

Bölüm 1

İşletmeler ve Özellikleri

Öğrenme çıktıları

1

İşletme Kavramı

1 İşletme kavramını açıklayabilme

3

İşletmelerin Amaçları

3 İşletmelerin amaçlarını tartışabilme

5

İşletmelerin Paydaşları

5 İşletmelerin paydaşlarını örneklendirebilme

2

İşletmelerin Özellikleri

2 İşletmelerin özelliklerini sıralayabilme

4

İşletmelerin Sınıflandırılması

4 İşletmeleri çeşitli ölçütlerde göre sınıflandırabilme

6

İşletmelerin Fonksiyonları

6 İşletmelerin fonksiyonlarını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme • Dönüşüm Sistemi • Amaç • İşletme Fonksiyonları • Çıktı



GİRİŞ

İnsanların kendi ihtiyaçlarını kendilerinin karşıladığı ya da değiş tokuş yaptığı zamanları hariç tutarsak işletme adını verdığımız organizasyonlar, insanların yaşamını sürdürmeleri için gereksinim duydukları ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasında kritik bir öneme sahip olagelmiştir.

Gün içinde yaptığınız rutin şeyleri şöyle bir göz önüne getirmeye çalışın; yemek, içmek, uyumak, dinlenmek, iletişim kurmak, okumak, çalışmak, araştırmak, seyahat etmek, satın almak, ödeme yapmak, tedavi olmak, eğlenmek vb. eylemlerin hemen hepsinin içinde işletmelerin üretmiş oldukları ürün ve hizmetin olduğunu fark edersiniz. İşletmeler görmesek bile dokunduğumuz, yediğimiz, gördüğümüz, kokladığımız ve hissettiğimiz her şeide onların ürettiği ürünler ve hizmetleri kullanır, tüketiriz. Öğle yemeği için satın almanız gereken yiyecek, yeni bir araba veya saç kesimi fark etmez; istek ve ihtiyaçlarınız genellikle işletmeler tarafından karşılanır. Kisacası, günümüzde işletmeler olmadan yaşam durma noktasına gelirdi.

Sizlerin de gözlemlayabileceğiniz üzere, dünyamız hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişimin her yönüyle olumlu olduğunu söylemek mümkün değildir. Bir yandan hayatımıza kolaylaştıran yenilikler ortaya çıkarken diğer yandan iklim değişikliği, küresel isnınma, su başta olmak üzere doğal kaynakların azalması, çevre kirliliği gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Hayatımızda önemli bir yeri olan işletmelerin, bu hızlı değişimden payını almaması son derece doğaldır. İşletmecilikle ilgili hemen hemen tüm yaynlarda, günümüzde yaşanan değişimin geçmişte yaşananlara göre çok hızlı, geniş kapsamlı, benzersiz olduğu vurgulanmaktadır. Değişimden kaynaklanan belirsizliklerin ve tehditlerin ne zaman ve nereden geleceği ne yazık ki öngörememektedir.

Bilgisayar ve yazılım konusunda öncü kuruluşlardan biri olan IBM şirketinin üst düzey yöneticilerle düzenli olarak yapmış olduğu bir araştırma raporu, tüm dünyada üst düzey yöneticilerin korkulu rüyasının, tamamen farklı bir iş modeli ile pazara giriş yapan bir işletmenin sektörde yer alan diğer işletmeleri yıkıp geçmesi şeklinde nitelenen "Uber Sendromu" olduğunu göstermiştir.

Türkiye'den de 165 yöneticinin katıldığı, 70 ülkeden 5 binin üzerinde üst seviye yöneticinin görüşlerini yansıtan IBM araştırma raporu, lider-

lerin geleceği nasıl gördüğünü, eğilimleri nasıl belirlediklerini ve işletmelerini "yıkım çağında" nasıl konumladıklarını mercek altına alıyordu. Raporda, üst düzey yöneticilerin %54'ünün, Türkiye'den katılan yöneticilerin ise %49'unun rekabetin sektörün dışından geleceğini düşündüğü kaydedildi.

Sözü edilen raporda işletmelerin 'dijital istila'ya hazır olmaları için çeşitli öneriler yer alırken en kritik kararların, müşterilere en yakın kişiler tarafından alınmasının altı çizilmektedir. İşletmelerin yeni iş ortaklıklarını kurmaya yoğunlaşmalarının önerildiği raporda, Alibaba, eBay, Spotify ve WhatsApp gibi şirketlerin ortak özelliklerinin, diğer şirketlerin müşterilerine ulaştıkları sanal bir ağda kilit nokta hâline gelmeleri olduğu, bu nedenle farklı satıcı ve alıcıların buluştuğu, bilgi alışverişinde bulunulan, öngörülerin paylaşıldığı çevrim içi bir forum alanı oluşturmanın doğru bir strateji olduğu dile getirilmiştir (Kaynak: http://1).

Günümüzde işletmelerin kârlı ve rekabetçi kalabilmeleri için müşteri ihtiyaçlarına her zamanından daha fazla yanıt vermeleri, yukarıdaki örneğin de göstermiş olduğu üzere, geleneksel bakış açılarından ve basmakalıp yaklaşımlardan kurtulmaları gerekmektedir. Değişime hazır olmak kadar geleceği öngörerek hareket etmek de yaşamsal bir önem taşımaktadır. İşletmeciliğin babadan kalma usullere ya da kulaktan dolma bilgilere değil bilimsel yöntem, araç ve yaklaşımlara dayanması gereği çok aştıktır. Bu, bireysel işletmeler kadar ülkemizin rekabetçiliği ile de ilgilidir. Bu bağlamda işletmecilik eğitimi de kritik bir önem kazanmaktadır.

İşletme ve işletmecilikle ilgili ilgili kavramlar, işletmelerin özellikleri, amaçları, sınıflandırılmaları, paydaşları ve fonksiyonları gibi başlıkların yer aldığı ilk ünitemiz sizlere işletmeler konusunda genel bir çerçeveye sunmaktadır.

İŞLETME KAVRAMI

İnsanlar olarak yaşamımızı devam ettirmek için sınırsız sayıda istek ve ihtiyaçlarımızı karşılamak zorundayız. İşletmeler tam da bu işi yapmak üzere kurulur ve işletilir. Geniş bir açıdan bakıldığından, işletmeler tüketicilerin hem ihtiyaç duyduğu hem de tüketmekten hoşlandığı ürün ve hizmetleri üretip yenilikler yaparak insanların yaşam standardını yükseltir ve daha yüksek bir yaşam kalitesine ulaşmasına katkıda bulunur. Ulaşım araçları, TV'ler ve tablet bilgisayarlar, sokak lambaları, yeni tanı

ve tedavi yöntemleri, tıbbi bakım, çevre temizliği, bilgisayar yongaları gibi kimi gözle görülen, kimi de gözle görülmeyen pek çok ürün ve hizmetin sunumu yoluyla işletmeler toplumların refahının artmasına ve daha iyi koşullarda yaşamalarına katkıda bulunur. Özellikle sosyal sorumluluk sahibi işletmeler bunu daha aktif bir şekilde yerine getirir (Kelly ve Williams, s.6).

Pek çok insan çeşitli ürün ve hizmetleri elde etme yönünde sınırsız bir istege olabilir ancak bunların hepsini elde etmeye maddi gücü yetmez. Çok az sayıda insan tüm ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli kaynağı sahiptir; dünyanın her yerinde pek çok insan ancak yaşamını sürdürübilmek için gerek duyduğu temel ürün ve hizmetlere yetecek kadar kaynağı sahiptir. **Kaynaklar**, insanların ihtiyaç veya istek duyduğu şeyleri elde etmek üzere kullanabilecekleri para, yakıt ve emek gibi unsurlardır. Kaynaklar, insanların tatmin edebileceği ihtiyaç ve isteklerin sayısını veya miktarını sınırlayabilir. Örneğin, yeni bir cep telefonu ve bilgisayar almak isteyebilirsiniz ancak kaynaklarınız bunlardan sadece birini elde etmenize yetebilir.

İşletmeler tüketicileri etkileyen birçok karar da alır. Örneğin, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için hangi ürün ve hizmetlerin üretileceğini karar verir. Bazen de pazara sundukları ürün ve hizmetlerde değişiklik yapabilir veya üretimini durdurabilir ki bu durumdan tüketiciler doğrudan etkilenir. Ürün ya da hizmete olan talebin azalması, bunların üretiminin sonlandırma kararının alınmasında en önemli etkendir. İşletmeler diğer yandan temel fonksiyonları olan ürün ve hizmetleri üretmektı için insanları işe alır yani istihdam yaratır (Brown ve Clow, s.8,15).

İşletme ve İşletmecilikle İlgili Tanımlar

İşletmeler çoğunlukla kafasındaki iş fikrini hayatı geçirme ve bundan gelir elde etme gündüsüyle hareket eden girişimciler tarafından kurulur. Girişimci, detayları ileriki sayfalarda verilecek olan “ürüm faktörlerini” bir araya getirir ve oluşturmuş olduğu organizasyon aracılığıyla, belli riskleri kabul ederek insanların satın alacağı düşünüldüğü ürün ve hizmetleri ortaya çıkartır. Bu bağlamda **risk**, iş kuran girişimcinin kârlı olmayıabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimalidir (Nickels, McHugh, McHugh, s.5). Girişimcinin işletmecilik

faaliyetleri yapmak üzere kurmuş olduğu organizasyon **işletme** adını alır. **İşletmecilik faaliyeti**, para karşılığında başkalarına ürün ve hizmet sağlayarak kâr elde amacı güden herhangi bir ticari faaliyettir (Kelly ve Williams, s.6).

Risk: Bir girişimcinin kârlı olmayıabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimalidir.

İşletmecilik Faaliyeti: Para karşılığında başkalarına ürün ve hizmet sağlayarak kâr elde etme amacıyla güden herhangi bir ticari faaliyettir.

İşletme: Kâr elde etmek amacıyla, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere ürün ve/veya hizmet üreten bir organizasyondur.

Bu durumda işletmeyi şu şekilde tanımlayabiliz: **İşletme**, kâr elde etmek amacıyla, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere ürün ve/veya hizmet üreten bir organizasyondur.

Başa bir bakış açısıyla işletme, kâr elde etmek amacıyla tüketicilere ürün ve/veya hizmet sağlayan ekonomik ve sosyal birimdir.”

İşletmeler ekonomik, sosyal, dinamik, bağımsız, sosyo-teknik özelliklere sahip “**açık sistemler**”dir (Çetinkaya Bozkurt ve Babacan, s. 44).

Açık sistem: Çevreyle etkileşimi olan sistem. Açık sistemler dışarıdan enerji, bilgi, materyal gibi unsurları alabilir ve bunları işleyip dönüştürerek sistem dışına verebilir.

Kapalı sistem: Kapalı sistemlerin kendisini çevreleyen ortamdan bağımsız olarak işlev gördüğü varsayıılır (örneğin nükleer reaktör, şişirilmiş bir balon, araba aküsü)

İşletmelerin ne olduğunu net olarak ortaya koymak üzere tanımlarda geçen kâr, ihtiyaç, istek, ürün ve hizmet gibi bazı kavramları açıklamakta yarar vardır.

İşletmeler, kâr elde etme arzusuyla ürün ve hizmet üretir. **Kâr**, bir işletmenin belirli bir dönemde (genellikle bir yıl) elde etmiş olduğu gelirlerden

katlanmış olduğu giderler çıktıktan sonra kalan kısmı ifade etmektedir. Kârın ortaya çıkabilmesi için gelirlerin giderlerden fazla olması gereklidir. Aksı durumda **zarar** ortaya çıkacaktır.

- Kâr:** bir işletmenin belirli bir dönemde (genellikle bir yıl) elde etmiş olduğu gelirlerden katlanmış olduğu giderler çıktıktan sonra kalan kısmıdır.
- Zarar:** Bir işletmenin belirli bir dönemde giderinin gelirinden fazla olması durumudur.

Birer “tüketici” olarak her gün paranızı nasıl harcayacağınız konusunda çeşitli kararlar vermemektesiniz. *Tüketici*, ürün ya da hizmetleri kullanan kişiyi ifade etmektedir. Diyelim ki cebinizde 300 liranız var. Bu parayı market alışverişiniz için veya arkadaşlarınızla gideceğiniz bir pazar kahvaltısı için harcayabilirsiniz. Bu iki seçenekten hangisi istek ve hangisi ihtiyaçtır, İstek ve ihtiyaçlarımız arasındaki fark nedir?

İstekler ve ihtiyaçlar, işletmelerin hangi ürün ve hizmetleri sağlayacağı üzerinde etkilidir. **İstekler**, hayatı kalmak için sahip olunması gerekmeyen ancak sahip olunmak istenen ürün veya hizmetlerdir. Kardeşiniz yeni bir cep telefonu isterken siz bir bilgisayar isteyebilirsiniz. Diğer taraftan **İhtiyaçlar**, hayatı kalmak için sahip olmanız gereken ürün veya hizmetlerdir. İnsanların temel ihtiyaçları arasında yiyecek, su, barınma ve giyinme vardır.

