

İşletmede
Yönetim
ve
Fonksiyon Düzeyinde
Strateji

Dr. ERHAN USLU

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayınlayıcısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

İşletmede Yönetim ve Fonksiyon Düzeyinde Strateji

Dr. Erhan USLU

Editör: Ertan Akkaş

Kapak ve Sayfa Düzeni: Buse Dilara Dirim

©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

1. Baskı: Nisan 2022, Ankara

2. Baskı: Eylül 2025, Ankara

ISBN No: 978-625-7424-38-7

Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

Baskı:

Vadi Grafik Ltd. Şti.

İvedik Organize Sanayi 1420. Cd. No: 58

Ostim Yenimahalle/Ankara

Sertifika No: 47479

Dağıtım:

Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay/Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

Bu kitabı canım oğlum ALPERHAN'a ithaf ediyorum.

ÖNSÖZ

Bu kitapta, işletmenin beşeri, finansal ve maddi kaynaklarını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak üzere kullanmaya odaklanan stratejik yönetim, özellikle fonksiyon düzeyinde incelenmiştir. Stratejik yönetim kavramı ve stratejik yönetimle ilgili bazı önemli teorilere yer verilmiştir. Fonksiyon düzeyinde stratejilerin geliştirilmesinde dikkate alınması gereken, işletme fonksiyonları ile ilgili temel bilgiler anlatılmıştır. Stratejik yönetim felsefesinin, işletmenin tüm çevre unsurlarını göz önünde bulundurmaya dayalı olmasından dolayı, fonksiyon düzeyinde stratejilerden önce, stratejik yönetimde dikkate alınması gereken temel işletme kavramları ve işletme ile ilgili temel bilgiler kısaca özetlenmiştir.

Fonksiyon düzeyindeki stratejilerin geliştirilmesinde ve zamanla değişen koşullara uyarlanmasında, objektif veriler esas alınır. İşletme yönetiminin kararlarında kullanabileceği verilerden bazıları istatistiki verilerdir. Bu kitabın sonunda, istatistiki veri analizi sonuçlarının nasıl okunması ve yorumlanması gerektiğini içeren örnek SPSS analiz sonuçları ek olarak sunulmuştur. Bu ek bölümde, istatistik alanında uzman olmayan bilgi kullanıcıları için analiz sonuçlarının aydınlatıcı olması niyetiyle verilerin anlamlandırılmasını içeren açıklamalara yer verilmiştir.

DR. ERHAN USLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	5
İÇİNDEKİLER	7
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	13

I.KISIM İŞLETMEDE YÖNETİM

1. BİLİM ALANI OLARAK İŞLETME	17
1.1 İŞLETME KAVRAMI	17
2.2. İHTİYAÇ KAVRAMI.....	18
1.3. MAL VE HİZMETLER	20
1.4. ÜRETİM FAKTÖRLERİ.....	21
1.4.1. EMEK	21
1.4.2. SERMAYE	21
1.4.3. DOĞAL KAYNAKLAR	22
1.4.4. GİRİŞİM.....	22
1.5. İŞLETME EKONOMİSİ.....	22
1.5.1. EKONOMİNİN TANIMI VE EKONOMİK SİSTEMLER	22
1.5.2. İŞLETMENİN EKONOMİ İÇİNDEKİ YERİ	23
1.6. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMALARI	24
1.6.1. ÜRETİLEN MAL VE HİZMETLERE GÖRE İŞLETMELER	24
1.6.2. MÜLKİYETE GÖRE İŞLETMELER.....	25
1.6.3. FAALİYETTE BULUNDUKLARI BÖLGEYE GÖRE İŞLETMELER	25
1.6.4. BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER	26
1.6.5. HUKUKİ STATÜLERİNE GÖRE İŞLETMELER.....	26
1.7. İŞLETMELERİN KURULUŞU	27
1.7.1. KURULUŞ YERİ SEÇİMİ	27
1.7.2. FİZİBİLİTE ÇALIŞMALARI.....	29
1.7.3. KURULUŞ İŞLEMLERİ	31
1.7.3.1. ESNAF İŞLETMESİNİN KURULUŞU.....	31
1.7.3.2. ŞİRKET KURULUŞU.....	32
1.8. İŞLETMENİN AMAÇLARI	33
1.8.1. KAR SAĞLAMAK	33
1.8.2. ETKİNLİK VE VERİMLİLİK SAĞLAMAK	33
1.8.3. VARLIĞINI SÜRDÜRMEK	34
1.8.4. DİĞER AMAÇLAR.....	34

