



---

# İşletme İlkeleri

---

İŞL105U



KISA ÖZET



## Bölüm 1- İşletme ve İşletmecilik ile İlgili Kavramlar

### İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMECİLİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

**İşletme** bilimi ile ilgili kitaplar incelendiğinde işletme kavramı ile aynı manaya gelecek şekilde firma, teşebbüs, şirket vb. kelimelerin kullanıldığını görmekteyiz. Esasında bu kavramların da belirttiği esas itibariyle işletme kavramıdır. TDK'ye göre işletme; "İşletmek işi", "Tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum", "Bir kuruluşu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi" ve "İş yeri" anlamlarına gelmektedir. En kısa tanımıyla işletme, kâr amacı güderek insanlara gerekli olan malları ve hizmetleri üreten ve/veya satan örgütlerdir. Yani işletme bir çeşit örgüttür.

**Örgüt;** kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek ve bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir.

Yukarıda ifade edilen tanımlar incelendiğinde ortaya çıkan ana özellikler şunlardır:

- İşletmeler maliyeti olan kaynakları kullanan, bu nedenle ekonomik ve verimli çalışmak zorunda olan birimlerdir.
- İşletmeler girdilerini aldıkları çevre unsurları ile çıktılarını verdikleri müşteri çevresi arasında aracı durumundadır.
- İşletmenin içinde bulunduğu ortam – çevre sürekli değiştiği için, işletme bu değişime uyum sağlamak zorundadır.
- İşletmeler sadece input sağlayan çevre unsurları ve girdilerini verdikleri çevre unsurları ile değil, işletme faaliyetlerinden direkt veya endirekt etkilenecek tüm diğer ilgili dış çevre unsurları (paydaşlar) ile sosyal sorumluluk anlayışı içinde uyumlu çalışmak zorundadır.
- İşletmeler toplumun refah düzeyini yükseltecek malları veya hizmetleri üreten birimlerdir.
- İşletmeler istihdam sağlayan birimlerdir.
- Rekabet ortamında işletmeler yeniliklerin, araştırma ve geliştirmelerin gerçekleştirildiği yerlerdir.
- İşletmeler ülke ekonomisinin hücreleridir, bu hücreler ve bunların oluşturduğu organlar (sektörler) yapı ve işleyiş olarak ne kadar sağlıklı ise ülke ekonomisi de o derece sağlıklı olacaktır.
- İşletmeler üretim faktörleri sahiplerine, faktör bedellerini ödeyen birimlerdir; bu çerçevede toprak sahiplerinin rant geliri, emek sahibinin ücret geliri, sermaye sahibinin faiz geliri ve müteşebbisin kâr gelirini sağlayan birimlerdir.
- Ülkelerin tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan hizmet sektörlerinin ağırlıklı olduğu bilgi toplumu aşamalarına geçebilmesi, ülke işletmelerinin bu doğrultuda değişmesi ile mümkündür.
- Sosyal sorumluluk ve etik değerlerin uygulanmasının net olarak görüldüğü birimler işletmelerdir.

Bir işletmenin başkaları için ürün veya hizmet geliştirirken birçok faaliyeti yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar kitabın ilerleyen bölümlerinde detaylı anlatılacaktır ama kısaca özetlemek gerekirse işletmeler;

- Ürün veya hizmetler için fırsatları belirlemek;
- Ürün veya hizmetlere olan talebi değerlendirmek;
- Yatırım için gerekli olan parayı ve işletme sermayesini elde etmek;
- Mal ve / veya hizmet üretimini yönetmek;
- Malları ve / veya hizmetleri pazarlamak;
- Devlet gereksinimlerini karşılamak ve süreçleri iyileştirmek için kayıtları tutmak zorundadır

Genç'e göre işletme birbirini tamamlayan üç unsurdan meydana gelir. Bunlar; fiziki, beşeri ve kavramsal unsurlardır.

- **Fiziki unsur** bir işletmede bulunan fiziksel somut amaçlar için kullanılabilen tüm varlıkları kapsar.
- **Beşeri unsur** işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar olan insan kaynaklarını ifade eder.
- **Kavramsal unsur** ise işletmede kullanılan tüm yöntem, teknik, süreç ve ilkeleri açıklamak için kullanılır.

Birbirini tamamlayan bu üç unsurun herhangi birisinde meydana gelecek eksiklik işletmenin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil eder. Bir işletmenin yapısı üç unsur ekseninde ele alındığında 5 temel bileşenden oluşur. Bunlar: süreçler, yapı, kültür, ilişkiler ve amaçlardır.