- İstekler:** Hayatta kalmak için sahip olunması gerekmeyen ancak sahip olunmak istenen ürün veya hizmetlerdir.
- İhtiyaçlar:** Hayatta kalmak için sahip olmanız gereken ürün veya hizmetlerdir.

Bir grup insan aynı isteklere sahip olabilir. Bir aile yeni bir ev isteyebilir. Bir işletme gelişmiş bir sipariş sistemi isteyebilir. Bu istekler birden fazla işletme veya birey tarafından paylaşılsa da **özel istekler** olarak kabul edilir. *Kamusal istekler*, birçok insan tarafından yaygın olarak paylaşılan isteklerdir.

Örneğin yol, okul, pazar yeri, halk kütüphaneleri ve parklar kamusal istekler olarak sayılabilir. Yerel yönetimler ve hükümetler halkın isteklerini karşılamaya çaba harcar (Brown ve Clow, s.8)

İşletmeler, insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve/veya hizmetler üretir. *Ürünler*, insan istek ve ihtiyaçlarını karşılayan maddi (somut) unsurlardır. Süt, telefon, mobilya, araba vb., ürünler örnek olarak verilebilir. *Hizmetler* ise insan istek ve ihtiyaçlarını karşılayan maddi olmayan (suyut) unsurlardır. Sigorta, emlak danışmanlığı, muhasebe hizmetleri, doktor muayenesi vb., hizmetlere örnektir. Ürün satan çoğu işletme müşterilerine aynı zamanda hizmet de sunabilmektedir. Örneğin, otomobil satan bir işletme araç bakım ve sigortalama hizmeti de sunabilir.

Üretim Faktörleri

Üretim, girdilerin çıktılarla dönüştürülmesi anlamına gelir. Ürün ve hizmet üretebilmek için gerekli olan unsurlar ise **üretim faktörleri** adını alır (Bahar, s.21). Üretim faktörleri arasında genellikle doğal kaynaklar (ve toprak), emek (insan kaynağı), sermaye ve girişimci dile getirilir. Şimdi bu faktörleri inceleyelim:

Üretim Faktörleri: Ürün ve hizmet üretebilmek için gerekli olan unsurlardır.

Doğal Kaynaklar ve Toprak: Doğal bir şekilde oluşan ve bu hâlliyeyle üretimde kullanılan, ekonomik değere sahip kaynaklar **doğal kaynak** olarak adlandırılır. Bu faktör toprak, tatlı su, rüzgâr ve maden yatakları gibi doğal hâllerinde değer taşıyan tüm girdileri içerir. Su, mineraller, değerli metaller, bitki örtüsü, petrol, doğal gaz ve diğer ham madde-ler dâhil olmak üzere yenilenebilir ve yenilenemez doğal unsurlar doğal kaynak olarak değerlendirilir.

İşletmeler tarafından ürün veya hizmet üretmek için yaygın olarak kullanılan en belirgin doğal kaynak arazidir. Tarım işletmeleri, mahsul yetiştirmek için toprağa güvenir. Diğer işletmeler, üretim yapmak üzere binalar kurmak için araziye ihtiyaç duyar (Madura, s. 6-7).

Dünyada alınıp satılan her ürün, toprakla doğrudan veya dolaylı olarak kolayca bağıntı bulabilmektedir. Çoğu doğal kaynağın yer altından çıka-

rılması, saflaştırılması veya kontrol altına alınması gereklidir. Örneğin, madencilik yoluyla çıkarılan altın, farklı kuyumcularda sergilenen ve satılan pahalı mücevherler tasarlamak için şekillendirilir ve işlenir. Ayrıca yemek hazırlamak için kullanılan yağlar da tadını topraktan elde edilen yağlı tohumlardan alır. Doğal kaynakların arzi sınırlı olduğundan doğal kaynaklar açısından zengin bir arazi, üretim için en elverişlisi kabul edilir (Kelly ve Williams, s.7-8).

Doğal kaynaklar yenilenemez ve yenilebilir olarak ikiye ayrılır. Örneğin krom, gümüş ve doğal gaz gibi maddi zenginlik kaynakları *yenilenemez* doğal kaynaklardandır. Bu kaynaklar kullanıldıkça daha da kıt bir duruma gelmektedir. Orman, su, rüzgâr gibi kaynaklar ise *yenilenebilir* doğal kaynaklara örnek olarak verilebilir. Doğal kaynaklar her ekonomik sistemde gereklili olan temel girdilerdir (Tan Şahin, s.13).

Sermaye: Sermaye denince genellikle para akla gelir ancak sermaye ve para aynı şey değildir. Sermaye kaynakları, ürün ve hizmet üretmek için kullanılan unsurlardır. Başka bir ifadeyle sermayeyi “insan tarafından üretilmiş üretim araçları” biçiminde tanımlayabiliriz. Örneğin makineler, araçlar, binalar, bilgi ve teknoloji sermaye faktörü içinde değerlendirilir. Bunlara sermaye malları da denir. Teslimat kamyonları, süpermarketler, yazar kasalar ve tıbbi malzemeler birer sermaye unsuru dur. Bir çiftçinin buğdayı hasat etmek için kullandığı bir traktör, bir sermaye kaynağıdır. Büyük bir işletmenin merkezi, bir sermaye kaynağıdır. Metin yazarı veya bir muhasebecinin kullandığı bilgisayar bir sermaye kaynağıdır.

Sermaye unsurları *somut* (elle dokunulabilen, gözle görülebilen) ve *soyut* (elle dokunulamayan ya da gözle görülmeyen ancak varlığını) biçimde olabilir. Somut unsurlar arasında makine, araçlar, aletler, binalar, vb. vardır. Soyut sermaye unsurlarına ise marka, patent, lisans, imtiyazlar, teknik bilgi (know-how) vb. örnek olarak verilebilir (Bahar, s.22, Kelly ve Williams, s.7-8).

Girişimci: 21. yüzyılda iş yaşamı hız kazanırken yepyeni teknolojiler, nüfus yapısındaki değişimler ve hızı gittikçe artan küreselleşme, dünyayı çok büyük bir hızla değiştirmektedir. İş insanları, harekete geçmek için hazır bireylere yeni fırsatlar sunarak bu değişikliklerin çoğu için katalizör işlevi görmektedir (Boone ve Kurtz, s.24). *Girişimciler*,

büyük ölçüde kâr elde etme güdüsüyle kendi işlerini kurma ve işletme riskini alan kişilerdir. *Girişimci*, zamanını, parasını ve diğer kaynakları bir iş kurmak ve yönetmek için riske atan insandır (Kelly ve Williams, s.5).

Girişimciler, başkalarının görmediği fırsatları görme eğilimindedir ve bu potansiyelden yararlanmak için kendi kaynaklarını kullanırlar. Ancak girişimciler, onları desteklemeyen bir ortamda gelişmezler. Her şeyden önce girişimcilerin ekonomik özgürlüğe sahip olmaları gereklidir. Girişimcilerin seçim yapma özgürlüğünün olması (örneğin kimi işe alacağı veya ne üreteceği), işletmelere yönelik düzenlemelerin ve vergi yüklerinin aşırı olmaması, yolsuzlukların ve haksız rekabetin engellenmesi, girişimciliğin gelişip serpilmesi için elzem olan unsurlardır (Kelly ve Williams, s.7-8). Her ikisi de insanların tarafından yerine getirilse de girişimcilik ile aşağıda açıklanan insan kaynakları birbirine karıştırılmamalıdır.

Emek (İnsan Kaynakları): Her işletme, ürün ve hizmet üretmek için iş gücü kaynaklarına ihtiyaç duyar. *İnsan kaynağı*, başka bir deyişle *emek*, ürün veya hizmetlerin ortaya çıkarılmasında rolü olan ve karşılığında ücret alan insanları ifade eder. Emek nitelikli ya da niteliksiz olabilir ve emeğin fiziksel veya entelektüel yönü öne çakılabilir. Üretim hattında çalışan işçiler, madenciler, finans departmanında çalışan muhasebe elemanları, garsonlar, kasierler insan kaynaklarına örnektir.

İnsan kaynağı günümüzün rekabetçi ortamında en değerli üretim faktörü olarak görülür. Teknolojiyi ya da doğal kaynakları elde etmek, işletmenin rekabet gücünde doğrudan etki eden insan kaynaklarını işletmeye kazandırmak ve orada tutmaktan çok daha kolaydır. Teknoloji (bilgisayarlar, otonom sistemler, robotlar vb. aracılığıyla) insan gücünün yerini giderek daha fazla alırken, işletmelerde eğitim ve motivasyon, insan kaynaklarının gelişimi için giderek daha önemli hâle geldi.

Günümüzün gittikçe dijitalleşen ve bilginin önemini gittikçe arttığı iş ortamları, *bilgi işçisi* olarak adlandırılan ve *bilginin üretilmesi* (arastırmacılar, bilim insanları vb.), *bilginin transferi* (eğitmenler, profesyonel iletişim personeli), *bilginin işlenmesi* (veri girişi personeli, sekreterlik hizmetleri vb.) gibi işlerde çalışan insan kaynaklarının ön planamasına neden olmuştur.



Öğrenme Çıktısı



1 İşletme kavramını açıklayabilme

Araştır 1

Kâr ve kârlılık işletmeler için neden önemlidir?

İlişkilendir

İşletmelerin üretim faktörlerini ülkedeki eğitim yapılarıyla ilişkilendirir.

Anlat/Paylaş

Bir işletme kursyadınız bu ne tür bir işletme olurdu?

İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Günümüz işletmelerinin iş yapma şekli, kısa bir dönem öncesine göre köklü bir biçimde değişmiştir. Bugün bize oldukça normal gelen iş yapma biçimleri 25-30 yıl öncesinde ancak bir hayaldi. Bu değişikliklerden bazıları teknolojideki gelişmelerin, diğerleri ise değişen tüketici talep ve eğilimlerinin sonucudur. İşletmeler arası sanal iş birlükleri ve sanal ağlar önemli ölçüde standart hâline gelmiştir.

Artık alışverişlerimizin önemli bir kısmını çevrim içi yapmaktadır. Diyelim ki spor ayakkabısına ihtiyacınız var. Önce cep telefonu, tablet ya da bilgisayarınızı kullanarak internet üzerinde bir araştırma yaparsınız. En uygun fiyatmasını bulmak üzere ürün ve hizmet karşılaştırması yapan inter-

net sitelerinden yardım alırsınız. Buradan aldığınız bilgiyle bir alışveriş platformuna girersiniz. Yorumları da okuyarak ayakkabığınızın siparişini verir ve ödemesini çevrim içi yaparsınız. Bir iki gün içinde siparişiniz kapınızdadır.

Belki yarı saat süren bir alışveriş deneyiminiz onlarca işletmenin eş güdüm içinde çalışmasıyla mümkün olabildi. Orijinal ürün ve hizmetleri üreten işletmeler, ithalat işletmeleri, lojistik işletmeleri, toptancı ve perakendeci işletmeler, internet servis sağlayıcıları, fiyat, kalite vb. karşılaştırması yapan ve tavsiye veren platformlar, alışveriş platformları, kredi, sigorta, ödeme süreçlerinden sorumlu işletmeler, kargo işletmeleri, bakım ve onarım işletmeleri vb. birçok organizasyon bu kısa süren alışverişin parçası oldu. Dahası, sözünü ettigimiz işletmelere

yazılım desteği ve teknik destek sunan işletmeler de biz farkında olmasak da bu sürecin aktörü durumundadır. Artık fiziksel dükkân ve mağazaların yerini sanal mağazalar almış durumdadır.

Günümüzün ihtiyaç duyulan istek ve ihtiyaçları geçmiş yıllara göre oldukça çeşitlenip işletmelerin iş yapma biçimleri hızla değişse de işletmecilikle ilgili bazı temel ilke ve özellikler geçerliliklerini korumaktadır. İşletmeleri daha iyi anlayabilmek için işletmelerin sahip oldukları temel özellikleri bilmek gereklidir.

İşletmeler her şeyden önce ekonomik birimlerdir. İşletme faaliyetlerinin temelinde ürün ve hizmet üretme ve bunun karşılığında bir gelir elde etme beklenisi vardır. İşletmeler, pazara ürün veya hizmet sunma aşamasında aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirir:

- Ürün veya hizmetler için fırsatları ortaya koymak,
- Ürün veya hizmetlere yönelik talebi değerlendirmek,
- Üretime başlamak üzere işletme sermayesi oluşturmak,
- Ürün ve/veya hizmet üretimini yönetmek,
- Ürün ve/veya hizmetleri pazarlamak,
- Resmi kurumların ve devletin taleplerini karşılamak için gerekli kayıtları tutmak ve süreçleri iyileştirmek

Bir girişimci ya da işletme yöneticisinin faaliyetlerinde ekonomik rasyonellik ilkesine uyması, başka bir deyişle, sahip olunan olanaklar çerçevesinde en yüksek kârı elde etmeye çaba göstermesi gereklidir. Bunun için de kaynaklarını en ekonomik biçimde kullanmaya ve maliyetlerini en düşük seviyede tutmaya gayret etmesi gereklidir. Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün kamu veya özel sektör olması, sahip sayısı, kişi veya sermaye şirketi olması, hangi ekonomik sistem içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirdiği önemli değildir. İşletmelerin, üretim faktörlerine yaptığı harcamaların üstünde *net gelir* elde etmesi önemlidir. Kârlılık ve verimlilik işletmelerde ortak temel ilkeler olarak kalmaya devam etmektedir (Mucuk, s.25-26).