2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	35
2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI	35
2.2. KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	37
2.2.1. TAYLOR'UN BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI	37
2.2.2. FAYOL'UN YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI	37
2.2.3. WEBER'İN BÜROKRASI YAKLAŞIMI	39
2.3. DAVRANIŞSAL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	39
2.3.1. HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI	39
2.3.2. MCGREGOR'UN X VE Y TEORİLERİ	40
2.3.3. ARGRIS'İN OLGUNLAŞMA TEORİSİ	41
2.4. SİSTEM YAKLAŞIMI VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	41
2.4.1. SİSTEM YAKLAŞIMI	42
2.4.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	42
2.5. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	43
2.5.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	43
2.5.2. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM	44
2.5.3. TEMEL YETENEK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	45
2.5.4. DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ	46
2.5.5. KIYASLAMA (BENCHMARKING)	47
2.5.6. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER	48
2.5.7. KAOS ORTAMINDA YÖNETİM	49
2.5.8. İSTİSNALARLA YÖNETİM	50
3. İŞLETMELERDE DAVRANIŞ YÖNETİMİ	53
3.1. DAVRANIŞ YÖNETİMİNİN KONUSU	53
3.2. LİDERLİK	53
3.2.1. LİDERLİK TARZLARI	54
3.2.2. LİDERİN YETKİSİNİN KAYNAĞI	55
3.3. İLETİŞİM	55
3.3.1. İLETİŞİM SÜRECİNİN UNSURLARI	56
3.3.2. İLETİŞİM HATALARI	57
3.4. PERFORMANS YÖNETİMİ	58
3.5. MOTİVASYON YÖNETİMİ	58
3.5.1. MOTİVASYON TEORİLERİ	59
3.5.2. MOTİVASYONU ETKİLEYEN UNSURLAR	60
3.6. YETENEK YÖNETİMİ	62
3.7. GRUP YÖNETİMİ	63
3.8. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	63
3.9. KRİZ YÖNETİMİ	64
3.10. STRES YÖNETİMİ	65
3.10.1. STRES KAYNAKLARI	65
3.10.2. STRESLE MÜCADELE ETME YOLLARI	66

II. KISIM

FONKSİYON DÜZEYİNDE STRATEJİ

4. STRATEJİK YÖNETİM	71
4.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI	71
4.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	72
4.3. STRATEJİ GELİŞTİRMEDE KULLANILAN TEORİLER.....	74
4.3.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi	74
4.3.2. Kaynak Temelli Teori	75
4.3.3. İmaj Teorisi	76
4.3.4. Kısıtlar Teorisi	78
4.3.5. Yükleme(Atrf) Teorisi ve Çözüm Stratejisi	79
4.4. STRATEJİ DÜZEYLERİ	80
5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	83
5.1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	83
5.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	84
5.3. İŞGÖREN SEÇİMİ	86
5.3.1. İŞ GÖREN ADAYLARININ İŞLETMEYE ÇEKİLMESİ.....	86
5.3.2. İŞ GÖREN SEÇİM YÖNTEMLERİ	87
5.4. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ	88
5.5. PERFORMANS DEĞERLEME	89
5.5.1. PERFORMANSIN BİLEŞENLERİ.....	89
5.5.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AŞAMALARI.....	90
5.5.2.1. DEĞERLEME KRİTERLERİ	91
5.5.2.2. DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	91
5.5.2.3. DEĞERLEMİYİ YAPACAK OLANLAR	93
5.5.2.4. DEĞERLEME STANDARTLARI	94
5.5.2.5. ÖLÇÜM VE YORUM	95
5.5.3. DEĞERLEME HATALARI.....	95
6. STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİM	99
6.1. STRATEJİK FİNANSAL YÖNETİMİN KONUSU	99
6.2. FİNANSAL PLANLAMA VE TAHMİN	100
6.2.1. FİNANSAL PLANLAMANIN TANIMI	100
6.2.2. STRATEJİK FİNANSAL PLANLAMA	100
6.2.3. FİNANSAL TAHMİN	101
6.2.4. ETKİN FİNANSAL PLANLAMA	101
6.3. FİNANSMAN KAYNAKLARI.....	102
6.3.1. FİNANSAL PİYASALAR	102
6.3.2. KISA VADELİ FİNANSMAN KAYNAKLARI.....	103
6.3.3. UZUN VADELİ FİNANSMAN KAYNAKLARI	103
6.3.4. DİĞER FİNANSMAN KAYNAKLARI	103
6.3.5. FİNANSMAN KAYNAĞI SEÇME STRATEJİSİ.....	105
6.4. FİNANSAL YATIRIM ARAÇLARI	105
6.4.1. HİSSE SENEDİ	106