Aşağıda bir işletmenin kuruluş aşamasında gerekli olan hususlar sıralanmıştır. İşletmelerin kuruluşu ilerleyen bölümlerde daha detaylı anlatılacaktır.

- Motivasyon
- İş Fikri Belirleme

- Çalışma Programı
- Ön Değerlendirme
- Fizibilite Etüdü

- İş Planının Hazırlanması
- İş Kurma
- Büyüme – Gelişme

## İhtiyaç

İşletme tanımında da vurgulandığı üzere işletmelerin varlık sebebi başkalarının ihtiyacını karşılamaktır. Bu yaklaşımın bazı temel varsayımları vardır. Bunlar;

- İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışlarını, kararlarını, isteklerini etkileyenler doyurulmamış olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar insanları güdülemez, harekete geçirmez.
- İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturur ve basit olanlardan karmaşık olanlara doğru sıralanır.
- İnsan bir ihtiyaç seviyesinden diğerine, en alttaki temel ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması gerekir.
- Bir ihtiyaç giderildiğinde diğer ortaya çıkar ve bu yaşamın sonuna kadar devam eder. Zaten yeni iş fikirlerinin, yeni ürünlerin, yeni taleplerin ve buna bağlı olarak yeni arzların ortaya çıkması bu döngüden kaynaklanmaktadır.
- Üst düzeydeki ihtiyaçlar söz konusu iken alt düzeyde ihtiyaç ortaya çıktığında yeniden alt düzeydeki ihtiyaçların giderilmesine çalışılır.

Aşağıda bu ihtiyaçlar kısa kısa açıklanmıştır:

- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yiyecek, su ve barınak ihtiyacı gibi temel hayatta kalma ihtiyaçları.
- **Güvenlik ihtiyaçları:** İş yerinde ve evde güvende hissetme ihtiyacı.
- **Sosyal ihtiyaçlar:** Sevildiğini, kabul edildiğini ve grubun bir parçası olduğunu hissetme ihtiyacı.
- **Saygınlık ihtiyacı:** Kendinden saygı ve statü veya önem duygusunun yanı sıra başkalarından tanınması ve onaylanması ihtiyacı.
- **Kendini tamamlama ihtiyaçları:** Kişinin en büyük potansiyelini geliştirme ihtiyacı

Burada göz ardı edilmemesi gereken hususlar vardır:

- İhtiyaçların önemi herkeste aynı düzeyde değildir. Temel ihtiyaçların karşılanmasından doğan motivasyonun etkinliği zayıf ve kısa süreli, ikincil ihtiyaçların karşılanmasından doğan davranış etkinliği daha güçlü ve uzun süreli olacaktır.
- Bu sıralamada, ihtiyaçlar arasında kesin bir sınır ve ayırım yoktur. Belli bir ihtiyaç grubu içinde bulunan bireyin diğer ihtiyaçlarını hissetmediğini söyleyemeyiz.
- Bir ihtiyaç grubundan diğerine geçmek için o ihtiyacın yüzde yüz tatmin edilmiş olması gerekmez.
- Bireylerin içinde yaşadığı toplumların yapısı, bu hiyerarşinin işleyişini etkiler.

## Üretim Faktörleri

Daha sonra çeşitli araç gereçlerin sermaye şeklinde üçüncü üretim faktörü olarak ilk iki faktöre katıldığını görmekteyiz. Günümüzde ise ilk üç faktöre girişimcilik faktörü de eklenmiştir. Ekonomistler, bu dört temel girdiyi ifade etmek için üretim faktörleri terimini kullanır; doğal kaynaklar, sermaye, insan kaynakları ve girişimcilik.

Fakat aşağıda da kısaca ifade edileceği üzere bilgi de sermaye çeşidi olduğu için ayrı başlık olarak anlatılmayacaktır.

**Doğal Kaynaklar**, mal üretmek için kullanılan doğadan elde edilen ham maddelerdir. Ağaçlar, su ve tahıllar doğal kaynaklardır. Doğal kaynaklar, mal oluşturmak için sıklıkla çeşitli şekillerde işlenebilir. Buğday ve büyükbaş hayvan gibi bazı doğal kaynaklar yenilenebilir. Diğer kaynaklar ise sınırlıdır veya yenilenemez. Kömür, demir ve benzin yenilenemez. Bir topluma sunulan doğal kaynak miktarının toplumun ekonomisi üzerinde doğrudan etkisi vardır.