İşletmeleri sosyal amaçlı hayır kurumları, vakıflar ve devlet kuruluşları gibi organizasyonlardan ayırmada, sahip olunan amaç ve hedefin önemli bir rolü vardır. İşletmelerin en belirgin özellikleri olarak aşağıdakiler sayılabilir (Mucuk, s.26; Can ve Güney, s.27-28):

- İşletmeler pazar ortamında ve pazar için faaliyet gösterir.
- Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılaşırken işletme sahibine kâr sağlama amacı güder.
- Varlığını devam ettirmek ve büyümek üzere dinamik bir yapıya sahiptir.
- İşletmeler oldukça değişken bir çevrede faaliyet gösteren ve çevresiyle sürekli olarak etkileşen açık sistemlerdir. Çevreden enerji ve bilgi biçiminde girdiler alır. Bu nedenle, hayatını devam ettirmek isteyen işletmelerin çevrelerine uyum sağlaması ve olumlu ilişkiler kurması gereklidir.
- İşletmeler hem toplumsal (çalışanlar) hem de teknik boyutları (kullanılan araç gereç, teknoloji vb.) olan yapılardır. Hem insan unsurunu hem de teknik unsurları uyumlu bir biçimde bir arada barındırır.
- İşletmeler kâr elde etmenin yanında, toplumsal sorumlulukları yerine getirme ve yaşamını sürekli kılma amaçlarına sahiptir. Bu genel amaçların yanında, işletmelerin yenilik yaratma, yeni bir ürün ya da iş fikrine öncülük etme, pazarda lider konumuna gelme, istihdama katkıda bulunma gibi özel amaçları da vardır.
- Kuruluşlarından itibaren işletmelerin faaliyetleri, hukuk düzeni ve yasal çevreye uyum içerisinde bulunmalıdır. İşletmelerin kurulması, içgören istihdam etmeleri, ticari faaliyetleri, hatta iflasları bile mevcut yasalara göre gerçekleşir.
- Kâr amacı olsun ya da olmasın, tüm işletmelerin evrensel fonksiyonu yönetimidir. Yönetim fonksiyonu, örgüt yapısına uygun olarak yöneticilerce yerine getirilir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, faaliyetleri planlanmalı, örgütlenmeli, koordine edilmeli, yönetilmeli ve denetlenmelidir.
- İşletmeler faydalı ve kıtlık konusu oluşturan ürün ve hizmetler, başka bir deyişle, ekonomik ürün ve hizmetler üretir.
- İşletmeler pazar koşulları çerçevesinde faaliyet gösterir.
- İşletmeler değişen çevresel koşullar sebebiyle oldukça belirsiz bir ortamda yaşamını devam ettirmeye çalışan karmaşık yapıda örgütlerdir.

- İnsan doğasının karmaşıklığından kaynaklanan belirsizlik de tüm işletmelerde etkili yöneticilik uygulamalarını zorlaştıran bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde hemen hemen tüm sektörler rekabetcidir ve işletmelerin bu rekabetle başarılı bir şekilde başa çıkabilmeleri için değişen ekonomik, toplumsal, teknolojik koşullara uyum sağlaması ilk önceliklerden biri durumuna gelmiştir. Müşteri bekłentilerini rakiplerinden daha önce belirlemek, bu bekłentilere uygun ürün ve hizmetleri rakiplerinden önce geliştirerek pazara sunmak kritik bir gereklilik hâline gelmiştir. İşetmelerin küresel ekonomide başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için kaliteli ürünleri üstün hizmet ile rekabetçi fiyatlarla üretip satmaları gerekmektedir.

Bir Dönüşüm Sistemi Olarak İşetmeler

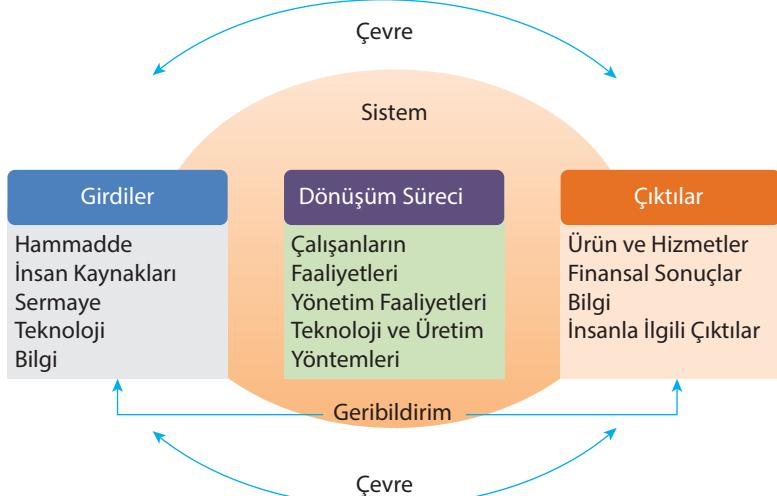
İşetmeleri ve işleyişlerini daha iyi anlayabilmek için onları birer dönüşüm sistemi olarak düşünmek gereklidir. Şekil 1.1, tipik bir işletmeye ait dönüşüm sistemini göstermektedir. Şekilden de izlenebileceği üzere, şeklär en dışında çevre unsuru vardır. İkinci üitede detaylı olarak anlatılacağı üzere, çevre koşullarının işletmeler üzerinde büyük etkisi vardır. İşetmelerin çevreleri üzerinde hemen hiçbir kontrolü yoktur ve bu nedenle işletmeler faaliyetlerini çevre koşullarına uygun hâle getirmeye, bir başka deyişle çevreye uyum göstermeye çaba harcar.

Bir **dönüşüm sistemi**, birtakım girdileri *satılabilir* çıktılarla dönüştüren, birbirileyle bağlantılı faaliyetler dizisidir. Dönüşüm sistemi temelde üç aşamadan oluşur: 1) Girdiler, 2) Dönüşüm süreci ve 3) Çıktılar.

Girdiler, dönüşüm sürecinde kullanılacak işletme kaynaklarından oluşur. Girdilerin niteliği bir işletmenin ürün ya da hizmet üremesine göre farklılık gösterecektir. Ürün imal eden bir işletmenin girdileri üretimde kullandığı ham maddeler, yarı mamuller ve malzemeler, insan kaynakları, üretimde kullanılacağı araç ve gereçlerden oluşan sermaye, üretimde yararlanılacak beceri ve teknikleri içeren teknoloji ve üretimin gerçekleşmesi için gerekli bilgiden oluşmaktadır. Girdiler, üretim planlarına uygun olarak ve birbirini izleyen süreçlerden geçerek çıktılara dönuşecektir.

Süreçler, girdiyi müşteri tarafından talep edilen çıktıya dönüştürmek için gerçekleştirilen işlem adımlarıdır. Girdiler, sahip olunan teknoloji ve üretim yöntemlerinin yardımıyla, işletmenin çalışanları aracılığıyla gerçekleştirilir. Özellikle üretimden sorumlu yöneticiler üretimin müşterilerin talep ettiği özelliklerde ve zamanda gerçekleştirilebilmesi için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bu yöneticiler işletmenin amaçlarına ve politikalarına uygun şekilde üretimi gerçekleştirir ve işletmenin örgüt şemasına bağlı olarak Satın Alma, Ar-Ge, Pazarlama, Finans ve İnsan Kaynakları yöneticileriyle eş güdüm sağlamaya çaba harcarlar.

Dönüşüm sistemi: Girdileri satılabilir çıktılarla dönüştüren, birbirileyle bağlantılı faaliyetler dizisidir.



Şekil 1.1 Dönüşüm Sistemi Olarak İşetmeler

Kaynak: Robbins, Decenzo Coulter, 2013, s. 25

Süreç aşamasına sadece malzemeler değil *bilgi* (örneğin bankacılık, muhasebe işletmeleri) ve *müşteri* (örneğin tema parkları, hastaneler) de dahil olabilir.

Cıktılar, dönüşüm süreci sonunda ortaya çıkan sonuçlar, yani ürün ya da hizmetlerdir. Çıktı, bir cep telefonu olabileceği gibi müşterinin satın aldığı bir sigorta polisi de olabilir. Ürünlerin yanı sıra üretim süreçleri boyunca elde edilen teknik bilgi (know-how), deneyim, yenilikler, patent, kâr, bilgili ve tecrübeli çalışanlar, takım çalışması vb. unsurlar da dönüşüm sisteminin diğer çıktılarına örnektir.

Dönüşüm sürecinde anlatılanları örnek üzerinde somutlaşırıyalım. Örneğimiz otomobil üretimi yapan bir işletme olsun. Otomobil fabrikasının girdileri arasında *ham maddeler* (örneğin kaporta sacı, araç motoru ve diğer aksamı, boyalar vb.) *kaynaklar* (montaj hattı, çalışanlar, robotlar,

teknik bilgi vb.) vardır. Satın alma bölümү, üretim plan ve programına bağlı olarak gereken ham madde ve malzemeleri daha önceden satın alacak ve üretim için hazır tutacaktır. Üretim programına bağlı olarak üretimecek otomobil modelinin üretimi için ham maddeler montaj hatlarına taşınır. Daha sonra uygun üretim yazılımları kullanılarak çalışanlar ve robot kollar yardımıyla ham maddeler presleme, kaynak, montaj, boyama ve kalite kontrol aşamalarından geçerek nihai ürünü dönüştürülecektir. Otomobil üreticisinin temel çıktısı satışa hazır otomobillerdir.

Dönüşüm sisteminde odak noktası ürün veya hizmetlerin üretimidir. Üretimin başlayabilmesi ve amaçlara uygun şekilde sonuçlanabilmesi, etkin bir liderlik altında işletmedeki tüm fonksiyonların uyumlu bir biçimde çalışmasına bağlıdır.



Öğrenme Çıktısı

2 İşletmelerin özelliklerini sıralayabilme



Araştır 2

Bir fırın işletmesi dönüşüm sistemi olarak nasıl betimlenebilir?

İlişkilendir

Bir ülkedeki işletmelerin özellikleri ile o ülkenin kültürünü ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

İşletmelerin özellikleri büyüğüğe göre değişir mi? Anlatın.

İŞLETMELERİN AMAÇLARI

Amaç kavramı ulaşılmak istenen noktayı temsil eder. İşletmelerin de farklı türde amaçları vardır. İşletmenin amaçları birçok kaynakta temel (genel) ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Temel amaçlar tüm işletmeler için geçerliken özel amaçlar, işletmenin türüne, faaliyette bulunduğu endüstriye, ortaklık yapısına, misyonuna ve başka değişkenlere göre farklılıklar taşıyabilir.

İşletmelerin Temel Amaçları

İşletmelerin temel amaçları birçok kaynakta 1) kâr elde etmek, 2) topluma hizmet etmek (toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek ve 3) varlığını sürdürmek ve büyümek olarak ifade edilmektedir (Mucuk, s.27; Can, s.29). Şimdi bu amaçları kısa ele alalım.

Kâr Elde Etme: İşletmelerin, tarihsel olarak tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet üreterek yaşamını südürecek geliri elde etmek isteyen girişimciler tarafından kurulduğunu ifade etmiştir. Kâr, bir bakıma insanlar ve işletmelerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamadan bir ödüldür. Doğal olarak işletmenin faaliyetinden kaynaklanan gelirlerin giderleri aşması gereklidir ki işletme varlığını devam ettirebilsin. Bu da kâr kavramını ifade etmektedir. Buradan hareketle, işletmelerin en eski ve aslı amacının kâr elde etmek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Faaliyetlerine devam eden işletmelerde girişimciler, diğer işletmeler tarafından henüz sunulmayan bir ürün veya hizmet üretme fırsatını fark edebilir ya da mevcut işletmelerden daha düşük fiyatla satabilecekleri bir ürün veya hizmet üreterek kârlılıklarını devam ettirebilir (Madura, s.3).

Kâr elde etme bir amaç olmasının yanında bir zorunluluk ve diğer temel amaçları yerine getirebilmenin bir ön koşuludur. Kâr elde edemeyen bir işletme ne varlığını südürebilir ne de toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilir. Ayrıca kuruluş amaçlarına ulaşabilmeleri ve yaşamalarını südürebilmeleri için de işletmelerin kâr elde etmeleri gereklidir. Kar elde etmeyi südürebilen işletmeler tarafından yaratılan zenginlik, tüm topluma yarar sağlar çünkü işletmeler vergi öder ve istihdam sağlar.