6.4.2. TAHVİL – BONO	106
6.4.3. ALTIN - DÖVİZ	107
6.4.4. DİĞER FİNANSAL YATIRIM ARAÇLARI	107
6.5. FİNANSAL RİSK.....	108
6.5.1. FİNANSAL RİSK UNSURLARI	108
6.5.2. FİNANSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	109
6.6. FİNANSAL ANALİZ	109
6.6.1. FİNANSAL TABLOLAR	110
6.6.2. KARŞILAŞTIRMALI TABLOLAR ANALİZİ	111
6.6.3. YÜZDE(DİKEY) ANALİZİ	112
6.6.4. TREND ANALİZİ	113
6.6.5. ORAN ANALİZİ	115
7. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİ.....	117
7.1. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNİN TANIMI	117
7.2. STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNİN İÇERİĞİ	117
7.3. PAZARLAMA STRATEJİLERİ	119
7.3.1. FARKLILAŞTIRILMAMIŞ PAZARLAMA STRATEJİSİ	119
7.3.2. FARKLILAŞTIRILMIŞ PAZARLAMA STRATEJİSİ	120
7.3.3. ODAKLANMA STRATEJİSİ	120
7.3.4. PAZAR LİDERLİĞİ STRATEJİSİ	120
7.3.5. LİDERİ TAKİP ETME STRATEJİSİ	121
7.4. ÜRÜN	121
7.4.1. ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİLERİ	121
7.4.2. ÜRÜN YAŞAM EĞRİSİ	123
7.4.3. MARKA	123
7.4.4. AMBALAJ	124
7.5. FİYAT	125
7.5.1. FİYAT BELİRLEME	125
7.5.2. YENİ MAMUL FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ	126
7.6. DAĞITIM.....	126
7.6.1. DAĞITIM KANALININ ÖNEMİ	126
7.6.2. DAĞITIM KANALI STRATEJİLERİ	127
7.7. TUTUNDURMA	128
7.7.1. REKLAM	129
7.7.2. DOĞRUDAN PAZARLAMA	130
7.7.3. SATIŞ KAMPANYALARI	130
7.7.4. HALKLA İLİŞKİLER	130
8. STRATEJİK ÜRETİM YÖNETİMİ.....	133
8.1. TEDARİK VE STOK STRATEJİLERİ	133
8.1.1. OPTİMAL STOK STRATEJİSİ	133
8.1.2. SIFIR STOK STRATEJİSİ	134
8.2. ÜRETİM YÖNTEMİ STRATEJİLERİ	134
8.2.1. ARALIKSIZ ÜRETİM.....	135

ŞEKİLLER VE TABLolar LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1:	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	19
Şekil 2:	İş Motivasyonuna Uyarlanmış İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Luthans 1995:151).....	19
Şekil 3:	Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri.....	27
Şekil 4:	Bireysel Motivasyon Örgütsel Verimlilik İlişkisi	59
Şekil 5:	Performans Değerlemenin Aşamaları.....	90

TABLolar

Tablo 1:	En Çok Kurulan Şirket Türlerinin Bazı Nitelikleri	32
Tablo 2:	Performansı Etkileyen Faktörler	58
Tablo 3:	Motivasyon Teorileri	59
Tablo 4:	Değerleme Hataları	95
Tablo 5:	Karşılaştırmalı Bilanço Analizi.....	112
Tablo 6:	Yüzde Analizi Yöntemi.....	112
Tablo 7:	Trend Analizi (a)	114
Tablo 8:	Trend Analizi (b)	114
Tablo 9:	Trend Analizi (c)	114
Tablo 10:	Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Açılarından Duygusal Zeka Farklılıkları.	142
Tablo 11:	Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitime Göre Duygusal Zeka Ortalamaları.	143
Tablo 12:	Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Açılarından Motivasyon Farklılıkları.	144
Tablo 13:	Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitime göre Motivasyon Düzeyi Ortalamaları	144
Tablo 14:	Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Açılarından Performans Algısı Farklılıkları.....	145
Tablo 15:	Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitime göre Performans Algısı Ortalamaları	145
Tablo 16:	İş Tecrübesine Göre Duygusal Zeka ve Motivasyon.....	146
Tablo 17:	İş Tecrübesine Göre Duygusal Zeka ve Motivasyon Karşılaştırmaları.....	147

Tablo 18: İş tecrübesi Gruplarının Duygusal Zeka ve Motivasyon Düzeyi Ortalamaları	147
Tablo 19: Korelasyon Analizleri	148

I.KISIM
İŞLETMEDE
YÖNETİM

1. BİLİM ALANI OLARAK İŞLETME

1.1 İŞLETME KAVRAMI

İşletme terimi iki farklı anlamda algılanmaktadır. Bunlardan birincisi firma ya da şirket kavramları ile benzer bir anlama gelen işletme, ikincisi ise bir fiil olarak işletme yani işletmecilik anlamıdır. Bunlardan işletmecilik dediğimiz zaman bir işletme bünyesindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, bir işin yürütülmesi, bir işletmenin çalıştırılması anlaşılmalıdır. Diğer kavram ise üretim faaliyetlerinde bulunan ekonomik birimdir. İşletmelerin kuruluşu, finansmanı, üretim faaliyetleri, ürünlerinin pazarlanması ve insan kaynakları süreçleri gibi tüm fonksiyonlarının yönetimi ile ilgilenen bilim alanı işletme bilimi olarak adlandırılmaktadır.

