YAŞARDOĞU SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ

GENEL İŞLETME BİLGİSİ

İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. Hafta

**ÜNİTE 1: İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR HEDEFLER**

**KONU BAŞLIKLARI**

* İşletme Kavramı ve İşletmelerin Doğası
* Üretim ve Üretim Faktörleri
* İnsan İhtiyaçları
* Ekonomi ve Ekonomik Sistemler
* Yönetici
* Maliyet
* Verimlilik ve Etkinlik
* İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

**İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMELERİN DOĞASI**

*İşletme, müşteriler tarafından arzu edilen ürün ve hizmetleri sağlayarak kâr elde etmeyi amaçlayan bir kuruluştur. İşletmeler; otomobil, yiyecek-içecek, sağlık hizmeti, film ve sayısız diğer ürün ve hizmeti sağlayarak tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılar.*

Mal ya da ürün; bilgisayar ya da otomobil örneklerindeki gibi, işletmeler tarafından üretilen ve insanların ihtiyaçlarını gideren somut bir varlıktır. *Hizmet ise işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları; taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklardır.*

*Kâr, işletmelerin, arzu edilen bir mal ya da hizmeti sağlamak ve piyasaya sunmak amacıyla insan, teknoloji ve bilgi olgularını bir araya getirmekle üstlendikleri riskin ödülüdür.* İşletmecilikte son derece önemli bir olgu olan kâr, işletmelerin hem kuruluşunda hem büyümesinde temel motiftir. Risk ise, zarar ya da kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır. Tüm işletmeler her zaman kâr elde etmez ve bu da işletmeciliğin doğasında mevcuttur. Bugün genel olarak risk ve kâr arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bir başka deyişle, risk arttıkça, kâr potansiyeli de artmaktadır. Her gün tüm dünyada binlerce işletme kurulmaktadır ancak bunlardan çok azı geleceğin Koç Holding’i ya da Microsoft’u olabilecektir. Bu işletmelerin ne yazık ki pek çoğu yaşamını uzun süre devam ettiremeyecektir. Yaşamlarını sürdürebilen işletmeler ise işletmeciliği etkileyen eğilimleri anlayabilen ve bunlara uyum sağlayabilenler olacaktır.

Bütün kuruluşların temel amacı kâr elde etmek değildir. Bazı kuruluşlar, genel işletme amacı olan kâr dışındaki bir takım amaçlar için oluşturulur ve bunlara kâr amaçlı olmayan kuruluşlar denir. Bu kuruluşlar, kârın ötesinde bir kamu hizmeti oluşturarak toplumsal yaşamda önemli rol oynar. En büyük kâr amaçlı olmayan kuruluş devlettir.

İşletmeler, hepimizin yaşam standardının temeli olan mal ve hizmetleri üretir. *Yaşam standardı; bir ülkede insanların sahip oldukları para ile mal ve hizmetlerden yararlanabilme düzeyini ifade eder ve gerçek gelir, kişi başına tüketim, hizmet görebilme gibi çeşitli göstergelerle belirlenir.* Yaşam standardı yüksek ülkelerde bireyler sahip oldukları gelirle ihtiyaçlarını daha tatmin edici ölçüde karşılayabilirler.

İşletmeler, topluma mal, hizmet ve iş sağlayarak toplumun yaşam kalitesi açısından belirleyici bir role sahiptir. *Dünya Sağlık Örgütü Yaşam kalitesini; hedefleri, beklentileri, standartları, ilgileri ile bağlantılı olarak, kişilerin yaşadıkları kültür ve değer yargılarının bütünü içinde durumlarını algılama biçimi şeklinde tanımlamaktadır*. Bir başka ifadeyle yaşam kalitesi, insanların algıladığı mutluluk derecesidir ve alım gücü, eğitim standartları, sağlık hizmetleri, dinlenme ve boş zaman olanakları gibi ölçütleri vardır.

**ÜRETİM VE ÜRETİM FAKTÖRLERİ**

*Üretim, fayda ve değer yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi veya yaratılmış mal ve hizmetlerin fayda ve değerlerini artırmak amacıyla harcanan çabaların tümüdür.* İnsan ihtiyaçlarını tatmin etme kabiliyetini artıran her tür faaliyet üretim olarak adlandırılabilir. Bu, toprağın işlenerek bir ürün elde edilmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, bir fabrikada belirli girdileri bir ürüne dönüştürmek ya da yine insan ihtiyacına yönelik olarak bir hizmeti ortaya çıkarmak şekillerinde de olabilir. Üretimle maddenin tatmin özelliği değiştirilerek maddî fayda, mal ve hizmetleri bir yerden başka bir yere aktararak mekân (yer) faydası, malları bol bulundukları zamanlarda depolayıp az bulundukları zamanda kullanıma sunarak zaman faydası, mal ve hizmetleri satarak ihtiyaç sahiplerine kazandırarak mülkiyet faydası sağlanır.

*Üretim faktörleri, mal ve hizmetleri ortaya çıkarmak için kullanılan kaynaklardır.* Üretim faktörlerinin verimli bir şekilde kullanımı, işletmelerin aynı kaynaklarla daha fazlı çıktı üretmesine imkân sağlar. Üretim faaliyetinde yer alan dört geleneksel üretim faktörü mevcuttur: Doğal kaynaklar, emek (işgücü), sermaye ve girişimcilik. Bu sınıflamaya beşinci faktör olarak bilgiyi eklemek mümkündür.