Topluma Hizmet Etme: Geçmiş yıllarda kâr maksimizasyonu peşinde koşarken insan refahını, çevreyi, doğal kaynakları göz ardı eden, geri plana atan işletmelere karşı gösterilen olumsuz toplumsal tepkiler, zaman içinde işletmelerin toplumsal

hizmetler konusunda daha duyarlı olmalarına yol açmıştır. Sonuç olarak işletmeler günümüzde bir yandan kârlılık için savaşma, diğer yandan topluma faydalı olma arasında bir denge sağlamak için politikalar geliştirmeye zorlanmaktadır. Bu politikalar hayırseverlik kapsamında bağışlarda bulunmak, doğayı ve çevreyi korumaya yönelik düzenlemelere (örneğin, sera gazlarını azaltmak veya kirliliği sınırlama) uyum sağlamak yani yeşil politikalar benimsenmek şeklinde olmaktadır.

Gittikçe daha fazla yatırımcı ve tüketici, bir işletmeye bir yatırım yapmadan veya ondan ürün ve hizmet satın almadan önce onun toplumsal sorumluluk uygulamalarına bağlılığını hesaba katıyor. Bu itibarla, sosyal sorumluluğu benimsenmek, işletme yönetimlerinin hissedar değerinin maksimize edilmesi amacıyla da katkıda bulunmaktadır.

Son olarak topluma hizmet çabalarında ahlaki bir zorunluluk da vardır. Toplumsal hizmetlerin yapılması ya da yapılmaması gelecek nesilleri de etkileyecektir. Toplumsal sorumluluklarını yerine getirmemek işletmelerin bilançosları üzerinde kuşkusuz olumsuz bir etki yaratacaktır.

İşletmenin Varlığını Sürdürmek ve Büyümek: İşletmelerin kurulup ayakta kalması aşamalarında girişimciler maddi ve manevi yoğun çaba gösterirler. Girişimcinin ailesi ve yakın çevresi de bu dönemde ciddi fedakarlıklarda bulunur. Girişimciler işletmelerinin başarısı için tüm fedakârlıklara katlanmaktan çekinmezler. İşletmeler ekonomik ve toplumsal hayatı çok ciddi katkılar yapan organizasyonlardır. Ürün ve hizmet üretecek ekonomik katma değer yaratan, vergi veren, toplumsal hizmetlerde bulunan, istihdam ve refah yaratan işletmelerin sağlıklı bir şekilde hayatına devam etmesi ülke ve bireyler için çok önemlidir.

Diğer yandan işletmeler yerinde sayarak hayatı kalamaz; sürekli büyümeleri ve kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Günümüz iş dünyasının en önemli özelliklerinden biri yoğun rekabettir. Küreselleşmeyle birlikte şiddeti daha da artan işletmeler arası rekabetle başa çıkılmak için işletmelerin büyümelerini sürekli kılması bir zorunluluktur. Aksi takdirde işletmeler yok olmaya mahkumdur.

İşletmelerin Özel Amaçları

İşletmelerin özel amaçları genel amaçlara kıyasla daha spesifik ve işletmelerin kendilerine özgü olabilir. Özel amaçlara örnekler aşağıda sunulmuştur:

- İşletme çalışanlarına hakkaniyetli maaş sağlamak
- Nitelikli kişileri işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek
- Müşterilere rakiplerine göre daha kaliteli, nitelikli ürün veya hizmet sunmak
- İşletmeyi rakiplerinden ayıracak bir imaj yaratmak ve marka değeri oluşturmak
- İşletme çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmak
- Çalışanlar için uygun ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak



İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

Cevremizdeki işletmeleri incelediğimizde çok farklı özelliklere sahip olduklarını görürüz. Kimi işletme yüzde yüz yerlidir, kimisi ise tamamen yabancı sermayeli. Bazı işletmeler ürün imal ederken bazıları hizmet, bazıları her ikisini de üretir. Gerçek şahıslar tarafından kurulan ve işletilen işletmeler olabileceği gibi, tamamıyla kamuya ait işletmeler de mevcuttur. Sözü edilen bu farklılıklar işletmelerin amaçlarını ve o amaçlara ulaşma şeklini de etkiler. Eğer işletmeleri tanımak istiyorsak bu farklılıkların kaynak ve kapsamlarını da bilmek önemlidir.

İşletmeler türlerine göre sınıflandırılırken farklı ölçütler kullanılmaktadır. Sıklıkla kullanılan ölçütler arasında ürün ve hizmet türü, işletmenin büyüklüğü, tüketicilerin türü, ulusal köken, üretim faktörlerinin sahipliği vardır (Bahar, s.27). Şimdi bunları gözden geçirelim.

Üretilen Ürün ve Hizmet Türüne Göre İşletmeler

Üretilen ürün ve hizmetin türüne göre işletmeler üç başlık altında incelenmektedir: sanayi (endüstri işletmeleri), hizmet ve ticaret işletmeleri (Çetin, s.29).

Sanayi (Endüstri) İşletmeleri: Üretim girdilerini fiziksel ve/veya kimyasal dönüşümden geçirerek nihai bir ürünü ortaya çıkarılan işletmelerdir. Bitmiş ürün daha sonra ya doğrudan diğer sektör ve, tüketicilere ya da tüketicilerin bir ürün elde etmek için alışveriş yaptığı perakendecilere satılır. Sanayi işletmelerine örnek olarak otomobil, tekstil ve giyim, petrol ve yakıt, bilgisayar teknolojileri ve yazılımı ile yiyecek ve içecek üretimi yapan işletmeler verilebilir.

Hizmet İşletmeleri: Tüketicilere veya diğer işletmelere hizmet satan işletmelerdir. Hizmet işletmeleri, ticari amaçlı bir faaliyet veya bir görevin yerine getirilmesini sağlar. Bu işletmelerin sunmuş olduğu hizmetler, danışmanlık, muhasebe, ulaşım, temizlik, ağırlama, seyahat veya bakım gibi konularda bir işletme veya bireye yardımcı olmaya yönelikdir.

Ticaret İşletmeleri: Diğer işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan işletmelerdir. Ticaret işletmeleri üreticilerden farklı türlerde ürün yelpazeleri satın alır ve stoklar, daha sonra bunları doğrudan stoklarından veya kurmuş oldukları mağazalar aracılığı ile müşterilerine ulaştırır. Üretici işletmelerle tüketici işletmeler arasındaki aracı işletmelerdir.

Büyüklüğe (Ölçeğine) Göre İşletmeler

İşletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırma ülke ve sınıflandırmayı yapan kurumlar arasında da farklılıklar gösterebilmektedir. Sınıflandırmada kullanılan ölçütler de genellikle *niceliksel* ve *niteliksel* olarak iki gruba ayrılır. Niceliksel ölçütler genellikle sayılarla ifade edilirken niteliksel ölçütler ise işletmenin özellikleri üzerine odaklanmaktadır.

Niceliksel ve niteliksel ölçütler arasında aşağıdakiler yer almaktadır (Mirze, s.60; Can, Büyükbalcı, Bal, s.43):

Niceliksel ölçütlerde örnekler:

- Üretim miktarı
- Satış miktarı
- İşletme sahiplerinin koyduğu sermaye miktarı
- Makine, alet ve teçhizat sayısı
- Toplam yatırım tutarı
- Arazi ve tesislerin büyüklüğü
- Çalışan sayısı

Niteliksel ölçütlerde örnekler:

- Tek sahiplilik ya da çok sahiplilik
- İşletmenin yerel ve uluslararası pazarlara erişim durumu
- Uluslararası pay sahiplerinin olması
- Yönetim yapısı (kararların tek bir merkezden alınıp alınmaması)
- Riske katlanma

Ülkemizde işletmelerin ölçeklerine göre sınıflandırılmasında kullanabileceğimiz en güncel ve pratik sınıflandırma KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) tanımı ve sınıflandırmasında kullanılan Yönetmeliktir. 24 Haziran 2018 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren ve 18.03.2022 tarihinde güncellenen 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Niteliklerini Belirleyen Yönetmelik'e göre aşağıdaki sınıflandırmayı yapmak mümkündür (<http://www.mbb.gov.tr>):

Mikro İşletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 5 milyon TL'yi aşmayan işletmeler.

Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 50 milyon TL'yi aşmayan işletmeler.

Orta Ölçekli İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon TL'yi aşmayan işletmeler orta büyülükteki işletme olarak adlandırılmaktadır.

Büyük İşletme: 250 kişiden fazla çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon TL'yi aşan işletmeler.

Tüketicilerin Türüne Göre İşletmeler

İşletmeleri, hitap ettiğleri tüketici grubuna göre *ara tüketiciler için ürün ve hizmet üreten işletmeler* ve *nihai tüketiciler için ürün ve hizmet üreten işletmeler* şeklinde sınıflandırabiliriz.

Ara Tüketiciler İçin Ürün ve Hizmet Üreten

İşletmeler: Tüketicilerin ihtiyaçlarını giderecek ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak amacıyla, diğer işletmeler tarafından talep edilen ürün ve hizmetleri üreten işletmelerdir. Bu tür ürünlerlere *endüstri malı* veya *ara ürün* denmektedir. Üretimi gerçekleştiren işletme açısından nihai ürün olan bu ürünler, bunları satın alan işletme için ham madde veya yarı mamuldür. Tekstil imalatında kullanılmak üzere makine üreten işletmeler, demir çelik işletmeleri, otomobil parçası üreten işletmeler, petrokimya rafinerileri endüstri malı üreten işletmeler örnek olarak verilebilir.

En Son Tüketiciler İçin Ürün ve Hizmet

Üreten İşletmeler: Bu işletmeler, bireylerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları ürün ve hizmetleri üretir. Bu tür işletmeler ya nihai ürünün bütün bileşenlerini kendileri üretir ya da bazı parçaları başka işletmelerden sağlayarak nihai ürünü üretir. Gıda ve içecek üreticileri, hazır giyim imalathaneleri, ayakkabı üreticileri, ev alet ve gereçleri imal eden işletmeler bu grupta yer alır.

Ulusal Kökenlerine Göre İşletmeler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler, ülkeler arasında gittikçe artan ekonomik ilişkiler, gümrük birlikleri, ülkelerin birbirine göre farklı yatırım, ticaret, teşvik sistemi, gelir seviyesi gibi faktörler, hükümetlerin uluslararası ticareti kolaylaştırıcı önlem ve uygulamaları işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin farklı ülkelerde taşınmasına ve yerel pazarlardan küresel pazarlara geçiş yaşanmasına sebep olmuştur. Küresel bağlamda yaygınlaşan işletmecilik faaliyetleri, ulusal

kökenleri farklı işletme türlerinin ortayamasına yol açmıştır. Gelenen noktada işletmeleri; ulusal, uluslararası, çok uluslu ve küresel işletmeler olmak üzere dört grup halinde sınıflayabiliriz.

Ulusal İşletmeler: Belli bir ülkede kurulmuş ve tüm işletmecilik faaliyetlerini o ülkenin sınırları dâhilinde yürüten işletmelerdir. Bu tür işletmelerin ihracat-ithalat gibi en temel uluslararası faaliyeti bile yoktur. Ulusal işletmeler, uluslararası ticaretin gerektirdiği üretim, pazarlama, rekabet, mevzuat gibi konularda bilgi ve tecrübe sahip olmamaları, ölçek, sermaye ve kapasite sorunları, işletme yönetiminin vizyonu ve yeterliliği gibi nedenlerden ötürü uluslararası faaliyetlerde bulunmaz. Bazı işletmeler ise sahip olduğu büyülüük, üretim ve satış rakamları, ticaret ve işletmecilik anlayışı gibi nedenlerden ötürü iç pazarda faaliyet göstermemi yeterli görmektedir.

Uluslararası İşletmeler: Uluslararası işletmeler ihracat yoluyla üretmiş oldukları ürün ve hizmetleri yabancı ülkelerde ihraç eden ve ithalat yapan, ülke dışında başka yatırımı (örneğin üretim birimi veya şube) olmayan işletmelerdir. Genel merkezleri ülke içinde olup tüm işletme fonksiyonlarının yürütülmesi de yine yurt içindeki dir. Bu durum, bir işletmenin karar verme sürecini kolaylaştırır ve işletmeyi dünya çapında şube kurma maliyetinden ve zahmetinden kurtarır. Ülke dışındaki sınırlı faaliyetler, işletmelerin küresel pazarlara yönelik deneyimine katkısını da sınırlandırır.

Çok Uluslu İşletmeler: Üretim, kâr, istihdam ettiği personel sayısı ve toplam üretim miktarının büyük bir kısmı yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinden kaynaklanan işletmelerdir. Çok uluslu işletmeler ana ülkedeki işletmeyi temel alarak bir ya da birden fazla ülkede yatırımlarını ve faaliyetlerini, kendisi tarafından kontrol edilen şubeleri ve bağlı şirketleri aracılığıyla işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yönetir. Her ülkedeki işletme birimleri, belli ölçüde bağımsızlık içinde çalışır ancak ana işletmeye ve birbirlerine ortak mülkiyet ve ortak stratejilerle bağlıdır. Çok uluslararası şirketlerin temel amaçları; pazarlarını genişletip satış hacimlerini artırarak, taşıma giderlerini azaltarak, başka ülkelerin elinde bulunan ucuz ham madde ve işgücünden yararlanarak gelir ve kârlarını artırmaktır. IBM, Philips, Mobil, General Electric, Sony, Ford çok uluslu işletmelere örnek olarak verilebilir.