İşletme ile ilgili genel kabul görmüş en basit tanım şu şekilde yapılmaktadır; **işletme**, insanların ihtiyaç duydukları mal veya hizmetleri üretmek amacıyla kurulmuş ekonomik birimdir. Bu tanıma baktığımız zaman işletmenin anlamını daha iyi kavrayabilmek için bazı kavramlar üzerinde durmak gerekmektedir. Bunlardan birincisi ihtiyaç kavramıdır. Bir işletmeden söz edilebilmesi için insanların ihtiyaç duydukları mal veya hizmetlerin üretiliyor olması gerekmektedir. Yani bir işletme kurmak isteyen girişimcilerin üretmeyi planladıkları mal veya hizmetler, insanlar tarafından ihtiyaç duyulan mal veya hizmetler olmaktadır. Kimsenin ihtiyaç duymadığı mal veya hizmetlerin üretimini gerçekleştiren bir işletme, ekonomiklik amacına aykırı hareket etmiş olur. Tanımdaki ikinci unsur olan mal veya hizmetler genel anlamda ürünü ifade ederler. Bir işletmenin ürünü somut ise mal ya da mamul olarak nitelendirilirken, soyut ürünler hizmet olarak nitelendirilmektedir. İşletmenin tanımında karşımıza çıkan bir diğer unsur ise üretimdir. İşletmeler üretim gerçekleştiren birimlerdir ve burada bahsedilen üretim, malların ya da hizmetlerin üretimi olabilir. İşletme tanımındaki diğer unsur ise işletmenin ekonomik bir birim olduğudur. İşletmenin amacının gelir elde etmek olduğunu ifade eden bu unsur, işletmeleri derneklerden ya da kamu hizmeti sağlayan kuruluşlardan ayırmaktadır. Buraya kadar yapılan açıklamaları toparlayacak olursak; işletmelerin para kazanmak amacıyla üretim yapmak için kurulduklarını, bunun mamul ya da hizmet üretimi olabileceğini, burada bahsedilen mal ya da hizmetlerin de insan ihtiyaçlarını karşılama özelliğine sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz.

İşletme kavramının tanımında sözü geçen ihtiyaç kavramını, mal ve hizmetleri, üretimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan üretim faktörlerini ve

işletmenin ekonomi içindeki yerini incelemek, işletme kavramının daha iyi biçimde anlaşılmasını sağlamak için bir gerekliliktir.

2.2. İHTİYAÇ KAVRAMI

İşletmeler, insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretmek için kururlar. Peki ihtiyaç denildiği zaman bundan ne anlaşılmalıdır? İhtiyaçla ilgili açıklamalara geçmeden önce ihtiyacın tanımını yapmak faydalı olacaktır. **İhtiyaç**, tatmin edildiği zaman kişiye mutluluk veren, tatmin edilmediği zaman ise kişiye sıkıntı veren duygudur. İhtiyaç kavramı işletme bilimi içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. İşletmeler insanların ihtiyaçlarına yönelik üretim yapan kuruluşlardır. İnsanların ihtiyaçları bazen insanların kendilerinden kaynaklanmaktadır, bazen de işletmeler ürettikleri mal ve hizmetlere insanların ihtiyaç duymalarını sağlarlar. Bu durumda ihtiyaç olarak görülen ve kabul edilen her şey gerçekten ihtiyaç olmayabilir. Bununla ilgili olarak ihtiyaçların ortaya çıkmalarını ve ihtiyaçların sınıflandırılmalarını inceleyeceğiz.

İhtiyaçlar, bireyleri davranışa yönlendiren sebeplerdir. İnsanlar ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere davranış sergilerler. İşletmeler bazen insanların ihtiyaçlarına cevap vermek üzere üretim gerçekleştirirken, bazen de üretimini gerçekleştirdikleri ürünlere insanların ihtiyaç duymalarını sağlamaya çalışırlar.

İnsanların ihtiyaçları çok çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. İhtiyaçların sınıflandırılması ile ilgili ortaya atılan teoriler arasında en çok bilineni ihtiyaçlar hiyerarşisi adlı teoridir. İhtiyaçlar hiyerarşisi Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre insanların ihtiyaçları bir öncelik sırasını izler ve ihtiyaçlar beş grupta toplanmaktadır. İnsanların en öncelikli ihtiyaçları beslenme ve barınma ihtiyaçları gibi fiziksel ihtiyaçlarıdır. Fiziksel ihtiyaçlar insanların birinci kademedeki ihtiyaçlarıdır. İnsanlar fiziksel ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra ikinci derecede önceliğe sahip olan güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar. İnsanlar kendilerini tehlikelerden uzakta tutmak, bugün ve gelecekte hayatlarını sağlama almak, güvenli bir hayatı yaşamak isterler. Bu istekleri insanların güvenlik ihtiyaçlarını oluşturmaktadır. Güvenlik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra insanların üçüncü kademe ihtiyaçları aidiyet ve sevgi ihtiyacıdır. Bu kademede insanların bir gruba ait olmak, sevmek gibi ihtiyaçları yer almaktadır. Daha sonra dördüncü kademede prestij veya saygınlık ihtiyacı bulunmaktadır. İnsanlar toplumda itibar sahibi olmak, saygı görmek gibi ihtiyaçlar hissederler. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst kademesi olan beşinci kademesinde ise kendini tamamlama ya da kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Kendini gerçekleştirme ya da kendini tamamlama ihtiyacı, insanların ideallerine ulaşmak, üst seviyede başarılarla imza atmak gibi ihtiyaçlarını içermektedir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre insanlar alt seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin ederek üst seviyedeki ihtiyaçlarına geçerler. Alt seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etmemiş insanların üst seviyedeki ihtiyaçları ortaya çıkmamaktadır.

