

# Çokuluslu İşletmeler

# 19



- Çokuluslu işletme kavramı size neleri çağrıştırıyor?
- Çokuluslu işletmeler nasıl bir çevrede faaliyet sürdürür?
- Çokuluslu işletmeleri, ulusal işletmelerden ayıran belirgin özellikleri nelerdir?
- Ülkesi dışında faaliyet gösteren her işletme çokuluslu sayılabilir mi?
- İşletmeler, uluslararası girişimlerinde neleri dikkate alırlar?
- Çokuluslu bir işletmenin yönetimi hangi yönleriyle diğer işletmelerden ayrılır?



## ÜLKE DIŞINDA BAŞARI

Sermet ve Sermet A.Ş. İstanbul'da 1980'li yıllarda kurulmuş bir işletmedir. Babalarının atelyesini devraldıktan sonra yayılmacı politika izleyen Orhan Sermet ve Burhan Sermet tarafından yönetilmektedir. Sermet ve Sermet ev tipi matkaplar ile sanayi için geliştirilmiş matkaplar yapmakta ve ülkenin bu konudaki ihtiyacının %20'sini sağlamaktadır. Ülke dışındaki faaliyetleri basit bir organizasyonla yürütülmekte ve ihracat faaliyeti ufak bir miktarı geçmemektedir. İki kardeş bir yönetim kurulu toplantısında ülke dışına yayılma politikalarını tartışırlar. Orhan Sermet:

"Değerli arkadaşlar vizyonumuzu değiştirmek istiyoruz. Ülke dışına daha etkili bir şekilde çıkmak için konuyu daha ayrıntılı görüşelim. Yaptığım incelemede Dünyadaki bazı çokuluslu işletmelerin özel olarak bazı ülkeler için mal üretmekte olduklarını gördüm. Örnek olarak Sears and Decker İşletmesi bu stratejiyi izlemektedir. İtalyan yan kuruluşlarında İtalya pazarı için, İngiltere yan kuruluşunda İngiltere pazarı için ve ABD yan kuruluşunda ABD pazarı için mal üretmektedir. Her ülkenin ihtiyacını karşılamak için ürün farklılaştırılmasına gidiliyor."

Burhan Sermet söze girer:

"Japonya'nın Makita Elektrik İşletmesi'nin yaklaşımı farklıdır. Japonlar iyi ürünü ucuz satarak ülkelerin özel isteklerini dikkate almıyorlar. Ayrıca globalleşen dünyada ülkeler standardizasyona gidiyorlar."

Bu konuda yapılan konuşmalardan sonra yayınlanan ortak bildiri şöyledir: "Ülke dışında faaliyet göstermek ateş altında olmak gibidir. Hedefimiz ev tipi aletler yerine sanayi ürünlerine ağırlık vermek, ülke dışında da kaliteli fakat düşük fiyatlı malları satmak olacaktır. Bunu sağlamak için bazı tedbirlere ihtiyaç olacaktır. Bunlar; fabrikada modernizasyona gitmek, çok gerekli teknik elemanların dışında işçi azaltmak, organizasyon yapısını ülke dışına göre düzenlemek ve uluslararası bölüm kurmaktır."

### Amaçlarımız

Bu Üniteyi tamamladığımızda;

- 👁️ çokuluslu işletmeyi tanımlamak,
- 👁️ çokuluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarını ayırtmak,
- 👁️ çokuluslu işletmelerin yönetimi ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak,
- 👁️ çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarını irdelemek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olacağız.



DİKKAT

**Bu Üniteye işlenen konuları daha iyi anlayabilmeniz için, önceki Ünitelerden İşletmelerin Genel Özelliklerini ve İşlevlerini yeterli düzeyde öğrenmiş olmanız gerekir.**