Küresel İşletmeler: Küresel işletmeler, üretim ve pazarlama faaliyetlerini dünya genelinde yürütebi-

len işletmeleri ifade eder. En ileri teknolojileri kullanan küresel işletmeler, ürün ve fiyat politikalarıyla dünya genelinde etkilidir. Birden fazla merkezi olan bu işletmeler faaliyetlerini belirli bir merkeze bağlı kalmadan yürütürler. Sahiplik, tepe yönetimi ve kontrol birkaç ülke arasında dağılmış durumdadır.

Küresel işletmeler üretimlerini, en düşük üretim maliyeti her nerede sağlanabiliyorsa orada gerçekleştirebilir. Her türlü finansal imkâna sahip oldukları ve çok sayıda ülkede faaliyyette bulunduklarından ham maddeyi en ucuz ülkeden temin edebilir; üretim faaliyetlerini, iş gücü maliyeti uygun olan başka bir ülkede yürütebilir ve ürün ve hizmetlerini en yüksek kazancı sağlayacak ülke pazarlarına sunabilir. Google, Coca Cola, Microsoft, Hilton ve Hyatt Otelleri, Adobe, Cisco, 3M küresel işletmeler bazlı örneklerdir.

Üretim Faktörlerinin Sahipligine Göre İşletmeler

Üretim faktörlerinin sahipligine göre işletmeler üçe ayrılır: özel sektör işletmeleri, kamu işletmeleri ve karma işletmeler.

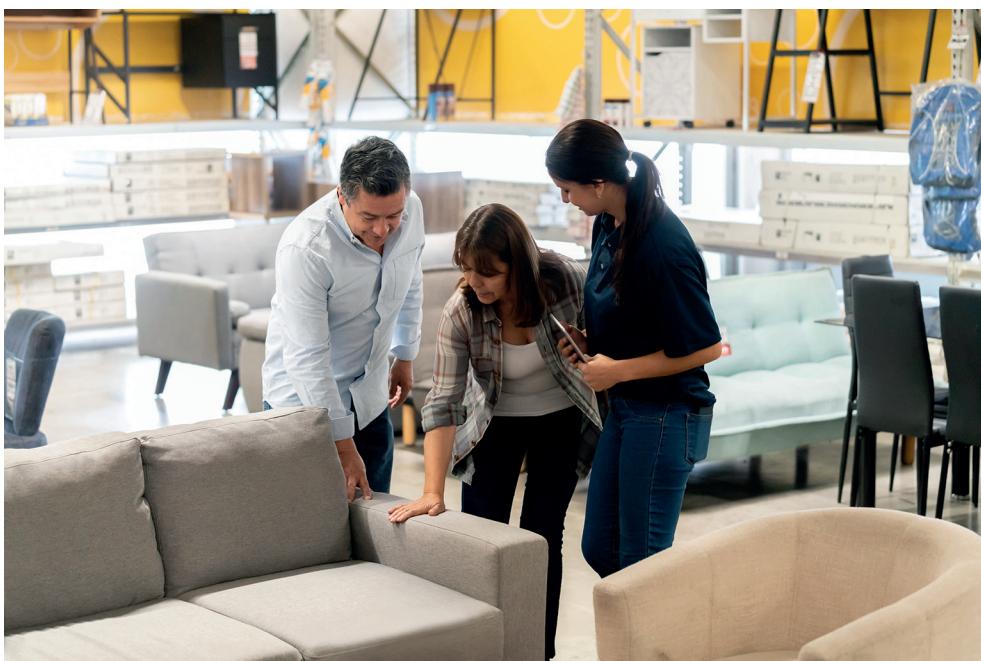
Özel Sektor İşletmeleri: Özel sektör işletmeleri, girişimci bireyler tarafından kurulur. Özel sektör işletmelerinin öncelikli kurulma amacı sahipleri için kâr sağlamaktır. Bu nedenle işletmeler, yalnızca tüketicilerin ihtiyaç duyduğu veya satın almak istediği ürünler, eğer bundan kâr elde edebilirlerse

üretir. İşletmelerin neyi ve ne zaman üreteceklerine karar vermelerinde kaynak tüketici tercihlerine dayalı olarak yapılan analiz ve tahminlerdir. Bu sektördeki işletmeler, ürünlerini tüketicilere satarken daha fazla kâr elde etmek için her zaman maliyetlerini düşürmeye çalışır.

Kamu İşletmeleri: Devletin mülkiyetinde bulunan ve devlet tarafından işletilen işletmelerdir (örneğin bakanlıklar ve belediyeler vb.). Kurulma amaçları arasında bir ürün ya da hizmetin fiyatını düşük tutmak, ülke insanının refah seviyesini artırmak, bazı sektörlerde tekel oluşumlarının önüne geçmek, özel sektörün yeterli olmadığı ya da verimsiz olduğu durumlarda ürün ve hizmet sağlamak vardır.

Kamu işletmelerinde neyin ne zaman üretileceğini, kimin için üretileceğini ve ne kadar ücretlenmesi gerektiğini hükümet/devlet karar verir. Bu kararlar, kazancı maksimize etmeye değil, tüm topluma fayda sağlamak için genel halkın ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Örneğin bazı durumlarda, kamu sektörü tarafından sağlanan ürün ve hizmetler bedelsiz (öğrenciler veya yaşlılar için otobüs yolculukları) ya da düşük fiyatlıdır.

Karma İşletmeler: Özel işletmelerin ve kamu işletmelerinin ortak sermaye ile kurdukları işletmelerdir. Bu tür işletmelerde kamunun sermaye payı genel olarak yaridan azdır. Bu nedenle de yönetim özel sektördedir. Karma işletmelere örnek olarak T.C. Merkez Bankası, Türk Ticaret Bankası, Migros verilebilir.





Öğrenme Çıktısı

4 İşletmeleri çeşitli ölçütlerde göre sınıflandırabilme

Araştır 4

Sizce küresel ölçekte Türk işletmesi var mıdır? Araştırın.

İlişkilendir

İşletmelerin ulusal kökeni ile ülkelerin ekonomik gelişmişliklerini ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Çevrenizde en fazla hangi türde işletmeler görmektediniz?

İŞLETMELERİN PAYDAŞLARI

Hemen her gün medyada iyi ya da kötü faaliyetleri neticesinde haber olmuş işletmelerin haberlerini görürüz. Bu haberlerin, tüketiciler dâhil olmak üzere toplumun geniş bir kesiminde işletmeler açısından olumlu ya da olumsuz yansımaları olacaktır ki bu da işletmelerin imajlarını, bugünkü ve yarınki planlarını, faaliyetlerini kısaltıcı kaderlerini etkileyebilmektedir. Temel işlevleri ürün ve hizmet üretimi olmasına rağmen işletmelerin faaliyetleri, sorumlulukları, ilişkileri ve çevresiyle etkileşimleri sadece ürün ve hizmet üretimiyle sınırlı değildir. İşletmelerin faaliyetleri dünyamızın tükenenbilir kaynaklarıyla, doğa ve çevreyle, sağlıkla, kısaca yaşamın kritik pek çok yönüyle ilişkilidir. Bundan ötürü işletmelerin her türlü eylemi toplumda ilgi konusu olabilmekte ve olumlu ve olumsuz tepkiler ortaya çıkarabilmektedir. Bu da bizi işletmenin paydaşları kavramına getirmektedir.

Paydaşlar, bir işletmenin faaliyetleri ve politikalarından kazanç veya kayıp bekleyen ve işletmenin endişelerini gidermesi gereken tüm kişilerdir. Başka bir ifadeyle *işletme paydaşı* “bir işletmeyi etkileyen ve/veya o işletmenin faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kuruluşlar” şeklinde tanımlanabilir. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, bayiler, kredi kurumları, toplum, medya, çevreciler, rakipler, sendikalar, eleştirmenler, devlet kurumları ve siyaset temsilcileri gibi unsurlar paydaş kavramının içersindedir. Günümüz işletmeleri için en büyük zorluklardan biri, çok geniş bir yel-

pazeye yayılmış paydaşların ihtiyaçlarını tanımak ve bunlara yanıt vermektedir (Nickels, McHugh, McHugh, s.6). İşletmelerin başarısı, tüm paydaş gruplarının bekłentilerine etkili bir şekilde cevap vermesine ve onlarla iyi bir iletişim içinde olmasına bağlıdır. Örneğin, devlet işletmenin elde etmiş olduğu kârdan vergi vermesini ve işletmelerle ilgili yasa ve ilgili düzenlemelere uymasını bekler. İşletmeler ise devlet kurumlarından serbest rekabet şartlarının sağlanması, altyapı yatırımlarının yapılmasını bekler.

Bir işletme için beş önemli tür paydaştan söz edilir. Bunlar işletme sahipleri, kredi sağlayanlar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerdir (Madura, s.11-16). Şimdi bunları kısa kısa inceleyelim.

İşletme Sahipleri: Daha önce de ifade edildiği üzere işletmeler genellikle bir ya da birden fazla girişimci tarafından kurulur. Bir iş sahibi olmanın farklı ödülleri olabilir. Bazı girişimciler büyük bir gelir elde etme düşüncesiyle motive olurlar. Diğer bazı girişimciler ise başkası için çalışmak yerine kendi patronu olmayı arzular. Bazı girişimciler bir işletmeye sahip olmanın getirdiği zorluklarla uğraşmaktan veya prestijden hoşlanır (Madura, s.11).

İşletmeyi kurma sebebi ne olursa olsun girişimcilerin başarısı doğrudan işletmenin başarılı olmasına bağlıdır. Bu bir nevi kader bağı olmaktadır. Eğer girişimci ya da girişimciler tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini iyi tanımlar ve bunları karşılayacak ürün ve hizmetleri üretebilirse girişimciler de yatırımlarının karşılığını fazlaıyla alacaklardır. Ancak işletmenin başarılı bir şekilde yönetilme-

si gerekecektir. Zaman içinde işletme büyündükçe başka insan ve kurumlar da işletmenin hisselerinden satın alarak yani işletmeye yatırım yaparak işletmenin sahipleri durumuna geçebilir. Bazı durumlarda işletmenin sahiplerinin sayısı binler ya da milyonlarla ifade edilebilir. Yatırımcılar da birer paydaş olarak işletmenin başarılı bir performans göstermesini beklerler.

Kredi Sağlayanlar: İşletmeler büyündükçe sahipleri tarafından sağlanan fonlar yani öz kaynakları yetersiz kalabilir. İşletme sahipleri ele geçirdikleri fırsatları kaçırılmamak adına işletme dışı kaynaklardan yararlanma yoluna gidebilir. Fon gereksinimi olan birçok işletme, kredi veren kişi ve finansal kuruluşlardan ödünç finansal kaynak elde edebilir. Ödünç alınan fon için ödenecek olan faiz, işletmenin yükümlülüğü olmaktadır.

Kredi sağlayanlar, vade tarihleri geldiğinde ödünç alınan miktarın faiziyle birlikte kendilerine geri ödenmesini bekler. İşletmeler gereksinim duydukları her durumda elverişli fon sağlayabilmek için, borçlarını ödeme yetenekleri olduğu konusunda kredi sağlayanları ikna etmek durumundadır. Bu da kredi verenlerin işletmenin performansı ve yönetim kalitesi konusunda ikna olmasına bağlıdır.

Çalışanlar: Çalışanlar işletmelerin hemen hemen tüm faaliyetlerini yerine getiren bir üretim faktörü olup günümüzün rekabetçi iş ortamında bir işletmenin en değerli kaynağı hâline gelmiştir. Çalışanlar sadece üretimi değil müşterilerle doğrudan teması olan faaliyetleri de yerine getirir. Müşterilerin işletmeye tekrar gelmeleri ya da üretmiş oldukları ürünleri tercih etmelerinde çok önemli bir etkendirler. Çalıştırmak üzere doğru insanları bulmak kadar onları işletmede tutmak da önemlidir çünkü bir çalışanı işletmeye kazandırmmanın maliyeti oldukça yüksektir. İşletmede çalışmaktan mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanlar işletmenin performansını ciddi ölçüde artıracaktır.

İşletmelerin performansı büyük ölçüde yöneticilerinin kararlarına bağlıdır. Yöneticilerin iyi kararları bir işletmenin başarılı olmasına katkıda bulunsa da onların kötü kararları işletmenin başarısız olmasına neden olabilir. Bu nedenle

yönetici seçimi de işletmelerin başarısında çok önemlidir.