Aşağıda ihtiyaçlar hiyerarşisi bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini, doğrudan iş motivasyonu için kullanılması niyetiyle geliştirmemiştir. İlk ortaya atıldığı zamanlarda, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi örgütsel motivasyon için kullanılmamıştır. Daha sonraları bu teori yönetim biliminde popüler olmuştur. İhtiyaçlar hiyerarşisinin iş motivasyonuna uyarlanmış biçimi aşağıdaki şekil2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: İş Motivasyonuna Uyarlanmış İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Luthans 1995:151)

1.3. MAL VE HİZMETLER

Ürünler, mal ve hizmetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. **Mallar**, fiziksel varlığı olan, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan somut ürünlerdir. **Hizmetler** ise insan ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan soyut ürünlerdir. Yani mallar ve hizmetler arasındaki farklardan birincisi fiziksel varlıklarının bulunup bulunmadığıdır. Mallar somuttur, gözle görünürler, fiziksel olarak mevcuttur. Hizmetler ise soyut ürünlerdir, fiziksel varlıkları bulunmamaktadır. Örneğin, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın aldıkları gıda ürünleri, tekstil ürünleri, teknolojik ürünler mallar grubuna dahildir. Ekmek, zeytin, elbise, gömlek, ayakkabı, laptop pc, telefon birer maldır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilen soyut ürünler ise hizmetlerdir. Örneğin, eğitim, sağlık, taşımacılık, bankacılık, sigortacılık birer hizmettir.

Mallar ve hizmetler arasındaki farkları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Malların fiziksel varlığı bulunmaktadır, hizmetlerin fiziksel varlığı bulunmamaktadır.
- Mallar stoklanabilir, hizmetlerin stoklanması mümkün değildir.
- Malların üretiminde sermaye yoğun teknoloji kullanılır, hizmet üretiminde genellikle emek yoğun üretim görülmektedir.
- Malların üretiminde standartların oluşturulması ve kalitenin ölçülmesi kolaydır, hizmet üretiminde standart oluşturmak ve kaliteyi ölçmek zordur.
- Malların üretiminde tüketicinin bulunması gerekmez, hizmet üretiminde ise üretim esnasında tüketici de üretime katılmaktadır.

Mal ve hizmetlerin ayırımını yaptıktan sonra mallarla ilgili yapılan bazı sınıflandırmalardan bahsedelim. Mallar ekonomik mal ve ekonomik olmayan mal, dayanıklı ve dayanıksız mal, tüketim ve üretim malları olmak üzere üç değişik sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Ekonomik mal- Ekonomik olmayan mal: Üretilmesi için bir emek harcanan mallara ekonomik mallar denilmektedir. Üretilmesi için bir emek harcanmayan mallara ise ekonomik olmayan ya da serbest mal denilmektedir. Ekonomik olmayan yani serbest mallar doğada hazır bulunurlar. Örneğin hava, deniz, güneş gibi. Ekonomik mallar ise bir emek harcanarak üretilen ve bir fiyatı olan mallardır. İşletmelerin konusuna giren mallar ekonomik mallardır. Çünkü işletmeler ekonomik birimlerdir ve işletmelerin amaçlarından birisi kar elde etmektir.

Dayanıklı mal- Dayanıksız mal: Mallar, bir veya birkaç defa kullanıldıktan sonra tükenmelerine veya uzun süre kullanılmalarına göre dayanıklı ve dayanıksız mallar olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Bir veya birkaç defa kullanıldıktan sonra tükenen mallar dayanıksız mallardır. Örneğin gıda ürünleri ilk kullanımda tüketilirler yani dayanıksız maldır. Uzun süre kullanılabilen ve

hemen tükenmeyen mallara ise dayanıklı mallar denilmektedir. Örneğin ayakkabı, mobilya, çanta, televizyon gibi.

