazla sayıda tenis oynayan kişilerin oluşturduğu tenis pazarını hedeflemeleri gereğinin farkına vardılar. Ortaklar, pazar araştırmalarına baktıklarında bu koşullara uyan oyuncuların genellikle, 80.000 dolar civarında gelir elde eden, 50 yaşlarında erkekler olduklarını gördüler. Bu oyuncular, ankete katılan diğer altı gruba göre alışverişe ve diğer oyuna ilişkin kalemlere daha fazla para harcıyorlardı. Aslında bu oyuncular, diğerlerine göre birkaç bin dolar fazla harcıyorlardı.

Sporteks ve Servisçi, hedef pazarı belirlediklerinde, ona ulaşmak için başarılı bir stratejiye ihtiyaç duydular. Biliyorlardı ki başarılı bir strateji, ülkedeki yerel tenis profesyonellerinin yardımlarını kapsamalıydı. Çünkü, hedef kitlenin satın alım kararlarında bu profesyonellerin etkisi son derece büyüktü. Tüm hakları için, profesyonelleri tatmin edecek şekilde, markaları olarak Raket'e lisans aldılar. Bunu yapmak için hiçbir koşulda asla taviz vermeyecekleri iki nokta belirlediler. Öncelikle, Raket ekipmanları ve kıyafetlerini satmak için profesyonellere yönelik satış mağazası sahada olmalıydı. İkinci olarak Raket ürünlerini satmak amacıyla satın almak isteyenlere asla satış yapılmayacaktı. Gerçeğe, ana sözleşme, piyasadaki profesyonel tenis satış mağazalarında özel dağıtım kanallarını öngörüyordu. Bu sayede Raket satış noktaları, finyatları yüksek tutulabilecek ve kâr marjları da yüksek olacaktı. Çünkü yüksek stok seviyesinde çalışan indirim mağazaları ile rekabet etmek zorunda kalmayacaklardı. Bunun yeterli olmaması olasılığını göz önünde bulundurarak, Bay Sporteks ve Servisçi, tenis profesyonelleri için "Raket Kurucuları Klübü" programını oluşturdular. Profesyonel tenisçileri destekleyici yeni planlar uygulamaya giriştiler.

Bu stratejiler Atılım A.Ş.'ye kâr olarak geri döndü. Son yılda satışlar 43 milyon doları aştı. Bu örnek, başarılı stratejiler geliştirmek isteyen küçük girişimcilere cesaret verici bir olayı yansıtmaktadır.

1. Türkiye'de tenis malzemeleri ve giysileri üreten küçük bir işletme olmanın üstünlükleri ve sakıncalı yönleri nelerdir?
2. Atılım A.Ş. gibi ufak bir işletme, ne tip özel sorunlarla karşı karşıyadır?
3. Atılım A.Ş. için bir plan geliştirin. Gelecekte girişimlerini ne şekilde yönlendirmeleri gerektiğini düşününüz.

Biraz Daha Düşünelim

1. İşletmeler için amaç belirlemenin önemini açıklayınız.
2. İşletmelerin temel ve alt amaçları nelerdir?
3. İşletmelerin temel ve alt amaçları arasındaki ilişkiyi tanımlayınız.
4. Çevrenizdeki işletmelerin amaçları arasındaki farklılıkları ve berzerlikleri ile bunların nedenlerini tartışınız.
5. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için, yerine getirmesi gereken işlevleri genel bir bakış açısıyla sıralayınız.
6. Bir işletmede yürütülecek işlevleri belirleyen unsurları sıralayınız.
7. İşletmeler için çevrenin önemini değerlendiriniz.
8. İşletmelerde iç ve dış çevre unsurlarını sıralayınız.

9. İşletmelerin iç ve dış çevresi ile karşılıklı etkileşiminin boyutlarını açıklayınız.
10. Bir işletme için en önemli çevre unsuru sizce hangisidir? Tartışınız.
11. İşletmelerin gruplandırılmasında yararlandığımız ölçütler nelerdir?
12. Çevrenizdeki işletmeleri gözlemleyerek, hangi ölçütlerle tanımlanabileceklerini değerlendiriniz.

Başvurabileceğimiz Kaynaklar

- Boone, Louis E. Kurtz ve David L. **Contemporary Business 2000**. The Dryden Press, New York, 2000.
- Cemalcılar, İlhan ve Diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi**, İÇEM Yayınları, Eskişehir, 1995.
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- Zikmund, G.W. ve Diğerleri. **Business, II**: Homewood Richard D. Irwin Inc., 1995.

Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Amaçları" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Amaçları" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
3. d Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Amaçları" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin İşlevleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin İşlevleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Çevre ile İlişkileri ve Sorumlulukları" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Çevre ile İlişkileri ve Sorumlulukları" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Gruplandırılması" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Gruplandırılması" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise "İşletmelerin Gruplandırılması" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.