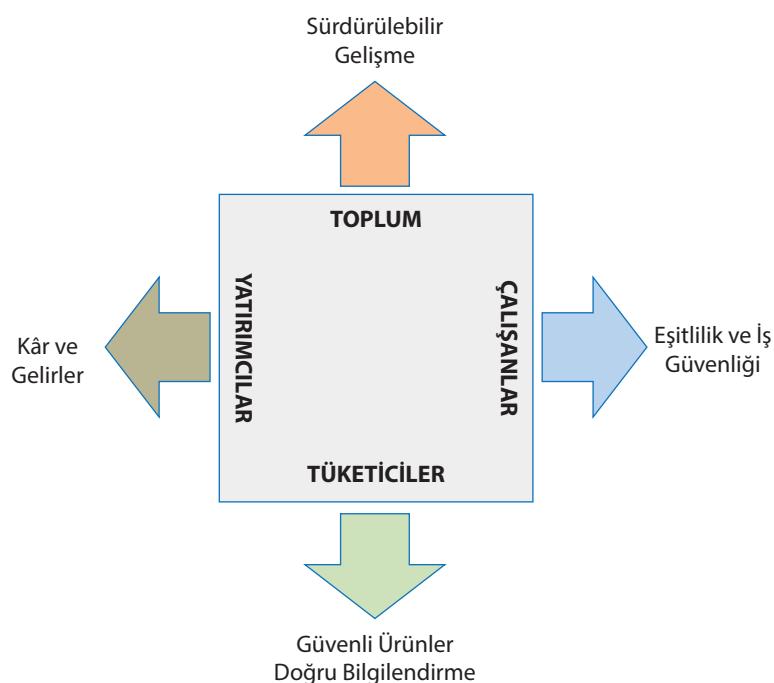
Tedarikçiler: Tedarikçiler, işletmenin gerek duyduğu farklı türdeki ham madde ve malzemeleri sağlayan işletmelerdir. Örneğin, telefon üreticileri çip, kamera, hafıza kartı, ekran gibi bileşenlerini tedarikçilerden sağlarlar. Tedarikçiler ve üretici işletmelerin başarısı birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Bir işletmenin ürünlerini öngörülen kalitede, miktarında, fiyatta ve zamanda üretebilmesi ve müşterilere ulaşılabilmesi için üretim programına sadık kalması, bunun için de ham madde ve malzeme tedarikinin zamanında yapılması gereklidir.

Ham madde ve malzeme tedarikindeki gecikmeler ya da niteliği uygun olmayan malzemeler, işletmeleri stok seviyeleri, siparişlerin yetiştirmesi, ürün kalitesinde yaşanan problemler gibi ciddi sıkıntılara sokabilecektir. Diğer taraftan işletmelerin de tedarikçilerle ilişkilerinde sipariş zamanlaması ve doğruluğu, ödemelerin zamanında yapılması gibi konularda hassas olması gereklidir. COVID-19 salgınının başlamasının üzerinden hayli zaman geçmiş olmasına rağmen, sebep olduğu tedarik sorunları özellikle otomobil üreticilerinin üretim kesintilerine gitmesine ve ciddi satış kayiplarına yol açmıştır.

Müşteriler: İşletmeler yeterli müşterileri olmadan hedefledikleri başarıya ulaşamaz hatta ayakta kalamaz. Müşterileri mutlu etmek ve yeni müşteriler çekmek isteyen işletmeler, müşterilerini ve işletmeden bekleyenleri iyi analiz ederek ürünlerin fiyatını, kalitesini, özelliklerini doğru belirlemelidir. Aksi takdirde mevcut müşterilerini rakip işletmelere kaptıracaktır. Yeni bir ürün geliştirirken, yeni pazarlara girerken mevcut ve potansiyel müşteriler pazarlama araştırmaları yoluyla iyi analiz edilmelidir.

Günümüzde müşteriler sadece ürün kalitesi veya fiyatıyla ilgilenmemektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk, doğa, sürdürülebilirlik gibi konulara ilişkin proje ve uygulamaları da işletmeye olan bağlılık derecesini etkilemektedir.

Şekil 1.2, işletmelerin kritik paydaş grupları olarak değerlendirilecek tüketiciler, yatırımcılar, çalışanlar ve topluma yönelik olarak kendilerinden beklenen temel niteliklerini göstermektedir.

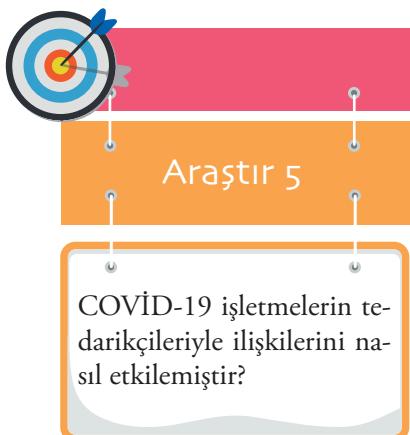


Şekil 1.2 İşletme ile İlişkili Paydaş Grupları

Kaynak: Can, Büyükbalç, Bal, s. 44)

Tüketiciler işletmelerden uygun fiyatlı, yüksek kalitede ve sağlığa zarar vermeyen güvenli ürünler ile kendilerine yönelik doğru bilgilendirme yapılmasını beklemektedirler. Yatırımcılar, belirli bir risk alarak işletmeye sağladıkları fonlar karşılığında kâr ve gelir beklemektedirler. Çalışanlar ise işletmenin amaçlarına ulaşması için düşünsel ve fiziksel emeklerini sunarlar. Karşılığında ise makul bir ücret, eşitlik, kararlara katılım, iş güvenliği gibi unsurlar beklerler. İşletmeler üretmiş oldukları ürün ve hizmetler ile yaratmış oldukları istihdam sayesinde ülkedeki refah düzeyine katkıda bulunur. Toplum, işletmelerden gelecek kuşakların ihtiyaçlarının da dikkate alınarak çevrenin ve kaynaklarının korunmasını ve büyümeye ve gelişmenin bu şekilde sağlanmasını da bekler ki bu da sürdürülebilir gelişme adını almaktadır (Can, Büyükbalç, Bal, s.44-45).





İŞLETMELERİN FONKSİYONLARI

İşletmeler ulaşmak istedikleri amaç ve hedefleri olan organizasyonlardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba rastgele olmayıp belirli bir düzen, iş birliği ve iş bölümüne dayanır. Dönüşüm sistemi kavramını hatırlayın. Ürün ve hizmet üretimi, bir grup insanın farklı sorumluluklar almasını, farklı süreçleri kullanmasını ve farklı işler yapmasını gerekli kılar. Bu durum, vücutumuzda farklı organlar bulunmasına ve her birinin farklı fonksiyonları yerine getirmesine benzer. İşletmelerde en sık olarak görülen fonksiyonlar (organlar/İşlevler) yönetim, pazarlama, üretim, insan kaynakları, finansman, araştırma-geliştirmedir.

Her işletmede her bir fonksiyonun bağımsız bir birim olarak bulunmasını bekleyemeyiz. İşletmenin yaşı, büyülüğu, kaynakları, faaliyet alanı gibi unsurlar hangi fonksiyonların işletmede yer alacağını belirler. Özellikle küçük işletmelerde birçok fonksiyonun bir arada ve aynı yönetici ve ekip tarafından yerine getirildiğini görürüz. Örneğin finans fonksiyonları zaruri olarak muhasebe birimi tarafından, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri de üretim birimi tarafından yerine getirilebilir.

Peki işletmenin faaliyetleri hangi fonksiyonla birlikte başlar? Üretim ağırlıklı geleneksel anlayış, üretim fonksiyonuyla başladığını savunacaktır. İşletme, ürün ve hizmet üretmek ve bunları müşterilere satarak kâr elde etmek üzere kurulduysa bundan daha doğal bir şey yoktur. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında müşterinin istekleri çok daha önemli duruma gelmiş ve ürünler üzerindeki öncelikler müşterilere kaymıştır. Müşteri ne istiyor, kaçıştı, ne zaman ve hangi koşullarda istiyor gibi soruların cevaplarını veren pazarlama yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Şimdi en yaygın işletme fonksiyonlarını inceleyelim:

Pazarlama Fonksiyonu

İşletmelerdeki en kritik fonksiyonlardan biri olan pazarlama fonksiyonu, işletmeye yeni müşteriler kazandırmak ve mevcut müşterileri işletmede tutmak için planlama yapmak ve bunu yürütmekten sorumludur. Pazarlama; “alıcılar, tüketiciler, ortaklar ve geniş boyutıyla toplum için değer ifade eden ürünlerin geliştirilmesi, dağıtım, mübadelesi ve ilgili gruplarla iletişim kurulmasını sağlayan bir dizi işlemler ve kuruluşlardan oluşan bir faaliyet” olarak tanımlanır (Amerikan Pazarlama Derneği, <http://www.npa.org>).

Pazarlama, bir şirketin müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek (yani pazar araştırması) ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünler tasarlama için yaptığı eylemlerden oluşur. Pazarlama çalışanları, fiyat ve kalite dahil olmak üzere ürünlerin faydalarnı ve özelliklerini geliştirmeye çaba harcar. Bu ekip, ayrıca müşterileri çekmek ve elde tutmak için ürünlerin en iyi sunum yöntemine ve onları tanıtmak en iyi araçlarına karar verir. Pazarlama fonksiyonu, müşterilerle ilişkileri yönetir ve onları işletmenin ihtiyaçlarını karşılama arzusu ve yeteneğinden haberdar eder (Skripak, s.27-28).

Üretim Fonksiyonu

Üretim fonksiyonu, işletmenin müşterilere sunacağı ürün ve hizmetlerin üretimiyle ilgili her türlü planlanmanın yapılması ve uygulanmasıyla ilişkilidir. Kalite standartlarını izleyip iyileştirek ve müşteri siparişlerini özelleştirerek müşteri memnuniyetini sağlamak, üretim fonksiyonunun önemli bir unsurdur. Üretim departmanları da maliyetleri düşürme ve verimliliği artırmada doğrudan bir role sahiptir, bu da şirketin kârlı olmasına yardımcı olur. Yeni ürünler geliştiren şirketler için üretim departmanı genellikle prototip geliştirme ve test etmede hayatı bir role sahiptir.

Üretim yöneticileri işletmedeki diğer bölümlerle çok yakın çalışır. Satış ve pazarlama, finans ve insan kaynakları gibi diğer bölümler üretim bölümüyle hem çok yakın çalışır hem de onu destekler. Yönetim kurulu ve üst yöneticiler işletme hedeflerini belirler ve yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürmekle ilgili işleri planlarken bunun nasıl yapılacağına dair ayrıntıları belirlemek ve bu planları uygulamak üretim yöneticilerine düşmektedir ([http 5](#)).

Yönetim Fonksiyonu

Yönetim, işletme amaçlarına ulaşmak üzere faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi anlamına gelir. Yönetim fonksiyonu genel bir fonksiyondur ve tüm işletme seviyelerinde yer alır. İşletmeler genellikle üst, orta ve alt düzey olarak adlandırılan basamaksal bir yapıda ele alınır. Her bir basamağın yönetim sorumluluğu farklıdır. Üst yönetim işletmenin bir bütün olarak gideceği yönün belirlenmesi, orta yönetim faaliyetlerin koordinasyonu, ve alt yönetim ise işletmenin planlandığı gibi yürütülmesinden sorumludur.

Yöneticiler, işletmenin çalışanlarının performansından sorumludur. Yönetim, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar. Yöneticiler amaç ve hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirir ve bunların başarılı bir şekilde uygulanmasını temin ederler. Hedeflere ulaşılmasını sağlamak için faaliyetler oluşturur ve kaynakları bir araya getirirler. Yöneticiler diğer bir sorumlulukları olarak işletmeye nitelikli çalışan ve yöneticiler bulur ve onları kurumsal hedeflere yönlendirirler. Son olarak yöneticiler plan ve kararların başarısını değerlendirmek için denetimler gerçekleştirir ve gerektiğinde düzeltici eylemlerde bulunurlar ([Skripak, s.27-28](#)).

Finans Fonksiyonu

Finans fonksiyonu temelde iki fonksiyonu yineleştirir. İlkisi, işletmenin faaliyetleri planlandığı gibi sürdürilebilmesi için gereksinim duyduğu fonların en elverişli koşullarda ve elverişli zamanda temin edilmesidir. İkincisi ise işletmenin elinde bulunan ekstra fonların en elverişli şekilde değerlendirilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla finans fonksiyonu, bir işletmenin nakit giriş ve çıkışlarını planlama, fon sağlama ve fonları yönetme faaliyetlerinden sorumludur.

İşletmenin finansal durumunu gözetmek ve hem kısa hem de uzun vadeli hedefler belirlemek için kapsamlı bir finansal planlamaya ihtiyaç vardır. Finans ekibi, tahmin ve finansal bütçe oluşturanın yanı sıra işletmenin karşılaşabileceği finansal riskleri belirler, bunları azaltmak için önlemler geliştirir, işletmenin finansmanının çeşitli kaynak alternatifleriyle korunmasını sağlar ve bu görevleri etkin bir şekilde yerine getirmek için gerektiğinde yatırımcı ve diğer paydaşlarla iletişim kurar.

Finans fonksiyonundan sorumlu yöneticiler genellikle şu soruları sorarlar: İşletmenin ne kadar finansal kaynağı ihtiyacı var, bu kaynak nereden ve nasıl elde edilecek, geri ödemeler nasıl ve ne zaman yapılacak, tesis ve ekipmana ne gibi yatırımlar yapılmalı, araştırma ve geliştirmeye ne kadar harcanmalıdır? Finans yöneticilerin diğer önemli bir görevi de finansal aktivitelerin raporlamasını yapmaktadır.