Tüketim malları- Üretim malları: İnsanların kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın aldıkları mallara tüketim malları denmektedir. Başka bir ürünün üretiminde kullanılmak üzere üretilmiş olan mallara ise üretim malı denmektedir. Örneğin, bir tüketicinin kendi ihtiyaçları için satın aldığı bir bilgisayar tüketim malıdır. Buna karşın, bir bilgisayar fabrikasında bilgisayar üretiminde kullanılmak amacıyla üretilmiş olan bir makine üretim malıdır.

1.4. ÜRETİM FAKTÖRLERİ

Üretim sürecine katılan ve üretimin gerçekleştirilmesini mümkün kılan beşeri, mali ve maddi tüm unsurlara üretim faktörleri denir. Üretim faktörlerinden birincisi emek yani işgücüdür. Bir üretimin gerçekleşebilmesi için ilk önce bu üretim faaliyetini yürütecek insan gücünün olması gerekmektedir. İkinci üretim faktörü sermaye olarak adlandırılan, üretimde kullanılan ve para ile satın alınan her türlü makine, araç-gereç, teçhizat gibi mallardır. Üretim faktörlerinin üçüncüsü toprak ya da diğer adıyla doğal kaynaktır. Dördüncü üretim faktörü ise, diğer üç üretim faktörünü bir araya getiren, riski üstlenerek üretimi başlatan girişimdir. İşletmelerin ekonomik birimler olması, onların amacının kar elde etmek olduğu anlamına gelmektedir. Elde edilen kar, üretimin gerçekleştirilmesine katkısı olan üretim faktörleri arasında paylaşılacaktır. Yani her üretim faktörünün üretimden alacağı bir pay mevcuttur. Emegin üretimden aldığı paya ücret, sermayenin üretimden aldığı paya faiz, toprağın üretimden aldığı paya rant, girişimin üretimden aldığı paya kar denmektedir.

1.4.1. EMEK

Emek, insanların beden gücü ile çalışmaları ya da zihinsel çalışmalarına verilen addır. Emek faktörünü, işletmede çeşitli kademelerde iş yapan işçiler oluşturmaktadır. İş hukukundaki tanıma göre işçi, bir iş sözleşmesine dayanarak, bir ücret karşılığında bir işverene bağlı çalışan gerçek kişidir. Buna göre, bir işletmede çalışan vasıfsız işçiler ve ustaların yanında işletmenin yönetim kademelerinde çalışan personel de emek faktörünü oluşturan işçi tanımına dahildir. Bir işletmede bir ücret karşılığında çalışan genel müdür, genel müdür yardımcıları, bölüm müdürleri, ustabaşı, usta, vasıflı ya da vasıfsız işçilerin tümü işçidir ve emek faktörünü oluştururlar.

1.4.2. SERMAYE

Sermaye kavramı birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Üretim faktörü olarak sermaye denildiği zaman para ile satın alınan üretim malları anlaşılma-

lıdır. Bunun yanında işletme bilimine göre, işletmelerin finans kaynaklarından birincisi öz kaynak yani öz sermayedir. Öz kaynaklar işletmenin sahip ya da ortaklarının işletmeye getirdikleri para yani sermayedir. İşletmenin bilançosunda yer alan sermaye paradır, ancak bizim burada üretim faktörü olarak bahsettiğimiz sermaye para değil, para ile satın alınan ve üretimde kullanılacak olan üretim mallarıdır. Bu üretim malları arasında araçlar, makineler, tesisler sayılabilir.

1.4.3. DOĞAL KAYNAKLAR

Doğal kaynaklar, doğada yer altında ya da yer üstünde bulunan tüm kaynaklardır. Toprak, su, mineraller, madenler, elementler, ağaçlar doğal kaynaklardır. Dünyanın değişik bölgelerine dağılmış halde, çok çeşitli ve bol doğal kaynaklar bulunur. Doğal kaynakların dünya üzerinde yoğun miktarda bulunduğu bölgeler de mevcuttur. Örneğin Ortadoğu'da petrol, Batı Anadolu'da bor madeni bol miktarda bulunmaktadır.

1.4.4. GİRİŞİM

Üretimin gerçekleştirilebilmesi üretim faktörlerinin varlığına bağlıdır. Üretim faktörleri bir araya getirilerek üretim faaliyeti gerçekleştirilir ve üretimin sonunda elde edilen para üretim faktörleri arasında paylaştırılır. Üretim faktörlerinin bir araya getirilip üretim faaliyetinin başlamasını sağlayan üretim faktörüne girişim denir. Girişim, üretimden en yüksek payı alan faktördür. Çünkü üretim faaliyetinin başlaması girişime bağlıdır ve üretim riskini üstlenen üretim faktörü de girişimdir.