*Doğal kaynaklar: Doğada bulunan ve doğrudan ya da işlenerek dolaylı bir şekilde üretim sürecinde girdi olarak kullanılabilen maddelerdir.* Toprak, su, bitkiler ve mineral maddeler temel doğal kaynaklardır. Bugün şehirleşmenin artışı, çevre kirliliği gibi sorunlar, zaten kıt olan doğal kaynakların kullanımına ilişkin sorunları daha da artırmıştır. Pek çok ülkede kaynakların kullanımı konusunda daha hassas ve korumacı birtakım kanunlar yürürlüğe sokulmaktadır.

*Emek: Kas ve beyin güçleri ile üretim sürecinde yer alan insanların katkıları emek olarak adlandırılır. Bu faktör, mal ve hizmet üretiminde rol alan herkesin yeteneğini kapsar*. Bir inşaat işçisi, işini yaparken kas gücünü kullanırken aynı işyerinde çalışan inşaat mühendisi ise beyin gücünü kullanarak sürece katkı verir.

*Sermaye: Mal ve hizmetlerin üretimi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan makine, araç-gereç, teçhizat gibi parasal değeri olan her tür donanımdır.* Bazı sınıflamalarda tüm bunları satın almada kullanılan para da bu donanımın içinde yer alır. Ancak paranın kendisi hiçbir şey üretemez; fakat girdilerin temin edilmesinde kullanılır.

*Girişimci: Mal ve hizmet üreterek kâr elde etme niyetiyle; doğal kaynak, emek ve sermayenin bir araya getirilmesini sağlayan kişidir.* Sürecin sonucunda kâr da zarar da ortaya çıkabileceğinden girişimci faktörü, emek faktöründen ayrılarak risk almaktadır.

*Bilgi: Bir örgütün; müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildiği veya organize edilmiş ve yapılanmış verileridir.* Bilgi; örgütün araştırma, gözlem veya deneyim yolu ile elde ettiği anlayıştır. Bu anlayış, örgütsel açıdan anlamlı ve faydalı olan veriler yolu ile kazanılır. Örgütsel bilgi, zaman içerisinde oluşur ve örgüte derin anlayış düzeyi elde etme, fikir ve zekâ oluşturma imkânı verir. İşletmeler, diğer üretim faktörlerine sahip olsalar bile, eğer bilgi yeterli değilse, üretimden beklenen sonuç elde edilemeyecektir. Çevresel koşulların değişim hızı arttıkça, işletmelerin çalışma şekli de değişmek zorundadır. Bu ise ancak gerekli bilginin elde edilip sürece dâhil edilmesiyle mümkün olacaktır.

Günümüz dünyasında bilgi olgusu bir üretim faktörü olarak değerlendirilmektedir.

**İNSAN İHTİYAÇLARI**

Kaynakların kıt oluşu insan ihtiyaçlarının bütünüyle karşılanmasını engellemektedir.

Yeryüzündeki bütün ekonomik faaliyetlerin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması veya tatmin edilmesi amacı yatmaktadır. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışıp çabalamalı yani ekonomik faaliyet içerisinde bulunmalıdırlar. İhtiyaç, organizmanın içerisindeki bir eksikliktir. İnsanda buna benzer bir eksiklik olduğu zaman, insan bu eksikliği gidererek tatmin olmak ister. Bunun için de iş adı verilen amaçlı eylemde bulunur. Kaynakların kıtlığı, insan ihtiyaçlarının tümünün karşılanmasını engeller. İhtiyaçların sınırsız, bunları karşılamada kullanılacak kaynakların ise sınırlı olması temel ekonomik bir sorundur. İhtiyaçlar karşılanmadığında acı, üzüntü, kaygı gibi durumlar yaşanabileceği gibi giderildiği zaman da sevinç, zevk ve gurur ortaya çıkar.

Amerikalı ünlü psikolog Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarının detaylı ve sistemli bir sınıflandırmasını vermeye çalışmıştır. Maslow, insanların gösterdiği her davranışın bir ihtiyacın tatminine yönelik olduğunu ve bu ihtiyaçların belirli bir sıralaması olduğunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle alt seviyedeki bir ihtiyaç giderilmedikçe, üst kademedeki bir ihtiyaç kişiyi herhangi bir davranışa itmemektedir. Maslow’a göre kişinin ihtiyaçları beş ana kategoride toplanabilir.

**Fizyolojik İhtiyaçlar**

*Hayatın sürdürülebilmesi için gerekli, su, uyku, beslenme, ısı, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır.* Bunlar en temel ihtiyaçlardır ve genelde tatmin edildikten belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkarlar. Bir insanın solunum için ihtiyaç duyduğu oksijen miktarı gibi. Fizyolojik ihtiyaçlar, ısınma ve karın doyurma örneklerindeki gibi, göreceli olarak birbirinden bağımsızdır. Bu ihtiyaçlar, açlığın midede hissedilmesi gibi, genelde vücudun belli bir bölgesinde tanımlanabilirler. Refah düzeyi açısından gelişmiş toplumlarda bu tür ihtiyaçlar insanı motive etmez; çünkü büyük ölçüde giderilmişlerdir. Gelişmemiş toplumlarda ise insanlar davranışta bulunurken büyük ölçüde fizyolojik ihtiyaçların etkisindedir. Bu ise pek çok açıdan olumsuz sonuçlara yol açtığı gibi iş yaşamı açısından da çalışanların verimliliklerinin sürekli bir biçimde düşmesine sebep olmaktadır.