İnsan Kaynakları Fonksiyonu

Bir işletmede tüm faaliyetlerin insanlar tarafından yürütüldüğü gerçekinden hareketle, insan kaynaklarının bir işletmenin en önemli kaynağı olduğunu ve işletmenin başarısı için kritik bir önem taşıdığını söylemek mümkündür. Bu nedenle insan kaynaklı fonksiyonuna çok önemli görevler yüklenmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonu, işletmeli diğer tüm fonksiyonlara hizmet sunduğundan diğer yöneticilerle yakın bir temas hâlinde olması ve eş güdüm içinde çalışması gereklidir.

İnsan kaynakları fonksiyonu, işletmenin hedeflerine ulaşması açısından gerekli olan sayıda ve nitelikte insan kaynağının bulunmasından, işletmeye kazandırılmasından, işe ve iş yerine alıtırlmasından, yaptığı görevlerle uyumlu ödeme almasından, kişisel gelişim ve kariyer olanakları sunulmasından, uygun çalışma ortamının hazırlanmasından sorumludur. İşe ve işletmeye uygun olmayan çalışanların isten çıkarılması, disiplin önlemlerinin alınması yine insan kaynakları fonksiyonunun sorumluluğundadır. Bu sorumluklarını yerine getirmek üzere planlama ve bütçeleme çalışmaları yapar, işbaşı ve iş dışında eğitim programları düzenler.

Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Fonksiyonu

Ar-Ge, yeni ürün veya hizmetler yaratmak için sorunları keşfetme, anlama ve çözme süreci ile alakaldır. Ar-Ge, “bir işletmenin mevcut ürün, süreç,

hizmet veya teknolojilerinin verimliliğini artırmak veya yenilerini oluşturmak için üstlendiği bilimsel ve teknik faaliyetler” olarak tanımlanabilir ([http 6](#)). Ar-Ge aynı zamanda bir şeyleri tasarlama, yapmak ve üretmek için yeni yöntemler araştırma ve yaratma sürecidir.

Rekabetin hemen her sektörde ve dünya ölçüğünde çok yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkartmak, mevcutları daha da geliştirmek bir zorunluluk olup rekabet avantajının en önemli kaynaklarından biridir. Bu gerçek, Ar-Ge fonksiyonunu ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerin yenilikler aracılığıyla satışlarını, pazar paylarını, müşteri memnuniyetini ve kârlarını artırmasına yardımcı olur.



Yaşamla İlişkilendir

Günümüz İş Ortamının Özellikleri

Günümüz genel işletme kitaplarının hemen hepsinin içeriğini önemli ölçüde etkileyen ve 90’lı yillardan bu yana hemen her yerde sıkça bahsi geçen iki eğilim vardır: *bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ve benzersiz ilerlemeler ile küreselleşmedeki artış*.

Duymaya artık iyice aşina olduğumuz bu eğilimlerin tüketiciler ve işletmeler üzerindeki etkisi artarak devam ediyor. Hemen her gün ortaya çıkan yeni teknolojiler ve yeni ürünler hem tüketicileri hem de işletmeleri süregelen

değişime uyum gösterme konusunda zorlamaktadır. Özellikle işletmeler yaşanan hızlı değişimlere karşı daha da kırılgandır çünkü ortaya çıkan yeni teknolojiler ve rakipleri olan diğer işletmelerin yanı sıra tüketicilerin değişen nitelikleri ve talepleri de onları çok dikkatli olmaya ve önlem almaya itmektedir. Değişen ortama ve yeni iş yapma biçimlerine uyum sağlayan işletmeler ayakta kalmakta hatta performanslarını artırmakta, diğerleri ise küçülmekte veya daha kötüsü faaliyetlerine son vermek zorunda bulunmaktadır.

Örneğin Tablo 1.1, son yıllarda icat edilen ve öncelikle teknoloji sektörünü etkileyen ve yaşamalarımızı derinden etkileyen on teknolojik ilerlemeyi özetlemektedir.

Tablo 1.1 Son Yıllarda Teknoloji Sektörünü ve Yaşamı Derinden Etkileyen ve Değiştiren 10 İcat

Artırılmış gerçeklik	Bulundığınız yerden tamamıyla farklı ortamlarda, yerlerde olma hissini sunan teknoloji.
Yapay zekâ	Bilgisayar biliminin, insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirebilen akıllı makineler oluşturmakla ilgilenen bir dalı.
Nesnelerin interneti	İnternet üzerinden diğer cihazlara ve sistemlere bağlanmak ve veri alışverişi yapmak amacıyla sensörler, yazılımlar ve diğer teknolojilerle ilişirilmiş fiziksel nesnelerin ağı.
3B (Üç Boyutlu) baskı	Bilgisayar tarafından oluşturulan bir tasarımı kullanarak katman katman üç boyutlu bir nesne oluşturma yöntemi.
Bilgisayar görüşü	Görüntülerini elde etme, işleme ve analiz etme, görüntülerden yararlı veriler çıkarma, çeşitli görüntülerde benzer kalıpları bulma gibi bilgisayarların yetenekleri üzerine çalışan, yapay zekânın bir alt kolu.
Dokunmatik ekran ve sonsuz ekran	Dokunmayla çalışan ekranlar dokunmatik ekran adını alırken özellikle cep telefonlarında görülen ve kesintisiz görüntü sunan çerçevesiz ekranlar da sonsuz ekran adını almaktadır.
Kitle fonlaması	Bir proje, girişim, hizmet ya da ürünün hayatı geçmesi için gerekli fonun, dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen tanıtımlar yoluyla geniş kitlelerden sağlanması.
Bulut bilişim	Daha hızlı yenilik, esnek kaynaklar ve ölçek ekonomileri sunmak üzere sunucular, depolama, veri tabanları, ağ iletişim, yazılım, analitik ve zekâ dâhil olmak üzere bilgi işlem hizmetlerinin Internet (yani bulut) üzerinden sunulmasıdır.
İnsan benzeri robotlar	Yürüme, oturma, sportif faaliyetler yapma gibi insan davranışlarını sergileyebilen hatta son zamanlarda insan benzeri düşünme kapasitesi kazandığı iddia edilen robotlar.
Sosyal ağ	Bireylerin ve kurumların sosyal bağlantılar ve iş bağlantıları kurmaları ve sürdürmelerine, bilgi sahibi olmalarına ve aynı zamanda bunları paylaşmalarına olanak tanıyan çevrim içi platform (Facebook, Twitter, Instagram ve TikTok, vb.).

Kaynak: Curtis, B. "10 Best Inventions in Last Decade that Changed the Technology Sector" 24 Eylül 2019. (<https://www.linkedin.com/pulse/10-best-inventions-last-decade-changed-technology-sector-brian-curtis>). Erişim: Gün? Haziran 2022).

Yukarıda sözü edilen eğilimlerin sonucunda ortaya çıkan yeni ekonomik ortam ve ilişkileri tanımlamakta kullanılan bir kavram daha 90'lı yıllardan bu yana işletmecilik ve ekonomi literatürüne girmiştir: Yeni Ekonomi. Enformasyon ekonomisi, ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, dijital ekonomi, internet ekonomisi olarak da adlandırılan yeni ekonominin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Can ve Güney, 2018: 61-62):

- **Bilgiye dayalı ekonomi:** Hem nitelik hem de nicelik açısından bilginin önemi giderek artmaktadır. Bilgi, ekonomik faaliyetlerle her geçen gün daha fazla bütünleşmekte, bilgi yoğunluğu bütün ekonomik faaliyetlerde önemli düzeyde artmaktadır.

- **Ağa dayalı ekonomi:** İletişim ağlarıyla bütünsüz bir ekonomidir. Yeni ekonomide her türlü bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli nesne vs. bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir.

- **Rekabet yoğunluğu:** Endüstriler arasında şiddetli bir rekabet vardır. İşletmelerin rekabet etmekteki amaçları yeni bir ürün ya da süreç yaratmak, yeni bir kategori oluşturmak ve bu kategoride lider olmaktır.

Rekabet bir zamanlar fiyat ve ürün üzerine odaklanmaktadır. Artan küreselleşme ile müşterileri odaklı bir nitelik kazanmıştır. Rekabet gittikçe daha fazla küresel olmakta ve başarılı olmak için tüm pazarlarda rekabet gücü elde etmek, küresel ölçekte üretim düzeyini yakalamak veya ürün ve hizmetleri çok sayıda pazara hızlıca ulaştırabilmek gerekmektedir.

- **Yenilikler:** Yeni ekonomi yenilikler ve icatlar üzerine kurulmuştur. Burada bir yandan yeni bilgi üretilirken diğer yandan bilginin etkili şekilde kullanılması ve yayılımı da söz konusudur. İşletmeler ise yeni teknolojileri ele geçirmek ve yeni fırsatlara elde etmek üzere yeni örgütlenme ve yönetim tekniklerini benimsemek zorundadır.

Teknolojik yenilikler ve gelişmeler neticesinde mevcut pazarların yeniden şekillenmesi veya yepyeni

ni pazarların ortaya çıkması mümkündür. Teknolojik değişiklikler, yeni ürün ve hizmetlerinin, yeni üretim ve ulaşım yöntemlerinin, yeni pazar ve yeni endüstriyel örgütlenme biçimlerinin ortayamasına da neden olmaktadır.

- **Esnek örgütsel yapılar:** Geleneksel örgüt yapıları yerlerini bugün artık daha esnek yapılara bırakmıştır. Esnek örgütler sayesinde, kaynak tasarrufu sağlanarak ve yaratıcı düşünce tarzı benimserek emek ve sermaye verimliliği de artmaktadır.

- **Bilgi yoğun hizmetler:** Mali müşavirlik, mimarlık ve inşaatla ilgili hizmetler, bankacılık ve diğer finansal hizmetler bilgi yoğun hizmetlere örnek oluşturur. Bilgi yoğun hizmetleri sunan Yeni Ekonomi işletmeleri profesyonel bir yaklaşım, belirli bir teknik veya fonksiyonel bir alanda uzmanlık sahibidir.

Günümüz işletmelerin eğer yaşamalarını uzun süre devam ettirmek istiyor ve rekabette öne geçmek istiyorsa yukarıda betimlenen iş ortamlı gerekliliklerini bir an önce yerine getirmeleri gerekmektedir.

Araştır 6

Ar-Ge harcamalarına en fazla yatırım yapan ülkeler hangileridir?

Öğrenme Çıktısı

6 İşletmelerin fonksiyonlarını açıklayabilme

- İlişkilendir**
Bir işletmede öne çıkan fonksiyonu, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörle ilişkilendirin.
- Anlat/Paylaş**
Yukarıdaki fonksiyonlardan hangisiyle alakalı olarak çalışmak size daha cazip gelmektedir?

1

İşletme kavramını açıklayabilme

İşletme Kavramı

İşletmeler çoğunlukla kafasındaki iş fikrini hayatı geçirme ve bundan gelir elde etme güdüsüyle hareket eden girişimciler tarafından kurulur. Girişimci, detayları ileriki sayfalarda verilecek olan “ürtim faktörlerini” bir araya getirir ve oluşturmuş olduğu organizasyon aracılığıyla, belli riskleri kabul ederek insanların satın alacağını düşündüğü ürün ve hizmetleri ortaya çıkartır. Bu bağlamda *risk*, iş kurucu girişimcinin kârlı olmayabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimalidir. Girişimcinin işletmecilik faaliyetleri yapmak üzere kurmuş olduğu organizasyon *İşletme* adını alır. *İşletmecilik faaliyeti*, para karşılığında başkalarına ürün ve hizmet sağlayarak kâr elde etmek amacıyla herhangi bir ticari faaliyyettir. Bu durumda işletmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz: *İşletme*, kâr elde etmek amacıyla, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak üzere ürün ve/veya hizmet üreten bir organizasyondur.

2

İşletmelerin özelliklerini sıralayabilme

İşletmelerin Özellikleri

İşletmelerin öne çıkan özellikleri olarak aşağıdakiler sayılabilir:

- İşletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken işletme sahiplerine kâr sağlama amacı güder.
- İşletmeler oldukça değişken bir çevrede faaliyet gösteren ve çevresiyle sürekli olarak etkileşen açık sistemlerdir.
- İşletmeler kâr elde etmek yanında, toplumsal sorumlulukları yerine getirmek ve yaşamını sürekli kılmak amaçlarına sahiptir.
- Kâr amacı olsun ya da olmasın, tüm işletmelerin evrensel fonksiyonu yönetimidir.
- İşletmeler faydalı ve kıtlık konusu oluşturan ürün ve hizmetler, başka bir deyişle, ekonomik ürün ve hizmet-ler üretir.