1.5. İŞLETME EKONOMİSİ

1.5.1. EKONOMİNİN TANIMI VE EKONOMİK SİSTEMLER

İşletme ve ekonomi arasındaki ilişki ile ilgili açıklamalara başlamadan önce ekonominin tanımını yapalım. Genel kabul gören tanıma göre ekonomi; mevcut kaynaklar kullanılarak insan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bilimdir. İnsanların ihtiyaçları devlet tarafından ya da özel girişimle kurulan işletmeler tarafından karşılanmaya çalışılır. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda bir çıktı elde edilir. Burada, kaynakların ve çıktıların üretime katılanlar arasında paylaşılması sorunu ortaya çıkmaktadır. Yani bir üretim gerçekleştirilir ve üretimin sonucunda elde edilen ürünler ya da bu ürünlerin satışından elde edilen gelir, üretime katılan üretim faktörleri arasında paylaşılacaktır. Üretime katılan insan gücü bir ücret alacak, üretime katılan sermaye sahipleri faiz alacak, doğal kaynaklar üretimden rant alacak, girişimci ise bir kar elde edecektir. Üretimin sonunda elde edilen toplam gelir

bu üretim faktörleri arasında hangi oranda paylaşılacaktır? Yani ücret ne kadar olacak, faiz ne kadar olacak, rant ne kadar olacak ve elde edilen toplam gelirin ne kadarı kar olarak girişimciye kalacaktır? Bu soruların yanında ayrıca üretim sistemi kim tarafından kurulacak ve üretimin çıktılarının paylaşımını kim belirleyecek sorusu da ekonomik sistemleri ortaya çıkarmaktadır. Sosyalist sistem, kapitalist sistem ve karma sistem olmak üzere üç farklı ekonomik sistem bulunmaktadır.

Sosyalist sisteme göre üretim faktörlerinin mülkiyeti merkezi bir otoriteye aittir ve tüm üretim planlarını ve bölüşüm kararlarını bu merkezi otorite gerçekleştirir. Hangi ürünlerden hangi miktarlarda üretileceğini, bu ürünlerin hangi fiyattan satılacağını merkezi otorite belirler. Üretime katılan tüm üretim faktörleri merkezi otoriteye aittir. İnsanların mülkiyet hakkı bulunmamaktadır ve insanlar kendi istekleriyle işletme kurarak üretime katılamazlar.

Kapitalist sistemde üretim serbest girişimciler tarafından gerçekleştirilir. İsteyen herkes yasalara uygun hareket etmek koşulu ile işletme kurabilirler ve üretim gerçekleştirebilirler. Üretilen ürünlerin fiyatları üreticiler tarafından serbestçe belirlenebilir. Hangi üretim faktörünün bölüşümden alacağı payın ne olacağı da yine piyasada serbest biçimde üreticiler tarafından belirlenir. Kapitalist sistemde devletin ekonomiye müdahalesi bulunmamaktadır. Ancak devletin ekonomik hayata katılımı düzenleyici ve denetleyici kurallar ve yasaların belirlenmesi suretiyle olmaktadır.

Karma sistemde ekonomiye merkezi otoritenin ve özel girişimin katılımı söz konusudur. Yani, hem devlet hem de özel işletmeler ekonomide faaliyette bulunabilirler. Devletin ekonomiye katılmasının bir takım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplerden birisi; devlet, özel sektör tarafından gerçekleştirilemeyecek kadar büyük finansmana ihtiyaç duyulan alanlarda faaliyette bulunur. İkinci sebep; karlı olmaması sebebiyle özel sektör tarafından faaliyette bulunulmayan alanlarda devlet faaliyette bulunmaktadır. Üçüncü sebep; sosyal ihtiyaçların karşılanması amacıyla devlet faaliyette bulunmaktadır. Örneğin, eğitim ihtiyacı, sağlık ihtiyacı, bayındırlık işleri gibi toplumsal hayatın gerektirdiği işler devlet tarafından kar amacı güdülmeden gerçekleştirilmektedir.

1.5.2. İŞLETMENİN EKONOMİ İÇİNDEKİ YERİ

Ekonomi bilimi makro ekonomi ve mikro ekonomi olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi olan makro ekonomi, ulusal düzeydeki sorunlarla ilgilenmektedir. Milli gelir, istihdam, kalkınma, ekonomik büyüme gibi konular makro ekonomi içerisinde incelenmektedir.

Mikro ekonomi ise ekonominin işletmelerle ilgili olan kısmıdır. Yani, mikro ekonomi makro ekonomiye göre daha küçük birimler olan işletmelerin

kararlarını ve işletmelerle ilgili konuları inceler. Mikro ekonomide üretim, fiyat gibi konular bulunmaktadır.

İşletmelerin ülke ekonomisine bir takım katkıları bulunur. Bunları şu şekilde sayabiliriz:

- İşletmeler teknolojinin gelişmesine katkıda bulunurlar:

İşletmeler, rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Bu rekabet hem ulusal hem de küresel boyuttadır. Rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha etkin ve daha verimli üretim gerçekleştirmek zorundadırlar. Üretim tekniğini ilerletmeyen ve rakiplerine göre geride kalan işletmeler rekabet avantajı sağlayamazlar ve yok olurlar. Rekabet ortamında başarılı olabilmek için teknolojilerini geliştirmeye çalışan işletmeler sürekli daha iyiye gitmeye çalışacaklardır ve bu sayede ülkenin teknolojik gelişmişlik düzeyi de yükselecektir.