## ÇOKULUSLU İŞLETME KAVRAMI



### Çok uluslu işletmeyi tanımlamak.

Çokuluslu işletmeler ilk defa 1970'li yıllarda sözlüklere girmeye başlamıştır. 2.Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak işletmelerin faaliyet boyutlarında ve yapılarında değişimler ortaya çıkmıştır. Birden fazla ülkede faaliyet gösterip, giderek güçlenen işletmelerin sayısının artması ve bazı ülkelerin GSMH'sından daha fazla satış hacmine ulaşmaları, globalleşme yolunda önemli bir hareketin başlangıcı oldu. Çokuluslu olarak nitelenen işletmeler çeşitli ülkelerin vatandaşı olarak görülmekte ve ülkelerin yasal, politik koşullarına uyum sağlayarak vergi vermektedir. Bazı gruplar çokuluslu işletmeleri dünya ekonomisine büyük katkıları olan kuruluşlar olarak görürken, aksi görüşlere sahip olanlar çokuluslu işletmeleri dünyanın politik yapısına ve ülkelerin bütünlüğüne bir tehdit olarak görmektedir. 2000'li yıllarda 300 çokuluslu işletmenin dünya ticaretinin %90'ını kontrol edeceği ileri sürülmektedir.

Çokuluslu işletmelerle yatırım yapılan ülkeler arasındaki ilişkilerin boyutları önemli bir konudur. Çokuluslu işletmeyi ulusal işletmelerden farklı kılan, çokuluslu işletmenin değişik çevre güçleri ile karşılaşmasıdır. Buna karşılık, hiçbir ulusal işletme tamamen uluslararası çevre güçlerinden ayrı düşünülemez. Ülke dışına ihracat yapan veya girdilerini ülke dışından sağlayan ulusal işletmeler de, bir bakıma ülke dışı çevrenin etkisi altındadır. Çokuluslu işletmelerin farklı olması ve ayrıca inceleme konusu yapılmasının temel nedeni, çok farklı çevrelerde faaliyet göstermesidir.

Çokuluslu işletme kavramı, son 30 yılda önemli sayılara ulaşan uluslararası alanda faaliyet gösteren özel işletmeler için kullanılmaktadır. Çokuluslu işletmelerin farklı özelliklere sahip olması, bu işletmeleri tanımlamayı güçleştirmektedir. Çokuluslu işletmeler farklı birçok isimlerle ifade edilebilmektedir. Bunlar:

- Uluslararası İşletme (International Corporation)
- Çokuluslu İşletme (Multinational Enterprise)
- Ulussuz İşletme (Transnational Corporation)
- Dünya İşletmesi (World Business)
- Global İşletme (Global Business)

olarak sıralanabilir.

Çokuluslu işletmelerin tanımında yardımcı olacak bazı ölçütler üzerinde durduktan sonra, tanımına geçmek yararlı olacaktır. İşletmelerin çokuluslulaşması konusundaki bazı **ölçütler** şunlardır:

- Birinci ölçüt, faaliyet gösterilen **ülke sayısı**dır. Faaliyetleri iki veya daha fazla ülkeye yayılan işletmeler, bu ölçüte göre çokuluslu olarak kabul edilebilir. Ancak tek başına bu ölçütten hareket etmek hatalara yol açabilir. Öncelikle "faaliyet göstermek" ile neyin kastedildiği açık değildir. Birden fazla ülkede herhangi bir kapsamda faaliyet gösteren her işletme çokuluslu sayılmayabilir.
- Bir başka ölçüt, **ülke dışında mülkiyet edinmektir**. Ülke dışında çeşitli kuruluşları sahip olarak yönetmek, çokuluslu olmak için bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Yabancı ülkelerdeki yatırımların büyük bir yüzdesinin çokuluslu işletmelerin elinde olduğunu görüyoruz. Burada önemli sorun, yatırım yapılan ülkelerin konuya yaklaşımıdır. Bazı ülkelerde, işletmelerin mülkiyet oranının yüksek olması yasal olarak engellenir. Bu durumda, işletmelerin uluslararası olmasında rol oynayan mülkiyet ölçütü de yeterli değildir. Örnek olarak, gelirlerin büyük bir kısmını ülke dışından elde eden çokuluslu bazı işletmeler, ülke dışın-

da çok az mülkiyete sahiptir. Bu ölçüye göre, örnek olarak gelirinin %50'sinden fazlasını ülke dışında elde eden Exxon Petrol İşletmesi'nin çokuluslu kabul edilmemesi gibi çelişkili bir durum ortaya çıkar.