**Güvenlik İhtiyaçları**

Fizyolojik ihtiyaçları giderilen insan bir üst seviyeye geçmekte ve fizikî tehlikelerden korunma ve ekonomik güvenliğe sahip olma gibi ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle *güvenlik ihtiyaçları kişinin can ve mal güvenliğini sağlamaya yönelik ihtiyaçlardır.* Bu doğrultuda iş güvencesine sahip olma ya da emeklilik hakkı gibi konular güvenlik ihtiyacı kapsamındadır.

Güvenlik ihtiyaçlarında da fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi devamlılık sonsuz değildir. Bir başka ifadeyle bu ihtiyaçlar da karşılanınca, davranışı yönlendirme özelliğini kaybederler. Ayrıca kimi zaman bu tür ihtiyaçların fazlasıyla karşılanması zarar verebilir. Aşırı güven duygusuna sahip olmak, insanları başkalarına bağımlı kılarak daha üst seviyedeki ihtiyaçların ortaya çıkmasına engel olabilir.

**Sevgi ve Bağlanma İhtiyacı**

Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları, fiziksel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçları tatmin olan kişi diğer insanlarla ilişkiyi içeren birtakım ihtiyaçlara yönelir. Bunlar da; sevme, sevilme ve ait olma şeklindeki sosyal ihtiyaçlardır. İnsanlar önce ailede sonra da farklı sosyal ortamlarda diğerleri tarafından tanınmak ve sevilmek isterler. İşyerinde ise çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticiler ile iyi ilişkiler oluşturmak ve grup faaliyetlerine katılmak arzusundadırlar. *Sosyal ihtiyaçları genelde biçimsel olmayan ya da enformel gruplar tatmin eder.*

**Saygı Görme İhtiyacı**

İhtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağında diğerlerinden saygı görme ve başarma ihtiyacı yer alır. İnsanlar diğerlerinin kendilerine yönelik olarak göstereceği ilgi, tanınma, kabul ve takdire ihtiyaç duyarlar. Sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesi ile ortaya çıkan saygı görme ihtiyacının sosyal ihtiyaçlarla ilişkisine atfen Maslow “Bir defa beğenildiğimizi anladık mı hayran olunmayı da isteriz.” demektedir. *Bireyler hayatın her alanında iyi performans sergilediklerinin düşünülmesinden ve katkılarından ötürü takdir edilmekten hoşlanırlar.*

Saygı görme ihtiyacı bazen başkalarının kişiyi değerlendirmesi açısından söz konusu iken kimi zaman da kişinin kendini takdir etmesi şeklindedir.

Saygı görme ihtiyacı, başkalarının kişiyi değerlendirmesine yönelik olabileceği gibi, insanın kendi kendini takdir etmesi şeklinde de olabilir. İnsanın kendine güven duyması, kendini güçlü, yeterli bir kişi olarak görmesi kendini takdir duygusundan kaynaklanmaktadır. Toplumsal yaşamda statü elde etme, saygı görme ve değer verilme ise başkalarının takdirine bağlı konulardır.

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Buraya kadar ifade edilen tüm ihtiyaçlarını gideren kişi artık bu noktadan sonra ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duymaktadır. *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişisel bütünlükle ilgilidir ve insanın kendi potansiyelini görebilmesi, kendine yetmesi, yaratıcı olması ve sürekli olarak kendini geliştirmesi gibi konular içerir.* Bu aşamaya gelmiş insan, yaşamdan keyif alır; yaratıcı olduğu için her konuda diğerlerinden bağımsız bir şekilde düşünerek çözüm üretebilir. Sadece kendi sorunları ile değil diğerlerinin sorunları ile de ilgilenerek onların yaşamlarına katkı sağlamaya çalışır.

Kendini kanıtlama veya gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri çerçevesinde topluma hizmet etmek için tüm kapasitesini kullanabileceği bir ortama sahip olması ile karşılanabilir. Bir başka ifadeyle kendini gerçekleştirme ihtiyacı, insanların kişiliklerine bağlı olarak, kişiden kişiye farklı şekil alabilir. Spordan siyasete, akademisyenlikten profesyonel kariyere kadar geniş bir yelpazede bir karışımla karşılanabilir. Buna göre, kişi ister profesör isterse doktor, avukat, mühendis, öğretmen veya başka bir meslekten olsun toplumun kendisinden beklediği rolü en etkili, mükemmel ve ideal olarak yerine getirebilmesi ile kendini gerçekleştirmiş olur.

**EKONOMİ VE EKONOMİK SİSTEMLER**

Herkesin istediğini almasını sağlayacak ölçüde kaynak mevcut olsaydı muhtemelen işletmelere olan gereksinim de bu ölçüde yüksek olmazdı.

İşletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak mal ve hizmet üretimi sürecinde kaynaklar kullanırlar. Ancak daha önce ifade edildiği gibi, insan ihtiyaçları sınırsız; yeryüzündeki kaynaklar ise, sınırlı ya da kıttır. Bütün ihtiyaçları karşılayabilecek kadar kaynak olsaydı, muhtemelen işletmelerin gerekliliği ve önemi de bu kadar fazla olmayacaktı. Bu olgudan hareketle *ekonomi, kıt üretim faktörlerinin çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere nasıl seçileceğini ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketim amacıyla toplumun bireyleri arasındaki dağıtımını inceleyen bir bilim dalıdır.* Buna ilişkin kararların alınabilmesi için şu sorulara cevap aranmaktadır:

* Hangi mal ve hizmetler ne miktarda üretilmelidir?
* Bu mal ve hizmetler nasıl ve kimler tarafından üretilmelidir?
* Üretilen mal ve hizmetleri kimler kullanmalıdır?
* Üretim ve dağıtım sonucu ortaya çıkan değerlerin dağıtımı nasıl gerçekleştirilmelidir?

Toplum içerisindeki ekonomik faaliyetler bu ve benzeri sorulara cevap arayarak, ihtiyaç-kaynak dengesizliğini azaltarak, bireylerin refahını artırmaya çalışır. Söz konusu ekonomik uğraşılar sonucu üretilen mal ve hizmetler, bireylerin ihtiyaçlarını giderir; bireyler tatmin olur ve fayda ortaya çıkar. Burada, bir takım yeteneklerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır:

* Kıt kaynakların tümünden etkin bir şekilde yararlanılması,
* Kıt kaynakların, ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayacak ölçüde kullanılması,
* Mevcut kaynaklarla üretilen mal ve hizmet miktarının artırılması.

Bu kapsam içerisinde ekonomik faaliyetlere ilişkin farklı bakış açıları mevcuttur. Ekonomik faaliyetlere ilişkin düşünce sistemleri dört ana kategoride toplanabilir: *Kapitalizm, güdümlü ekonomi, sosyalizm ve sosyal devlet anlayışı ve karma ekonomik sistem.*

**Kapitalizm**

*Kapitalizm, özel mülkiyetin üretim araçlarının ağırlıklı bir bölümüne sahip olduğu ve işlettiği; yatırım, dağılım, gelir, üretim ve mal ile hizmet fiyatlarını piyasa ekonomisinin belirlediği sosyal ve ekonomik sistemdir.* Bu sistemde genellikle birey ya da grupların oluşturduğu tüzel kişilik ya da şirketlerin emek, arazi, üretim aracı ve para ticareti yapabilmeye hakkı vardır. Bugün küresel ekonomi içerisinde kapitalizm doğrultusunda çarpıcı bir eğilim ya da yönelimin olduğu gözlenmektedir. Bu eğilim, Eski Doğu Almanya örneğinde olduğu gibi, bazen hızlı ama sancılı olmakta bazen de Rusya örneğindeki gibi daha uzun soluklu ve karmaşık bir süreç şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Kapitalizm, belli ekonomik hakları sağlayan bir sistemdir. Bu haklar mal edinme ya da özel mülkiyet, kâr elde etme, özgür seçim yapma ve rekabet edebilme şeklindedir. Özel mülkiyet, kapitalizm açısından merkezî öneme sahiptir. Bu sistemde temel teşvik edici, girişimciliği cesaretlendiren kârdır. Kâr, ürün ve hizmet üretimi için olduğu kadar; tesis inşa etmek, kâr payı ve vergi ödemek ve iş yaratmak için de gereklidir. Bir girişimci ya da çalışan olma noktasında bireylerin sahip olduğu serbest seçim özgürlüğü, bireylerin istek, ilgi ve eğitimlerini temel alarak ne yapmak istediklerine karar verme hakkına sahip olmalarını da ifade eder.

Kapitalist sistemde, rekabetin hem işletmeler hem de tüketiciler için iyi olduğu kabul edilir. Rekabet, daha kaliteli ve çeşitli mal ve hizmet üretilmesine imkân tanırken; fiyatları dengede tutar ve üreticilerin verimliğini artırır. Üreticiler, ürün ve hizmetlerini olası en düşük maliyetle üretip olası en yüksek fiyatla satmaya çalışırlar. Ama kâr yüksek olduğunda daha fazla işletme bu kârdan pay alabilmek için piyasaya girer ve artan rekabet fiyatları geriye çeker. Bu durumda üreticilerin kârlılıklarını sürdürebilmeleri için daha verimli faaliyet yollarını bulmaları gerekir.

**Güdümlü Ekonomi (Komünizm)**

*Güdümlü ekonomi, kaynak dağıtımının ve ekonomik karar verme sürecinin merkezi hükümet planlamasıyla gerçekleştirildiği bir sistemdir.* Bu sistemde hangi mal ve hizmetlerin nerede, kim tarafından, ne kadar üretileceğine devlet karar vermektedir.