**Sermaye** kavramı gündelik kullanımda para ile eş değer kullanılsa dahi işletme/iktisat alanlarında para ile sınırlı değildir. Sermaye, makineleri, araçları, binaları veya mal üretiminde kullanılan her şeyi içerir. Üretim faktörlerini satın almak için para kullanılır ancak para, her zaman kendi başına bir faktör olarak kabul edilmez.

**Emek (iş gücü)** mal ve hizmetlerin üretilmesi ve /veya satılması için gerekli olan tüm süreçlerde yer alan, emeğini, bilgisini ortaya koyarak işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaya çalışan kişileri nitelemektedir.

**Girişimci**, son olarak ele alınacak faktördür. Diğer faktörleri bulan, bir araya getiren, belirli bir ahenk içinde yöneten kişidir. Girişimci olmanın sağladığı çeşitli avantajlar da bulunmaktadır. İnsanlar bu avantajlara sahip olabilmek adına da girişimci olmak isteyebilirler.

Bu avantajlar aşağıdaki gibidir:

Çalışılan iş yerinde olanları izlemek yerine olacaklara liderlik yapılabilmesi

- İş ile ilgili fikirlerini uygulama şansının olması
- Yenilikçiliğe açık olması
- Emeginin karşılığında yüksek kazanç beklentisinin olması
- Bağımsız çalışma imkânı
- İş ortamının kontrol altında tutulabilmesi
- Emir alan yerine emirler veren olunması

## **Girişimci**

Girişimci; kendini gerçekleştirme arzusu olan, bağımsız iş yapabilme isteği duyan ve bir işletme kurma ya da devralma işlemi gerçekleştirirken kâr elde etme güdüsüyle hareket ederek bir risk üstlenen kişidir.

Girişimci ve girişimcilik tanımları yıllardır pek çok yazar tarafından yapılmaktadır ve herkes girişimcinin farklı yönlerine vurgu yapmaktadır.

Bir işletme kurmanın yani girişimci olmanın temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ekonomik kazanç elde etme isteği
- Bir işletmenin miras olarak devralınması
- Bağımsızlık güdüsü ve işveren olma arzusu
- Toplumsal çevrede itibar elde etme isteği
- Bir icat veya buluşun faydasını değerlendirmek için işletme kurma
- İş sahibi olma arzusu

## **Piyasa**

Piyasa en temel şekli ile ürüne yönelik arz ile talebin buluştuğu yerdir. Ürünler mal ve hizmet diye ikiye ayrılmaktadır.

**Mal:** Üretim faktörlerinin tedarik edilerek üretim sürecine tabi tutulmaları sonucu elde edilen ve insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılan somut maddeler ya da mamullerdir.

**Hizmet:** Üretim faktörlerinin tedarik edilerek üretim sürecine tabi tutulmaları sonucunda elde edilen ve insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılan soyut faaliyetlerdir.

İşletmecilik alanında ürünler, tüketici alışkanlıkları açısından, çoğunlukla Copeland'ın geliştirdiği yaklaşım doğrultusunda sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflar için genel olarak şu çerçeve çizilmektedir.

**Kolayda Mallar:** Tüketicilerin az çaba sarf ederek satın almaya niyetli oldukları, genelde diğer ürünlere göre daha sık satın alınan, görece olarak daha düşük fiyatlara sahip ürün grubudur.

**Beğenmeli Mallar:** Tüketicilerin fiyat ve kalite karşılaştırması yaparak satın aldıkları ürünlerdir.

*Türdeş mallar*, tüketiciler tarafından benzer olarak algılanan beğenmeli mallardır. *Ayrışık mallar*, tüketicilerin temelde birbirlerinden farklı olarak algıladıkları beğenmeli mallardır.

**Özellikli Mallar:** Özellikli mallar tüketiciye üst düzeyde ve farklı getiriler sağlayan, özgün özelliklere sahip ürünlerdir.

Piyasa incelenirken bakılacak diğer husus ise ürünün piyasadaki arz ve talep durumudur.

*Arz*; başkalarına fayda sağlamak amacıyla, faydalı mal ve hizmetlerin belirli bir zamanda, belirli bir yerde ve belirli bir fiyattan ortaya konulması veya sunulmasıdır. *Talep* ise yeterli satın alma gücüyle desteklenmiş satın alma isteğidir.

**DİKKAT: Her bir ürün grubunun özellikleri, müşteri potansiyeli, beklentileri farklıdır.**

## **İŞLETMECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

İşletmecilik bugünkü duruma çeşitli evrelerden geçerek gelmiştir. Bu evreleri iki başlıkta toplamak mümkündür: Endüstri Devrimi öncesi ve Endüstri Devrimi sonrası. Sanayi (endüstri) devrimi öncesi işletmeden bahsedilirken yüzyılları aşkın bir sürece bakmak gerekmektedir.