- **Üst yönetimin milliyeti** bir diğer ölçüttür. Çokuluslu işletmelerin üst yönetiminde çeşitli ülkelerden gelen yöneticiler bulunur. Esasen, değişik toplumların insanlarından oluşan bir yönetici grubu, işletme organizasyonunun bir ülkenin etkisi altına girmesini önler. Ancak uygulamada, bazı çokuluslu işletmelerde yönetimin çokuluslulaşmasının tercih edilmediği görülmektedir. Bu yaklaşım işletmelerin çokuluslulaşma sürecini yavaşlatmaktadır. Buna karşılık, bazı işletmelerde üst yönetimin çokuluslu olması eğilimi vardır. Bu durumun en belirgin örnekleri Nestle, Royal Dutch ve Unilever'dir. Shell ve Unilever'de, İngiliz ve Hollandalılar kuşaklar boyu beraber çalışmaktadırlar. Üst yönetimin çokuluslu olması ölçütünü tek başına değerlendirdiğimizde şu soru aklımıza gelmektedir: Üst yönetimi çokuluslu olmayan, ancak birden fazla ülkede büyük yatırımları olan işletmeler çokuluslu değil midir?

Çokuluslu işletmenin tanımını yapmada ortaya çıkan güçlüklerin temel nedeni belirtilen ölçütlerin çeşitliliği ve eksikliğidir. Bu zorluklara karşın, çokuluslu işletmelerle ilgili bir tanım vermek yararlı olacaktır.

"**Çokuluslu işletme**, ülke içi ve ülke dışındaki yatırımları işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yöneten bir ticaret veya sanayi kuruluşudur."

**Çokuluslu işletme:** Ülke içi ve ülke dışındaki yatırımları işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yöneten bir ticaret veya sanayi kuruluşudur.

### Çokuluslu İşletmelerde Çevre

Uluslararası işletmecilik açısından ele aldığımız ve çokuluslu işletmeler için önem taşıyan üç çevre söz konusudur:

- **Ülke içi çevre:** İşletme yönetimi tarafından bilinen, denetlenemeyen güçlerin kaynaklarının bulunduğu veya sorunların tahmin edilebildiği unsurları kapsar. Ekonomik, siyasi, toplumsal olaylar gibi.
- **Yabancı çevre:** Ülke içi çevre ile yabancı çevre birbirine çok benzer ve bu iki çevrede işletmeyi etkileyecek unsurlar birbirinden farklı görülmeyebilir. Ancak, yabancı çevrelerde değerler ve koşullar farklı olduğundan, bu çevrenin iyi analiz edilmesi gerekir. Yabancı çevredeki en önemli sorun, politik ve yasal sistemi iyi değerlendirmektir. Milliyetçi akımların çok kuvvetli olduğu ülkelerde, yabancı sermaye düşmanlığı (ksenefobi) çokuluslu işletmeler için önemli bir engel oluşturur. Bu duruma iyi bir örnek olarak, 1988 yılında Meksika hükümetinin bir yasa çıkararak yabancıların %50'den fazla mülkiyete sahip olmalarının engellenmesi verilebilir.
- **Uluslararası çevre:** Bu çevre ulusal ve yabancı ülke güçlerinin karşılıklı etkileşiminden oluşur. Çokuluslu işletmenin merkezinde çalışan personel, diğer bir ülke personeli ile aynı zamanda iş ilişkisi içinde ise, uluslararası çevrededir. Bu çevre unsurları, ülke içi ve yabancı çevrenin bileşimi olarak görülebilir.

## ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YABANCI ÜLKELERE GİRİŞ YOLLARI



*Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarını ayırtmektir.*

İşletmeler ülke dışına çıkarak kârlarını arttırmayı düşünürler ancak, bu kararları ile yeni riskleri üzerine alırlar. Ülke dışına çıkmak kârlılıkla sonuçlanabileceği gibi, olumsuz sonuçlar da yaratabilir. Üzerinde durulması gereken ilk nokta, ülke

dışına çıkmak veya çıkmamak konusunda karar vermektir. Bir yönetici ülke içinde yeni faaliyetlere girerken bunu kolayca yapabilir. Ülke içinde pazarlama ilkeleri, dağıtım kanalları büyük farklılıklar göstermeyebilir. Tüketicilerin zevkleri değişmeyebilir. Ancak ülke dışında koşullar çok farklıdır.