Saf kapitalizm ve güdümlü ekonomi bir ölçeğin iki uç noktasını oluşturmaktadır; gerçek dünya ekonomileri ise bu ölçek üzerinde herhangi bir noktada bulunmaktadır. En kapitalist kabul edilen ülkelerde dahi ekonomik denge ve büyümeyi sağlamak için devlet politikaları mevcuttur. Ayrıca kanunlar aracılığıyla devlet, fakire, işsize ve yaşlılara para transferini sağlamaktadır. Ayrıca pek çok devlet, girişimciliği teşvik etmek ve artırmak, küçük girişimci ve işletmelerin rekabet etmesini kolaylaştırmak amacıyla kanunlar koyar ve uygular.

Bugün güdümlü ekonomik sistemin kalan en iyi örnekleri Kuzey Kore ve Küba olarak ifade edilmektedir.

1991 yılındaki çöküşten önce Sovyetler Birliği, güdümlü bir ekonomik sisteme sahipti; ancak yine de fiyatlar, belirli ölçüde piyasa koşullarında belirlenmekteydi ve özel mülkiyete kısmen izin verilmekteydi. Rusya, Çin ve Türkiye’nin de içinde bulunduğu pek çok Doğu Avrupa ülkesinde son dönemde gerçekleştirilen reformlar bu ekonomileri daha kapitalist ve piyasa odaklı sistemlere dönüştürmektedir.

**Sosyalizm ve Sosyal Devlet Anlayışı**

*Sosyalizm, ana endüstrilerdeki faaliyetlerin devlet ya da özel sektör tarafından güçlü devlet kontrolü altında gerçekleştirildiği bir sistemdir.* Sosyalist bir devlet, ulaşım ve iletişim gibi kilit öneme sahip büyük ölçekli endüstrilerin kontrolünü elinde tutar. Küçük işletmeler açısından özel mülkiyete izin verilebilir. Bu sistemde devlet ayrıca değişen derecelerde işletme amaçlarını, mal ve hizmetlerin seçimini, fiyatlarını ve çalışan haklarını belirler. Sosyalist devletler, vatandaşlarına sağlık ve işsizlik ödemesi gibi bir takım konularda, kapitalist devletlerin pek çoğundan daha fazla olanak sağlar. Bunun sonucunda da sosyalist devletlerde vergiler de işsizlik de oldukça yüksek olabilir.

Büyük Britanya (Birleşik Krallık), Danimarka, Çin, İsrail ve İsveç gibi ülkeler sosyal devlet anlayışına ilişkin uygulamalara sahip olsalar da, sistemin uygulaması ülkeden ülkeye değişmektedir.

Dolayısıyla sosyalizm hemen her ülkede farklı şekilde uygulanabilen bir sistemdir.

**Karma Ekonomik Sistem**

Bu sistem, farklı ekonomik sistemlerin birleştirildiği bir yapıya sahiptir. *Sistem, bazı endüstrilerin devlet tarafından, bazılarının ise özel sektör tarafından sahiplenilip işletilmesine dayalıdır.* Örneğin Kanada’da devlet, iletişim ve ulaşım gibi bazı sektörlerde faaliyet göstermektedir.

Karma ekonomik sistem, kapitalizmin ve sosyalizmin iyi yanlarını alıp, aksayan yanlarını saf dışı bırakarak daha iyi bir sistem ortaya koyma çabasının bir ürünüdür. Karma ekonomi düzenini benimseyenlere göre kapitalist düzen liberalizme dayanmaktadır. Bu toplumsal görüşte kişinin hak ve çıkarları ihmal edilebilmektedir. Sosyalizmde ise toplumun çıkarları her türlü kişisel çıkarın üstünde tutulmaktadır. Oysa karma ekonomik sistemde, kapitalizm ve sosyalizmin taşıdığı temel çelişkiler çözülmüş yani kamu yararı ile kişisel çıkar bağdaştırılmıştır.

Karma ekonomik sistem bir anlamda kapitalist sistemle sosyalist sistemin bir arada uygulanmasıdır.

**YÖNETİCİ**

Bir işletme, girişimci tarafından yönetilebilir. Bu takdirde girişimci hem işletmenin sahibi hem de yöneticisidir. Bunun tam tersi durumda girişimci, yönetim görevini esas işi yöneticilik olan profesyonel kişilere bırakabilir. Profesyonel yönetici, bir kurumsal yapı içerisinde örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, pozisyon gücünü kullanarak başkalarının davranışlarına yön veren, işini başkası aracılığı ile yapan ve bu iş karşılığında belli bir ücret alan kişidir. İşletmelerde yönetici, bir ihtiyacı karşılamak üzere mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi sürecini yönlendiren kişidir ve profesyonel yönetici bu işi bir ücret karşılığında yapar. Yönetici bir noktada girişimi girişimci adına çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir.

Yönetimin uzmanlık gerektiren bir olgu olduğunun kabul edilmesi ve sahiplikle yöneticiliğin birbirinden ayrılması ile profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Yaptığı işin sonucunun doğrudan kendine ait olmaması, yöneticiyi girişimciden ayırır. Bir başka deyişle yönetici, faaliyetler sonucu ortaya çıkan kâr ya da zarardan doğrudan etkilenmez. Sonuçta ortaya çıkan kâr ya da zarar, doğrudan girişimciye aittir. Ancak yönetici de kâr durumunda başarılı; zarar durumunda ise başarısız kabul edileceğinden, girişimci gibi doğrudan olmasa da, süreçten dolaylı olarak etkilenecektir.