Bu süreçte sanayi devriminin, çeşitli özellikleri ve belli başlı etkileri şöyle belirtilebilir:

- Buharın keşfiyle makine ve pazar için üretim ekonomik hayata girmiştir.
- İş bölümü zorunluluk hâline gelmiştir.
- El işi yeteneğinin yerini, makine kullanarak üretimin verimini artırmak almıştır.
- Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve organizasyon sorunlarını ön plana çıkarmıştır.
- Ücret sistemleri ortaya çıkmıştır.

### **Klasik Yönetim Teorisi**

Bu teori; işletme yönetimi alanında genel kabul gören doğrudan işletme ve yönetimine ilişkin ilk sistematik görüşler olması ve hâlâ geçerliliğini büyük ölçüde koruyor olması sebebiyle “Klasik Yönetim” olarak adlandırılmıştır.

**DİKKAT:** Klasik yönetim teorisi genel olarak örgütlerde insan unsurunu ve dış çevre etkisini göz ardı etmiştir. Rasyonellik ve mekanik süreçler bu teorinin hareket noktası olmuştur.

### **Neoklasik Yönetim Teorisi**

Klasik yönetim dönemini 1930’larda başlayan Neoklasik yönetim düşüncesi izlemiştir. Neoklasik yönetim düşüncesi, örgütün performansının çalışanların motivasyonu ile sağlanacağını düşünen bu sebeple çalışmalarını motivasyon, informal ilişkiler ve liderlik üzerine bina eden bir yönetim yaklaşımıdır. Yaklaşımın temeli Elton Mayo ve arkadaşlarının yürüttüğü Hawthorne çalışmalarıyla ortaya atılmıştır.

Araştırmacılar detaylı çalışma yaptıklarında aşağıdaki sonuçlara ulaştılar:

1. Test odasında çalışanlar kendilerini sosyal bir grup olarak görüyorlardı. Atmosfer gayriresmîydi, özgürce konuşabiliyorlardı ve denetleyicileri ve deneyicilerle düzenli olarak etkileşime giriyorlardı. Özel hissettiler ve grupta kalmak için çok çalıştılar. Bu onları motive etti
2. İşçiler yapılan deneylerin planlanmasına dâhil edildi. Fikirlerine saygı duyulduğuna ve yönetsel karar vermede katkı sağladıklarına inandılar. Bu da onları motive etti.
3. İşçiler fiziksel koşullar ne olursa olsun, özel odalarının atmosferini ve daha üretken olmaları için ek ücret almalarını beğendiler. Bununla da iş tatminleri önemli ölçüde arttı.

Neoklasik Yönetim Teorisinin üzerinde durduğu konular ise aşağıdaki gibidir:

- Örgütte çalışan “insan” unsurunu anlamak,
- Çalışanların kapasitelerinden en yüksek ölçüde yararlanabilmek,
- Örgüt yapısı ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkileri incelemek,
- Örgüt içinde insanların bir araya gelmeleri ile oluşturdukları informal ilişkileri ve sosyal grupları anlamak
- Grupların özelliklerini ve örgüt üzerindeki etkilerini araştırmak,
- İletişim, algı, liderlik, motivasyon, değişim, anlaşmazlık ve çatışmalar, ihtiyaç ve yetkilerin değişmesi ile davranışların değişmesi arasındaki ilişkileri anlamak,
- Klasik teorinin rasyonellik anlayışı çerçevesinde yeni bir boyut olarak insanın tatmin olması, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamak

Klasik yönetim teorilerine olduğu gibi Neoklasik yönetim teorilerine de çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirileri aşağıdaki gibi birkaç noktada toplamak mümkündür:

- Neoklasikler, klasik yönetim teorisyenlerinin örgütün formal yönüne çok fazla yaptıklarını, insan unsurunu ele almadıklarını ifade ederek eleştirmişlerdir.
- Neoklasikler, klasik yönetim teorisyenlerini gerçeğe ilişkisi olmayan bir görüntü ortaya koydukları için eleştirmişlerdir. Fakat kendilerine de aynı şekilde eleştiriler getirmek mümkündür.
- İşçinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki doğal çelişkiyi fark edememişlerdir.
- Son olarak olayları tek bir nedenle açıklamaya çalışmış, diğer faktörleri göz ardı etmişlerdir. Gerek bu eleştirilerin artması gerek işletme ile ilgili farklı bilim adamlarının çalışmalara dâhil olması klasik ve neoklasik yönetim düşüncesinin yerine geçecek yeni bir teorik yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu da modern yönetim teorisidir. Biyolojideki genel sistem kuramından hareketle ortaya çıkan modern yönetim teorisini oluşturan temel iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