İşletmelerin ülke dışına çıkarken derinlemesine bir araştırma yapmamaları, ülke dışında faaliyette bulunmanın üstünlüklerini olumsuz bir trende dönüştürebilir. Ülke dışı ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve hukuki koşulların araştırılması ve işletmenin bunlara karşı ne tür bir tepki vereceğinin belirlenmesi gerekir.

**Çokuluslu işletmelerin ülke dışına çıkarken temel amaçlarının ne olduğunu tartışalım.**



**Sermet ve Sermet A.Ş.'nin yöneticileri, ülke içindeki büyümelerinin yeterli olduğu ve ülke dışı faaliyetlere ağırlık vermelerinin uygun olacağı düşüncesindedir. Ülke dışı faaliyetler yeni fırsatların ve kârların yanı sıra riskleri de getirir. Ülke dışındaki belirsizlik fazla olduğundan, iki kardeşin alacağı tedbirler belli koşullar içinde başarılı olabilir. Ayrıca ülke dışı faaliyetlerden lisans anlaşması yapılması, joint venture veya şube açma konusunda tercihlerin iyi yapılması gerekir.**

Çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere girişi değişik yollarla gerçekleşebilir. Bunları kısaca açıklayalım:

**İhracat-ithalat:** Ülke dışında en kolay ve en az riskli yollardan biri olan ihracat faaliyeti ülkede üretilen malların başka ülkeye veya ülkelere satılmasıdır. Organizasyon değişikliğine gerek duyulmayan bu faaliyet türünde, en az düzeyde kaynak kullanımı söz konusudur. Bir çok durumda işletme ihracat bürosu kurarak, büyük yatırımlar yapmaktan kurtulur. Ülke içindeki satışlarında sorun yaratan mallar ülke dışına rahatlıkla satılabilir. Örnek olarak, ABD'deki işletmelerin yarısı ihracat faaliyeti ile yetinmekte ve ticaret açığını azaltıcı yönde etki yapmaktadır.

İhracat faaliyeti bazı sakıncalar taşır. İhracat faaliyetleri sırasında üretim ve taşımacılık giderleri önemli miktarlara ulaşır. İhracat yapılan ülke hükümetleri tarafından konulan yüksek vergiler, işletmeler için önemli birer maliyet unsurudur. Bu durumda, İhracat yapılan ülkelerdeki yerel işletmelerle rekabet edebilme yönünde stratejiler geliştirilmesi gerekir.

İthalat, bir ülkede üretilmeyen ya da yeterli olmayan mal veya hizmetlerin başka ülkelerden satın alınmasıdır. Ülkemizde, özellikle ileri teknoloji gerektiren ürünler ithal edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin büyük miktarlara varan ithalatı yanı sıra, dünyanın en gelişmiş ülkeleri de ithalat yapmaktadır. Örnek olarak ABD, Japonya ve Almanya'dan otomobil, yine Japonya'dan elektronik aletler ithal etmektedir.

**Lisans anlaşması:** Ürünlerin diğer bir ülkede satılmasını sağlayan, aynı zamanda yönetim faaliyeti gerektirmeyen bir yöntemdir. Uluslararası işletmeler, ihracat faaliyetinden tatmin olmadığı, ancak dolaysız yatırım riskinden korunmak istediği zaman, lisans anlaşmasını tercih ederler. İşletmecilik alanında lisans anlaşmaları oldukça eski ve yaygındır. Lisans anlaşması, bir işletmenin mallarının ve isminin yabancı bir ülkede üretilip satılması konusunda yasal izin vermesini ifade eder.