İşletmelerde amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak araçlar belirlendikten sonra işler önce ana iş grupları olarak belirlenir. Bu ana iş gruplarına atanan ve işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin bütününü ilgilendiren konularla ilgilenen yöneticiler üst düzey yöneticilerdir. *Yönetim kurulu başkanı, genel müdür, şirket veya grup sorumluları, başkan yardımcıları üst düzey yöneticilerdir.*

Ana iş grupları parçalara ayrıldığında bu parçaların her birine üst düzey yöneticiler tarafından sorumlu yöneticiler atanır. Bu yöneticiler, üst yönetim tarafından ortaya konan içerik çerçevesinde amaçların uygulamaya konmasından sorumludur. İşte orta düzeydeki bu işleri üst yönetime karşı sorumlu olarak yönetmekle görevli olan yöneticiler orta düzey yöneticilerdir. *Bölüm müdürleri ve yardımcıları, bölge müdürleri orta düzey yöneticilere örnek olarak verilebilir.*

Orta düzeydeki işlerin parçalara ayrılması ve bunlara yönetici atanması ile de alt yönetim düzeyleri oluşturulur. Dolayısıyla alt düzeylerdeki işlemsel işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler alt düzey yöneticiler olarak adlandırılır. *Bölüm şefleri ve ustabaşılar alt düzey yönetici örnekleridir.*

**MALİYET**

*Maliyet, bir mal ya da hizmetin üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan unsurların parasal ifadesidir.* Bu kapsamda kira, maaş, sarf malzemeleri (araç-gereçler), ulaştırma masrafları maliyet unsurlarına örnek olarak verilebilir. Bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetler için ortaya çıkan maliyetin iki kaynağı bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, sabit maliyetler; ikincisi ise, değişken maliyetlerdir. Sabit maliyet, personel giderleri ya da bina vergisi gibi üretim maliyeti ile doğrudan ilişkisi olmayan maliyettir. Bu maliyetler üretimin en fazla olduğu dönemde de en az olduğu dönemde de yapılması gereken asgari harcamalardır. Değişken maliyet ise üretim miktarı ile birlikte değişen maliyettir. Hammadde ve işçilik maliyetleri değişken maliyet örnekleridir. Toplam maliyet, sabit ve değişken maliyetlerin bileşkesidir.

**VERİMLİLİK VE ETKİNLİK**

*Verimlilik, belirli bir çıktının, bu çıktının ortaya çıkarılmasında kullanılan girdilere oranıdır.* Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. İşletmelerde kaynak hassasiyetini vurgulayan bir prensip olarak verimlilik, en az kaynak kullanımı ve maliyetle amaçlanan sonuçlara varabilmek olarak da tanımlanabilir. İhtiyaçların sınırsız, bunları karşılamada kullanılacak kaynakların sınırlı olması sebebiyle bu kaynakların tümünün bilinçli ve planlı bir şekilde kullanılması zorunludur. Dolayısıyla işletmelerde verimlilik ancak bir düzen ve uyumun sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bir işletmede üretim unsurları arasında her açıdan bir uyum varsa bütün faktörler atıl kalmadan kullanılabilecek ve verimlilik düzeyi yüksek olacaktır. Sonuçta küçük ya da büyük her işin en düşük maliyetle yani verimli olarak yapılması işletmeciliğin temel esaslarındandır.

Verimlilik, girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir ölçüm olduğundan işletmelerin kârlılığı verimlilikle doğrudan ilişkili olmaktadır. Bunu sağlamak için işletmeler akılcı bir çalışma sistemi kurgulamanın yanı sıra personelin istek ve arzu ile motive olmuş bir şekilde çalışabilecekleri bir ortamı da hazırlamak zorundadır. Çalışanların işletme amaçlarını benimsemeleri de, onların bu amaçların gerçekleşmesi için çabalarını artıracağından verimliliğe katkı sağlayacaktır. Teşvik edici bir ücret sistemi de verimliliği artırıcı bir unsur olarak gereklidir.

*Etkinlik ise genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın, amacına ulaşma derecesidir.* Bir başka ifadeyle etkinlik, sonuçlara varabilmekle aynı anlamı taşımaktadır. İşletme açısından etkinlik; üretim faktörlerinin ya da kaynakların işletme içinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ne ölçüde yeterli bir şekilde kullanıldığını gösteren bir ölçüttür. Şayet daha önce saptanmış, arzu edilen, hedeflenen bir sonuca ulaşılmış ise etkinlik söz konusudur. Diğer bir ifadeyle etkinlik; gerçekleşen performans, önceden saptanan performans standardı ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standarda ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını ortaya koyar.

Etkinlik ölçümü işletmenin nerede olduğunu görmesini sağlar. Eldeki girdilerden ne denli iyi biçimde çıktı üretileceğini göstermesi yanında, mevcut kapasitenin kullanımına ilişkin olarak da bir gösterge oluşturur. Etkinliğin artırılması, işletme çıktılarının olanaklar dâhilinde en yüksek düzeye çıkarılmasını amaçlar.