### **Sistem Yaklaşımı**

**Sistem;** genel olarak ortak bir amaca ulaşmak üzere karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip parçalardan oluşan bütün olarak tanımlanabilir. Sistem, dış çevreden girdileri alır; bu girdileri işler ve sonuç olarak yine dış çevreye çıktı

verir. Sistemin temelde beş unsuru vardır. Bu unsurlar; girdiler, dönüştürme süreci, çıktılar, çevre ve geri bildirim olarak sıralanabilir

**DİKKAT:** Sistem yaklaşımında bütünü oluşturan parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olmasına rağmen her birinin etkinliğinin de birbirlerine bağlı olması önemlidir.

### **Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı her iki teorinin de (Klasik ve Neoklasik) genel geçer ilkeler arayışına yöneltilen eleştirilerden meydana gelmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütler gerek çevre şartları gerekse dış çevre şartları itibarıyla birbirinden farklıdır. Bu sebepten dolayı her örgüt için geçerli tek doğru yoktur.

### **Modern Sonrası Yönetim Teorisi**

Organizasyonların içinde yer aldığı yeni dünyayı tanıma ve açıklama amacıyla modern yönetim döneminden sonra geliştirilen yaklaşımlar Modern Sonrası Yönetim Teorisi olarak adlandırılır.

Tam tersine teori, içinde birbiriyle ilişkili ve birbirini destekleyen çok farklı yaklaşım ve teknikler barındırmaktadır.

Bu yaklaşımların bir kısmı aşağıdaki gibidir;

- Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı,
- Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek,
- Dış Kaynaklardan Yararlanma,
- Şebeke Organizasyonları,
- Süreç Yenileme,
- Değişim Mühendisliği,
- Kıyaslama,
- Personeli Güçlendirme,
- Stratejik Ortaklıklar,
- Küçülme,
- Kademe Azaltma,
- Öğrenen Organizasyonlar,
- Sanal Organizasyonlar,
- Balanced Scorecard,
- Yönetişim.

### **GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNİN KARŞI KARŞIYA KALDIĞI GELİŞMELER**

Günümüz iş dünyasında değişime ayak uyduran değil değişimi başlatan; değişimle beraber değişen ve gelişen işletmeler ayakta kalmaktadır. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı birçok trend ve gelişme bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı bu bölümde açıklanacaktır. İşletmeler aşağıda kısa kısa açıklanacak “küreselleşme, rekabet, dijitalleşme, inovasyon ve sosyal sorumluluk” konularındaki gelişmeleri takip etmek ve bu alanlarda başarılı faaliyetler yürütmek durumundadır.

#### **Küreselleşme**

Küreselleşme sadece küresel düzeyde ticareti değil daha geniş bir durumu açıklayan bir kavramdır. Buna göre küresel dünya içinde toplumlar giderek birbirlerine daha çok benzemeye ve kültürel olarak yaklaşmaya başlamıştır. Diğer bir deyişle küreselleşme; sadece fiziksel sınırların değil kültürel sınırların da ortadan kalkmasını ifade etmektedir.

Küreselleşme denilen olgu aynı zamanda işletmeler için önemli fırsatları da ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme sayesinde işletmeler ürünlerini sadece iç pazara değil artık dış pazarlara da satabilmektedir. Diğer taraftan sadece iç iş gücü piyasasından değil, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynak ve kabiliyetleri diğer ülkelerden de temin etme imkânına sahiptir.

#### **Rekabet**

En temel tanımı ile rekabet, en az iki birim arasındaki yarışdır. Rekabet pazar yapısı ile ilgilidir. Buna göre pazardaki aktörlerin sayısı ve yoğunluğu nasıl bir rekabet ortamının olduğunu ortaya koymaktadır. Özetle dört tür piyasa yapısından bahsedilebilir. Bunlar; (1) tam rekabet, (2) tekeli, (3) tekeli rekabet ve (4) oligopol dur.