3

İşletmelerin amaçlarını tartışabilme

İşletmelerin Amaçları

Amaç kavramı ulaşımak istenen noktayı temsil eder. İşletmelerin de farklı türde amaçları vardır. İşletmenin amaçları birçok kaynakta temel (genel) ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Temel amaçlar tüm işletmeler için geçerli iken özel amaçlar, işletmenin türüne, faaliyette bulunduğu endüstriye, ortaklık yapısına, misyonuna ve başka değişkenlere göre farklılıklar taşıyabilir. İşletmelerin temel amaçları birçok kaynakta 1) kâr elde etmek, 2) topluma hizmet etmek (toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek ve 3) varlığını sürdürmek ve büyümek olarak ifade edilmektedir.

Genel İşletme

4

İşletmeleri çeşitli ölçütlerde göre sınıflandırabilme

İşletmelerin Sınıflandırılması

Cevremizdeki işletmeleri incelediğimizde çok farklı özelliklere sahip olduğunu görürüz. Kimi işletme yüzde yüz yerlidir, kimisi ise tamamen yabancı sermayeli. Bazı işletmeler ürün imal ederken bazıları hizmet, bazıları her ikisini de üretir. Gerçek şahıslar tarafından kurulan ve işletilen işletmeler olabileceği gibi, tamamıyla kamuya ait işletmeler de mevcuttur. Sözü edilen bu farklılıklar işletmelerin amaçlarını ve o amaçlara ulaşma şeklini de etkiler. Eğer işletmeleri tanımak istiyorsak bu farklılıkların kaynak ve kapsamlarını bilmek önemlidir. İşletmeler türlerine göre sınıflandırılırken farklı ölçütler kullanılmaktadır. Sıklıkla kullanılan ölçütler arasında ürün ve hizmet türü, işletmenin büyülüğu, tüketicilerin türü, ulusal köken, üretim faktörlerinin sahipliği vardır.

5

İşletmelerin paydaşlarını örneklendirebilme

İşletmelerin Paydaşları

Paydaşlar, bir işletmenin faaliyetleri ve politikalarından kazanç veya kayıp bekleyen ve işletmenin endişelerini gidermesi gereken tüm kişilerdir. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, bayiler, kredi kurumları, toplum, medya, çevreciler, rakipler, sendikalar, eleştirmenler, devlet kurumları ve siyaset temsilcileri gibi unsurlar paydaş kavramının içersindedir. Günümüz işletmeleri için en büyük zorluklardan biri, çok geniş bir yelpazeye yayılmış paydaşların ihtiyaçlarını tanımak ve bunlara yanıt vermektedir. İşletmelerin başarısı, tüm paydaş gruplarının bekłentilerine etkili bir şekilde cevap vermesine ve onlarla iyi bir iletişim içinde olmasına bağlıdır. Bir işletme için beş önemli tür paydaştan söz edilir. Bunlar işletme sahipleri, kredi sağlayıcılar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerdir.

6

İşletmelerin fonksiyonlarını açıklayabilme

İşletmelerin Fonksiyonları

İşletmeler ulaşmak istedikleri amaçları, hedefleri olan organizasyonlardır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba rastgele olmayıp belirli bir düzene, iş birliğine ve iş bölümüne dayanır. Dönüşüm sistemi kavramını hatırlayın. Ürün ve hizmet üretimi, bir grup insanın farklı sorumluluklar almasını, farklı süreçlerin kullanılmasını ve farklı işler yapılmasını gerekli kılar. Bu durum, vücudumuzda farklı organlar bulunmasına ve her birinin farklı fonksiyonları yerine getirmesine benzer. İşletmelerde en sık olarak görülen fonksiyonlar (organlar/ilevler) yönetim, pazarlama, üretim, insan kaynakları, finansman, araştırma-geliştirmedir.

1 insanların ihtiyaç veya istek duyduklarını elde etmek üzere kullanabilecekleri para, yakıt ve emek gibi unsurlardır.

Yukarıdaki cümledeki boşluğu aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Girdiler
- B. Çıktılar
- C. Faktörler
- D. Kaynaklar
- E. Fonlar

2 Bir girişimcinin kârlı olmayabilecek bir işte zaman ve para kaybetme ihtimali aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?

- A. Dünya Bankası
- B. Risk
- C. Amerika Birleşik Devletleri
- D. Avrupa Birliği
- E. Uluslararası Para Fonu

3 İşletmeler ortamında ve için faaliyet gösterir.

Yukarıdaki cümledeki boşluğu aşağıdakilerden hangileri birlikte ve sırasıyla doğru olarak tamamlar?

- A. pazar/müşteri
- B. ticaret/tüketiciler
- C. belirsizlik/gelecek
- D. rekabet/müşteriler
- E. pazar/pazar

4 Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde ortak temel ilkeler olarak kalmaya devam etmektedir?

- A. Kârlılık ve verimlilik
- B. Adalet ve hukuk
- C. Etik ve ahlak
- D. Doğruluk ve dürüstlük
- E. Kâr ve pazar payı

5 Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin paydaşlarından biri **değildir**?

- A. Müşteriler
- B. Tedarikçiler
- C. İşletme sahipleri
- D. Rakipler
- E. Yasalar

6 İşletmeye kredi verenler aşağıdakilerden hangi gruba girer?

- A. Yöneticiler
- B. Çalışanlar
- C. İşletme sahipleri
- D. Paydaş
- E. Sermayedar grubu

7 Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin temel (genel) amaçları arasındadır?

- A. Sektör lideri olma
- B. Büyüme
- C. Gelir elde etme
- D. Rekabette öne geçme
- E. Kaliteli ürünler üretme

8 “İşletme çalışanlarına hakkaniyetli maaş sağlamak” aşağıdakilerden hangisine örnek olarak verebilir?

- A. İşletmenin özel amacı
- B. İşletmenin genel amacı
- C. İşletmenin sosyal sorumluluğu
- D. İşletmenin stratejisi
- E. İşletmenin vizyonu

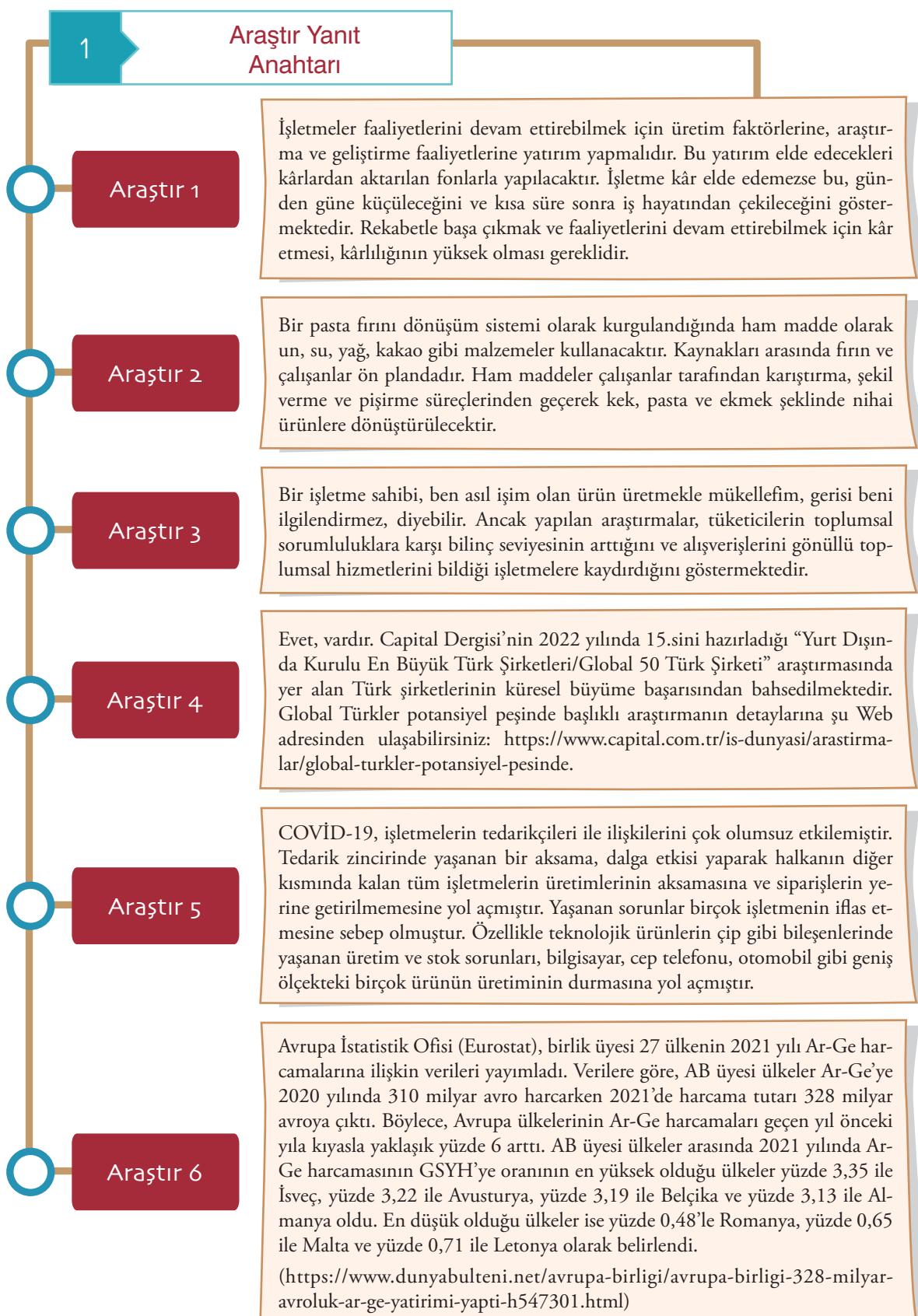
9 Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin sınıflandırılmasında kullanılan ölçütlerden biri **değildir**?

- A. Ürün ve hizmet türü
- B. Ölçek
- C. Kârlılık durumu
- D. Ulusal köken
- E. Üretim faktörlerinin sahipliği

10 Aşağıdakilerden hangisi bir işletme fonksiyonu **değildir**?

- A. Yönetim
- B. İnsan Kaynakları
- C. Yönlendirme
- D. Finans
- E. Üretim

1. D	Yanıtıınız yanlış ise “İşletme Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmenin Paydaşları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtıınız yanlış ise “İşletme Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. A	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. C	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmenin Paydaşları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtıınız yanlış ise “İşletmelerin Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Acuner, T., İlhan Nas, T., Şahin, K., Okan T. ve Birincioğlu, N. (2017). *İşletme* (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Babacan, M. (Ed)ç (2015). *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bahar, E. (2017). *İşletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Brown, B. ve Clow, J. E. (2008). *Introduction to Business*. New York: McGrawHill.
- Can, E., Büyükbalçı, P. ve Bal, Y. (2016). *İşletme Bilimine Giriş* (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Can, H. ve Güney, S. (2018). *Genel İşletme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, C. (2014). *Temel İşletmeciliğe Giriş* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Çetin, M. (2013). "Tarihin Rolü. Yönetimin Geçmişine Kısa Bir Bakış". (Çev. Ed. Öğüt, A.). *Yönetimin Esasları: Temel Kavramlar ve Uygulamalar* içinde (s.25), Ankara: Nobel.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Babacan, M. (2015). "İşletme Kavramı". Muazzez Babacan (Ed), *İlkeler ve İşlevlerle İşletme* içinde (s.44), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2015). *İşletme Yönetimine Giriş* (14.Baskı). İstanbul: Alfa.
- Gün, G. ve Akbaba Buyruk, A. (2016). *İşletme Bilimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kelly, M. ve Williams, C. (2019). *Introduction to Business*. United States: Cengage
- Kurtz, D. L. (2012). *Boone and Kurtz's Contemporary Business* (15. Baskı). ABD: Wiley.
- Mirze, K. (2011). *İşletme* (2. Baskı). İstanbul: Literatür.
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business* (4. Baskı). ABD: Thompson South-Western.
- Mucuk, İ. (2016). *Modern İşletmecilik* (20. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M. ve McHugh, S. M. (2013). *Understanding Business* (11. Baskı). New York: McGrawHill Education.
- Skripak, S. J. (2018). *Fundamentals of Business* (2. Baskı). Blacksburg, VA: VT Publishing.
- Tan Şahin, K. (2017). "İşletme Bilimi İle İlgili Temel Kavramlar". (Acuner, T., İlhan Nas, T., Şahin, K. Okan, T. Birincioğlu). *İşletme* (2. Baskı) içinde (s.13), İstanbul: Beta.
- Wilson, R. (2017). *Principles of Business: Management*. Ipswich, MA:Salem Press.

Internet Kaynakları

- http 1:** <https://www.dunya.com/dunya/ceo039larin-korkulu-ruyasi-039uber-sendromu-039-haberi-309477> (Erişim: Ağustos 2022).
- http 2:** 18/03/2022 tarihli Resmî Gazete (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220318-11.pdf> (Erişim: Temmuz 2022).
- http 3:** <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Erişim: Mayıs 2022).
- http 4:** <https://imarkguru.com/the-role-of-marketing-as-a-business-function/> (Erişim: Ekim 2022).
- http 5:** <https://bizfluent.com/about-5044228-functions-production-operations.html>. (Erişim: Mayıs 2022).
- http 6:** <https://www.vp-rnd.com/research-and-development-function-in-an-organization/> (Erişim: Kasım 2022).