**İŞLETMELERİNTARİHSEL GELİŞİMİ**

İnsanın var olduğu ilk günden beri ekonomik faaliyetler başlamışsa da ekonomik örgütlenmelerin 16 ve 18. yüzyıllarda arttığını görmekteyiz. Bu tarihsel gelişim süreci içerisinde amaç, büyüklük, kullanılan teknoloji gibi olgularda çok önemli değişiklikler olmuştur. İşletmelerin tarihsel gelişimini çeşitli başlıklar altında incelemek mümkündür:

**Sömürgecilik Dönemi**

15. yüzyılın sonlarından itibaren çeşitli Avrupa devletlerinin dünyanın geniş alanlarını keşfetmeleriyle dünya üzerindeki doğal zenginliklerin, servetlerin ve emek gücünün kullanımı mümkün olmuş ve bu da sermaye birikimini hızlandırmıştır. Bu dönemde yerel ve tarımsal üretim, ekonomik faaliyetin odak noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca el sanatlarına dayalı küçük ölçekli imalat da görülmektedir. Bu şekilde üretilen mallar uzak bölgeler arasında kara ve deniz yolu aracılığı ile taşınmış ve ticaret bu şekilde gerçekleşmiştir. Bu dönemdeki ekonomik faaliyetin kapsamı sınırlıdır. Bir başka ifadeyle insanlar daha çok kendi ihtiyaçlarını üretip tüketmeye çalışmışlar; pazara yönelik bir üretim faaliyeti gerçekleştirilmemiştir.

**Sanayileşme Dönemi**

Sanayi devrimi ile birlikte 1750’den itibaren teknolojik alt yapının gelişmesiyle birlikte büyük ölçekli işletme olgusu gündeme gelmiş ve işletmecilik faaliyeti fazla sayıda çalışanın bir araya getirilip çalıştırılmasıyla geniş ölçekli üretim yapılmasına dayalı bir hâle bürünmüştür. Bu devrimle birlikte ortaya çıkan fabrika sistemi, küçük ve dağınık üretim birimlerinin tek bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. Fabrikalar geniş ölçekli üretimle ortaya çıkan paydan kâr etmiş, teknolojik gelişmelerin artması da hem üretim hacmini hem de kârı artırmıştır. İşletmeler büyüdükçe ham maddeyi daha büyük miktarlarda ve daha ucuza alma imkânına sahip olmuş ve iş bölümü ve uzmanlaşma üretimdeki verimliliği artırmıştır.

Sanayi Devriminin ortaya çıkardığı fırsatlar, girişimciliği artırmış; ticari açıdan elverişli pek çok buluş ve yeni üretim teknikleri ortaya çıkmıştır. Bu girişimci ruh, işletmeciliğin ve yaşam standardının gelişmesine yol açmıştır. Bu dönüşüm de üretilen mallar için talebi artırmıştır.

**Üretim Dönemi**

20. yüzyılın başlarında üretilen mallara ilişkin talep arttıkça işletmeler üretimdeki süreçlere daha fazla odaklanarak verimliliği ve etkinliği artırmaya çalışmıştır. Çalışma şekli tamamen uzmanlaşmaya dayalı bir içeriğe bürünmüş; Henry Ford’un işletmeciliğe getirdiği montaj hattı, pek çok endüstride ortak uygulamaya dönüşmüştür. İşletme sahipleri, yönetimin uzmanlık gerektiren bir iş ya da işlev olduğunun kabulü ile birlikte sorumluluğu işletme yönetimi konusunda uzmanlaşmış bir yönetici sınıfına bırakmaya başlamıştır. İşletmelerde daha kısa sürede daha fazla üretim gerçekleştirmek temel odak noktası olmuştur.

Üretim döneminde işletmeler, dış çevre ve etkilerden çok; iç süreçlere odaklanmıştır. Tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelik ilgi bu dönemde çok fazla görülmemektedir. Bunun yerine işletmeler piyasa taleplerini daha genel hatlarla yorumlayarak üretilecek ürünlere karar vermiştir. Tüketicilerin ürünün ayrıntısına yönelik farklı tercihleri, üretime yansımamıştır. Örneğin Henry Ford’un fabrikalarında üretilen arabaların tamamı siyah renkte üretilmiştir.

**Pazarlama Dönemi**

1930’dan itibaren tüm dünyada etkili olan büyük ekonomik krizin etkisiyle işletmeler artan üretim hacmini doğrudan satışa çevirememiştir. Bu ise yöneticilerin pazarlamaya daha fazla dikkat göstermesine sebep olmuş; satış ve reklam yeni bir önem kazanmıştır. Bu dönemde satış ve pazarlama eş anlamlı kelimeler hâline gelmiştir.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra tüketim mallarına yönelik talepte bir patlama yaşanmıştır. Bu gelişme ile birlikte işletmeler arasındaki rekabet de artmıştır. Artık işletmeler pazarlamanın yalnızca satış demek olmadığını keşfetmeye başlamıştır. Böylelikle işletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelik analizler gerçekleştirmiş ve bu ihtiyaçları tatmin edecek ürünler tasarlamaya çalışmışlardır. *Bir başka ifadeyle artık işletmecilikte müşteri yönelimli olma olgusu gündeme gelmiştir.*

İşletmelerde pazarlama araştırması yapan birimler oluşturulmuş; gerçek üretime başlamadan önce tüketici istekleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Böylelikle tüketici daha önce otomobil almak istediğinde siyah renge mahkûmken artık istediği renkte arabayı alabileceği bir ortama kavuşmuştur.