#### **Dijitalleşme**

Günümüzde bu devrimi tanımlamak için 4. sanayi devrimi, diğer bir deyişle Endüstri 4.0 kavramı kullanılmaktadır. Sanayi 1.0'dan 4.0'a gelen yolculukta, farklı evrelerde ortaya çıkan önemli kilometre taşları bulunmaktadır. Devrimlere zemin hazırlayan kilometre taşları aşağıda açıklanmıştır

Mekanik Üretim Tesislerinin Uygulanması (18. Yüzyıl): 1712 Buhar Makinesinin İcadı

Elektrik ve İş Bölümüne Dayalı Seri Üretime Geçilmesi: (19. Yüzyıl) 1840 Telgraf ve 1880 Telefon İcatları, 1920

Taylorizm (Bilimsel yönetim)

Üretim Süreçlerinin Otomasyonu (20. Yüzyıl): 1971 İlk mikro bilgisayar (Altair 8800) 1976 Apple I (S. Jobs ve S. Wozniak) Otonom Makineler ve Sanal Ortamlar (21. Yüzyıl): 1988 AutoDLab. (MIT), 2000 Nesnelerin İnterneti, 2010 Hücresel Taşıma Sistemi, 2020 Otonom Etkileşim ve Sanallaştırma.

## İnovasyon

Ürünlerde, üretim süreçlerinde, pazarlama yöntemlerinde veya yönetsel faaliyetlerde yapılan ve ticari olarak bir değer taşıyan yenilikler veya önemli iyileştirmeler şeklinde tanımlanan **inovasyon** günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı önemli bir kavramdır. İşletme-iktisat literatüründe inovasyondan ilk kez Schumpeter (1883-1950) bahsetmiştir.

İnovasyonu yaratıcı bir yıkıma yol açan yararlı ve yaratıcı değişiklikler olarak tanımlayan Schumpeter'dan (1939) sonra inovasyon teorisi çeşitli araştırmacılar tarafından çeşitli boyutları öne çıkarılarak incelenmiştir. Bu yönüyle inovasyonun ekonomi, toplum ve işletmeler için önemini üç başlık altında toplamak mümkündür. İnovasyon;

- i. Ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin,
- ii. Toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin,
- iii. Hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için rekabet gücünün temel dinamiği hâline gelmiştir.

İnovasyonun ne olduğunu, boyutlarını ve önemini anlattıktan sonra onun ne olmadığına da değinmek gerekmektedir. İnovasyon :

- Bilim ve teknolojiyle sınırlı olan bir uygulama
- Ar-Ge ile sınırlı bir kavram
- Buluş ve icat ile aynı anlam
- Sadece büyük firmaların yapabileceği bir uygulama
- Bir defaya mahsus bir faaliyet ya da proje
- Büyük kaynaklar ve finansman gerektiren bir uygulama
- Belli sektörlerdeki işletmelerin yapabileceği bir faaliyet
- Bir firmada bu işle görevlendirilmiş kişilerin görevi olan bir faaliyet değildir.

## Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği

Şirketler sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulur ve yaşamlarını sürdürür. Bu da içinde yaşadıkları toplumun kendilerine bazı sosyal sorumluluklar yüklemesine neden olur. Bir şirket, örgütsel faaliyetine başladığı gün sosyal sorumlulukları kabul etmiş olur. Şirketler toplumun tüm sistemi içinde alt sistem olarak yer alırken değişikliklere uyum sağlamada sosyal sorumlulukları bir araç olarak kullanır. Şirketlerin sosyal sorumlulukları yerine getirirken dengeli bir politika izlemeleri ve toplumun çıkarlarını zedelemekten faaliyetlerini sürdürmeleri iş etiğinin de bir kuralıdır.

## İŞLETMENİN AMAÇLARI

Amaç gelecekte ulaşmak istenen noktayı ifade eder. İşletmenin amaçları, faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri "niçin" yaptığını, "neyi veya neleri elde etmek için" yaptığını belirten sonuçlardır. Amaçlar çok farklı sınıflandırılmaktadır. Örneğin biçimsel olup olmama yönüyle amaçlar ikiye ayrılır: *Biçimsel amaçlar*; işletmelerin topluma bir mesaj vermek amacıyla ana sözleşmelerinde, yıllık plan ve programlarında, yönetim kurulu faaliyet raporlarında, yöneticilerin topluma verdikleri demeçlerde açıklanan amaçlar olup daha genel ve geniş anlamlıdır. *Biçimsel olmayan amaçlar* ise işletmeler tarafından açıklanmayan ancak patron veya yöneticilerin düşünce ve davranışlarından çıkartılabilecek amaçlardır.

**DİKKAT:** Amaçların kısa, orta ve uzun vadeli olması; işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, teknoloji ve çevrenin değişimine göre farklı oluşturulabilir. Teknoloji firması için uzun vadeli bir amaç, inşaat firması için orta vadeli olabilir.