- İşletmeler istihdam sağlarlar:

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla insan gücüne ihtiyaç duyacaklar ve bu sayede istihdam yaratacaklardır. İstihdam artışı ülkenin işsizlik oranını azaltacaktır.

- İşletmeler devlete gelir sağlarlar:

İşletmeler faaliyetleri sonucunda bir gelir elde ederler ve bu gelir üzerinden devlete ödeyecekleri vergilerle devlete gelir sağlamış olurlar.

- İşletmeler refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunurlar:

İstihdam oranı artıp işsizlik oranı azalmış olan, gelirleri yükselmiş olan, teknolojisi gelişmiş olan bir ülke, vatandaşlarına daha yüksek hayat standardı sağlar ve işletmelerin katkıları sayesinde ülkelerin refah düzeyleri artış gösterir.

- İşletmeler ülkenin kalkınmasına katkıda bulunurlar:

Gerçekleşen olumlu gelişmeler sayesinde ülkelerde ekonomik kalkınma gerçekleşir.

1.6. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMALARI

İşletmeler birtakım ölçütlere göre birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bu bölümde işletmeler üretilen mal ve hizmetlere göre, mülkiyete göre, faaliyette bulundukları bölgeye göre, büyüklüklerine göre ve hukuki statülerine göre sınıflandırılmıştır.

1.6.1. ÜRETİLEN MAL VE HİZMETLERE GÖRE İŞLETMELER

İşletmeler üretilen mal ve hizmetlere göre üçe ayrılmaktadırlar.

Endüstri işletmeleri: çeşitli girdilerin üretim sürecinden geçirilmesi yoluyla yeni malların üretimini gerçekleştiren işletmelerdir. Otomobil üretimi,

gıda üretimi, tekstil üretimi, elektronik eşya üretimi gerçekleştiren işletmeler(fabrikalar) bu kategori içerisinde yer almaktadırlar.

Ticaret işletmeleri: üretici işletmelerin üretmiş oldukları malların satışını gerçekleştiren işletmelerdir. Bu işletmeler, üretici ile tüketici arasında aracılık faaliyetleri gerçekleştirirler. Perakendecilik, toptancılık, bayilik, distribütörlük, bölge bayiliği ithalat ve ihracat ile uğraşan işletmeler bu kategori içerisinde yer almaktadırlar.

Hizmet işletmeleri: hizmet üretimi ile uğraşan işletmelerdir. Hizmetler, fiziksel varlığı bulunmayan soyut ürünlerdir. Sağlık hizmetleri, eğitim hizmetleri, sigortacılık hizmetleri, ulaştırma hizmetleri, haberleşme hizmetleri bu kategori içerisinde yer almaktadırlar.

1.6.2. MÜLKİYETE GÖRE İŞLETMELER

İşletmeler, üretim araçlarının mülkiyetine göre kamu işletmeleri, özel işletmeler, karma işletmeler ve yabancı sermayeli işletmeler olmak üzere dörde ayrılırlar.

Kamu işletmeleri: sermayesinin yarısından fazlası devlete ait olan işletmelerdir. Bu işletmelere örnek olarak Ziraat Bankası, Halk Bankası, TCDD verilebilir.

Özel işletmeler: özel kişilere ait sermaye ile kurulmuş olan işletmelerdir. Kanunla yasaklanmamış alanlarda faaliyet göstermek üzere özel kişiler tarafından farklı biçimlerde kurulabilirler.

Karma işletmeler: kamu işletmeleri ile özel işletmelerin birlikte mülkiyet sahibi oldukları işletmelerdir.

Yabancı sermayeli işletmeler: Türkiye dışında başka ülkelerden kaynaklı sermaye ile kurulmuş işletmelerdir.

1.6.3. FAALİYETTE BULUNDUKLARI BÖLGEYE GÖRE İŞLETMELER

İşletmeler faaliyette bulundukları bölgeye göre ulusal, uluslararası ve çok uluslu işletmeler olmak üzere üçe ayrılırlar.

Ulusal işletmeler: kurulmuş oldukları ülke sınırları içerisinde faaliyette bulunan işletmelerdir.

Uluslararası işletmeler: kuruldukları ülkenin dışında başka ülkeler ile de iş yapan işletmelerdir. İthalat-ihracat işletmeleri uluslararası faaliyette bulunan işletmelerdir.

Çokuluslu işletmeler: kuruldukları ana ülkelerden başka ülkelerde de yatırımı bulunan işletmelerdir. Birden fazla ülkede işletmesi bulunan çok uluslu şirketlerin dağılmış oldukları ülkelerdeki işletmelerinde üretim, pazarlama, finansman gibi fonksiyonları bulunmaktadır.