Bu dönemde işletmeler ayrıca ürün ve hizmetlerini rakiplere göre farklılaştırmaları gerektiğini de anlamıştır. *Müşterilerin zihinlerinde bir mal, hizmet ya da şirkete ilişkin bir kimlik oluşturma süreci olarak tanımlanabilecek markalaşma, pazarlama yönelimli şirketlerin kullandığı önemli bir araç hâline gelmiştir.* Marka, firmanın ürününü rakiplerin ürünlerinden ayıran isim, işaret, sembol, tasarım ya da bu unsurların bir bileşkesi olabilmektedir. Markalaşmanın dünyadaki ilk önderlerinden biri küçük bir lokanta satın alarak bunu dünya çapında bir lokanta zincirine (McDonald’s) dönüştüren Ray Kroc’tur.

Pazarlama döneminde işletmeciliğin yapılış şekline ilişkin köklü değişiklikler ortaya konulmuştur. En küçük işletmeler bile bu dönemle birlikte müşteri istek ve ihtiyaçlarının önemini anlamıştır.

**İlişki Dönemi**

Çağdaş işletmecilik artık yeni bir döneme girmektedir. Sanayi toplumunda üretimdeki ilerleme ve gelişmeler işletmecilik sürecine yön verirken yeni dönemde bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, işletmeciliği derinden etkilemektedir. Bilgi iletişim teknolojisindeki gelişmeler işletmelerin hem müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ile hem de diğer kuruluşlarla derin ve doğrudan bağlantılar kurma imkânını artırmıştır. Dolayısıyla işletmeler artık karşılıklı fayda ortaya çıkarma amacına yönelik bu tür ilişkiler geliştirme üzerine odaklanmaktadır.

Geleneksel işletmecilik anlayışında işletmeler değişim ya da etkileşim sayısına odaklanırken, taraflar arasındaki iletişim ya da etkileşim önemli bir konu olarak görülmezdi. Bu bakış açısında önemli olan en az bir kere satış yapabilmek için mümkün olduğunca fazla sayıda müşteriyi cezp etmekti. Fiyat indirimleri, kuponlar gibi uygulamalarla kısa vadeli satın alma kararlarına etki etmek amaçlanmaktaydı. Ancak ilişki dönemi ile birlikte işletmeler, yeni müşteriler aramak kadar mevcut müşterileri korumanın da önemli bir strateji olduğunu kavrayarak, mevcut müşterileri ile uzun vadeli ilişki oluşturma konusuna verdikleri önemi artırmıştır. Böylelikle işletmeler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak doğru algı oluşturma imkânına da kavuşmuştur. Bu ise işletmelerin ürün ve hizmetlerini rakiplerine oranla farklılaştırmalarına olanak sağlamış ve rekabet avantajlarını artırmıştır.

İlişki dönemi ile birlikte işletmecilikte yaratıcılık ve yenilik gibi olguların önemi artmıştır. Yarının işletme yöneticilerinin, küresel dünya içerisindeki bu karmaşık ilişki ağını yönetebilmek için, daha vizyoner ve yaratıcı bir bakış açısına sahip olması gerektiği açıktır.

**YARARLANILAN ve BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR**

Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2002). *Contemporary Business.* Orlando: Harcourt Publishing.

Dessler, G. (2001). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Dilbaz, N. (1996). “Yaşam Kalitesi: Ölçümü ve Psikiyatri”. Psychomed.2 (1). ss.20-24.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Alfa.*

Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri.* İstanbul: Beta.

Fırat, R. (2005). *“Yaşam Kalitesi mi, Yaşam Standardı mı?”* Köprü Dergisi Ağ Sitesi:http://www.koprudergisi.com/index.asp?Bolum=EskiSayılar&Goster=Yazı&Yazı No=679[Erişim tarihi: 02 Ocak 2010],

Gitman, L.J., McDaniel, C. (2002). *The Future of Business.* Ohio: Southwestern Publishing.

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\_merkezi/0217/17812 [Erişim tarihi: 02.01.2011]

İşcan, Ö.F., Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri.*İstanbul: Beta.

Martensson, M. (2000). “A Critical Review of Knowledge Management As A Management Tool”. *Journal of Knowledge Management.*4 (3). ss.204-217.

Maslow, A.H. (1943). “ A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review.*50 (4), ss.370-396.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper and Row.

Mische, Michael A. (2001). *Strategic Renewal,* New Jersey: Prentice Hall Inc.

Needle, D. (2010). *Business in Context,* Hampshire: Cengage Learning.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). *Temel İşletmecilik Bilgisi.*Adana: Nobel Kitabevi.

Plessis, M.; Boon, J.A. (2004). “Knowledge Management in eBusiness and Customer Relationship Management: South African Case Study Findings”. *International Journal of Information Management,* 24, ss.73-86.

Şimşek, Ş. (2010). *İşletme Bilimlerine Giriş.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Ülgen, H., Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Arıkan.