## Ekonomik Amaçlar

İşletmelerin kârlılık, büyüme ve süreklilik olmak üzere 3 temel ekonomik amacı bulunmaktadır. Her bir amaç diğer amaçları gerektirmektedir. Genellikle işletmenin ortaklarının elde etmek istediği amaçlardır.

## Kârlılık

Genel anlamda kâr, bir işletmenin belirli bir çalışma döneminde elde ettiği gelirlerden aynı dönemdeki tüm giderler çıktıktan sonra kalan artı değerdir. İşletmelerin varoluş sebepleri uzun vadede kâr elde etmektir. Kâr ile



ilgili bir diğerk nokta, mutlak olarak kâr edilen tutarın bir anlam ifade edişidir. Kâr işletmeler için farklı anlamlara gelmektedir. Kâr;

- İşletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan en önemli araçtır,
- Aynı zamanda işletmenin büyüme, yatırım ve gelişim aracıdır,
- İşletme sahiplerinin yaşam kalitesini artırır,
- İşletmenin performansının bir göstergesidir,
- Ücret artışı veya prim yoluyla personeli motive etmede kullanılan bir araçtır.

## Süreklilik

İşletmeler kurulurken uzun dönemde hayatını devam ettirme amacıyla kurulur. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini yürütürken uzun dönemde hayatlarını devam ettirmelerini engelleyecek faaliyetlerden kaçınması gerekmektedir.

## Büyüme

İşletmede sayısal ve nitelik olarak gelişimi ifade eder. Sayısal olarak büyümeden kastedilen husus varlık ve kaynaklardaki hacimsel artıştır. İşletmeler ekonomik amaçları gerçekleştirmek için çeşitli özel amaçlara sahip olup bunları gerçekleştirmelidir. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Müşteri ve tüketicilere daha kaliteli mal veya hizmet sunulması,
- Çalışanların çalışma hayatının kalitesini artırmak ve onlara iyi ücret vermek,
- Çalışanları eğiterek, onlara kendilerini geliştirme ve meslekte ilerleme olanakları ve fırsatları sunmak,
- Çalışanlara içerisinde istihdam olanakları sağlamak

## Ekonomik Olmayan Amaçlar

Değişen kültürel değerler, kanuni düzenlemeler ve müşteriler ile toplumun beklentileri işletmelerin ekonomik olmayan amaçları benimseme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda işletme; bir taraftan çeşitli paydaş gruplarının isteklerine uygun hareket etmek, diğerk taraftan **sosyal sorumluluk** faaliyetleri yerine getirmek durumundadır.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeler için birtakım faydalar sağlayacağı ifade edilmektedir.

Bu faydalardan öne çıkanlar şunlardır:

- Müşteri güveninin kazanılmasını sağlar, müşteri sadakatini artırır,
- İşletmenin marka imajını olumlu etkiler ve marka değerini artırır,
- Kurumsal itibarı artırır,
- Yeni pazarlar için fırsat yaratır,
- Nitelikli insanların işletmeye çekilmesine yardımcı olur,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirir ve motivasyon sağlar,
- İnsan kaynaklarının gelişimini ve devamlılığını sağlar,
- Satışları artmasına katkıda bulunur,
- İşletmenin piyasa değerinin artmasına yardımcı olur.

Aşağıda her bir çıkar grubunun belirgin amaçları yer almaktadır

- Yönetim Kurulu: Konumlarının sürdürülebilmesi için ortakların tatmin olması.
- Hisse Sahipleri: Paylardan alınan gelirin yükseltilmesi.
- Yöneticiler: Kişisel kazanç ve kişisel gelişme için büyüme amaçlı faaliyetler.
- Kredi Verenler: Finansal açıdan güçlü müşteri, zamanında yapılan ödemeler.
- Çalışanlar: İyi çalışma koşulları, tazminat ve yükselme fırsatları.
- Tedarikçiler ve Satıcılar: Uzun süreli ve devamlı gelir ile marjinal kâr sağlayacak müşteriler.
- Müşteriler: Uygun fiyatlı sağlıklı ve kaliteli ürünler.
- Toplum: Çevrede yeni iş olanakları yaratma ve sosyal katkılar.

Y  
“S  
Y  
Ö



**ÖZETİ SATIN ALMAK İÇİN TIKLAYINIZ**

e sanattır.  
n planlama,

“Örgütün kaynaklarını kullanarak, örgütün amaçları gerçekleştirme etkinliği”, “çalışanları koordine ederek bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabası” şeklindeki farklı tanımları ile yönetimin tanımlarının aşağıdaki gibi 3 ortak özelliği bulunmaktadır;

- Yönetimin hem sanat yönü hem bilimsel süreç olma yönü vardır.
- Yönetimin özünü insanlar ve insanlar arasındaki ilişkiler meydana getirmektedir.
- Son olarak insanlar arasındaki ilişkiler sonucu sağlanan iş birliğinin belirli bir amaca yönelik olması gerekmektedir.

Aşağıda bu fonksiyonlar kısa kısa anlatılacaktır.

- **Planlama**, örgütsel amacı gerçekleştirmek için neyin, nasıl ve hangi kaynaklarla yapılacağını önceden belirlenmesidir. Plan aynı zamanda bir karar ve kararlar toplamıdır.
- **Örgütlenme**, işletmenin mal ve hizmet üretiminde kullandığı fiziksel, mali ve beşeri kaynaklarının, uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi ve değer yaratacak şekilde birleştirilmesi anlamına gelir. Diğer bir deyişle işler ile kişilerin eşleştirilmesidir.
- **Yönlendirme**, işletmenin planları çerçevesinde örgütlenen unsurların, örgütsel amaçları gerçekleştirecek tarzda harekete geçirilmesidir.
- **Koordinasyon**, Örgütler çeşitli unsurlardan oluşur. Her örgütsel unsurun, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için uyumlu biçimde bir araya getirilmesi ve tasarlanması gerekir.
- **Kontrol**, amaçlanan yani planlanan ile gerçekleşen arasındaki farklılığı ortaya çıkarma etkinliğidir. Kontrol sayesinde planlanan durumla gerçekleşen durum arasındaki fark tespit edilmeye çalışılır. Yönetim ile ilgili ele alınacak bir diğer husus yönetim düzeyleri ve yönetim becerileridir.

Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere üst, orta ve alt kademe olmak üzere üç yönetim düzeyinden bahsetmek mümkündür.

**Üst kademe yöneticiler:** Bütün bölümlerin performansından sorumludur ve departmanlar arası da sorumluluk taşırlar. Örgütsel hedefleri belirler ve orta kademe yöneticileri denetlerler.

**Orta kademe yöneticiler:** Alt kademe yöneticileri denetlerler. Hedefleri gerçekleştirmek için bölüm kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasından sorumludurlar.

**Alt kademe yöneticiler:** Gündelik işlerden sorumludurlar. Ürün veya hizmeti vermeye yönelik faaliyetleri yerine getiren kişileri denetlerler. Diğer taraftan yöneticilerin sahip olması gereken temel 3 beceri bulunmaktadır. Bunlar kavramsal, teknik beceri ve insan ilişkileri becerisidir.

**Teknik beceri:** Yönetimin fonksiyonel uzmanlık alanını ve ilgili alandaki bilgi-beceriyi ifade eder.

**İnsan ilişkileri becerisi:** İnsanlarla iletişim becerisi ve başkaları aracılığı ile iş görebilme yeteneği ile ilgilidir.

**Kavramsal beceri:** Örgütün tamamını bir bütün olarak görebilme ve örgütü arzu edilen geleceğe yöneltme ile ilgilidir.

Her ne kadar her yöneticinin 3 yönetim becerisine de sahip olması gerekse de farklı yönetim düzeylerinin sahip olması gereken yönetim becerisi farklıdır. Üst kademe yöneticilerde kavramsal beceri; orta kademe yöneticilerde insan ilişkileri becerisi; alt kademe yöneticilerde teknik beceri ön plandadır.

## Üretim

Üretim; mal ve hizmetlerin oluşturulması, genişletilmesi, üretilmesi veya iyileştirilmesi işlemlerinin tümünü kapsar. Aynı zamanda üretim, belirli işlemlerin yardımıyla mal ve hizmetlerin yaratılmasıdır.

Malların üretimi esasen insanların, paraların, malzemelerin ve tesislerin sorunsuz çalışan bir sistem olarak yapılandırılmasına bağlıdır. Bir üretim yöneticisinin bu konuda dört temel sorumluluğu vardır:

- i. mal ve hizmetlerin belirli miktarlarda üretilmesini sağlamak,
- ii. belirtilen zaman çizelgesini veya teslim tarihlerini karşılamak,
- iii. miktar gereksinimlerini karşılamak ve
- iv. tüm üretim işlemlerini minimum maliyetle yapmak

## Pazarlama

Pazarlama, “tarafına değer yaratan değişim ilişki ağlarını oluşturma, sürdürme ve geliştirmeyi amaçlayan uygulamalı bir bilim” olarak tanımlanmaktadır. Bu geniş ve kavramsal tanım pazarlamanın temelinde değişim ilişkileri olduğunu vurgulamaktadır.