Lisans anlaşmaları çeşitli başlıklar altında gruplandırılabilir:

- Paketler, buluşlar, formüller, süreçler, tasarımlar
- Telif hakları, musiki eserleri, sanat eserleri
- Ticari isim, markalar

**Lisans anlaşması:** Bir işletmenin, mallarının ve isminin yabancı bir ülkede üretilip satılması konusunda izin vermesidir.



- Franchising, lisanslar ve kontratlar
- Metotlar, programlar, yöntemler, sistemler vb.

Lisans anlaşması sonucunda lisans veren işletme, bunun karşılığında komisyon veya royalt alır. Örnek olarak, bir ABD işletmesi olan Pepsico'nun, Kore'de ve Türkiye ile lisans anlaşmaları vardır. Kore ve Türk işletmeleri kendi ülkelerinde Pepsico üretilip satmakta ve bunun karşılığında Pepsico'ya lisans ücreti ödemektedirler.

Lisans anlaşmasının işletmelere en büyük katkısı, ülke dışına çıkmanın kolay ve risksiz olmasıdır. Böylece, sermayenin tehlikeye atılmaması sağlanır. Ayrıca, lisans anlaşması yoluyla, az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerin kendi olanaklarıyla üretilmediği malların ülke içinde üretimi mümkün hale gelir. Bu durumun, istihdam yaratma ve teknoloji transferi gibi önemli yararları vardır. Lisans anlaşması, lisans veren ülkelerin eskiyen teknolojilerinin değerlendirilmesi açısından da katkı sağlar.

Lisans anlaşmasının bazı sakıncaları da vardır. Lisans verilen işletme yeteri kadar kâr elde edemezse, lisans veren işletme bundan zarar görecektir. Lisans alan işletme kaliteyi düşürerek, lisans veren işletmenin marka imajını zedeleyebilir. Ayrıca lisans alan işletme, bilgi ve tecrübesini arttırarak lisans veren işletmeye rakip duruma gelebilir.

**Franchising:** Bir işletmenin, imtiyaz, maliyet, satış ve dağıtım haklarının, isim ve marka kullanımı ile birlikte bir başka işletmeye verilmesidir.

**Franchising:** Bir işletmenin, imtiyaz, maliyet, satış ve dağıtım haklarının, isim ve marka kullanımı ile birlikte bir başka işletmeye verilmesidir. Bu uygulamada hakları veren taraf, mal ya da hizmetlerinin yurt içinde ya da yurt dışında hakları alan işletme tarafından üretilmesini ve pazarlanmasını sağlar. Bu karşılıklı ilişki, verici işletme açısından bir dağıtım ve pazarlama yöntemi, alıcı işletme açısından ise yatırım ve iş kurma fırsatı olarak değerlendirilebilir. McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn, franchising modeli ile diğer ülkelerde yaygınlaşan çok sayıda örnekten bir kaçıdır.

**Dış ticaret işletmeleri:** Ülke dışında ürettiği malları satmak isteyen işletmeler, uluslararası alanda üretici ile alıcı arasında köprü görevi yapan ticari işletmeleri tercih edebilir. Bu işletmeler üretimle ilgilenmezler ve ülkedeki işletme için dış ülkelerde müşteri bulmakla sorumludurlar. Ayrıca üretici işletmelere, pazar özellikleri, ürün kalitesi, fiyat beklentileri, dağıtım, kambiyo hakkında bilgi verirler.

**Ülke dışında şube açma:** Çokuluslu işletmelerin başvurduğu yollardan biri olan ve dolaysız yatırımı gerekli kılan şube açma çok görülen bir faaliyet türüdür. Kapsamlı bir yönetim faaliyeti gerektirmemesi ve yetkilerin ana işletmenin elinde bulunması tercih nedenidir. İşletmeler ülke dışına çıkarken, bir mülkiyet stratejisi belirlemelidir. Mülkiyetin tamamına sahip olmak isteyen bir işletme, bu yatırıma giderken iki yoldan birini seçer. Yabancı ülkede faaliyette bulunan bir işletmeyi satın alır veya yeni bir işletme kurar. Çokuluslu işletmenin ülke dışındaki faaliyetlerinde temel amaç, riskleri azaltmak ve kâr sağlamak olduğuna göre, tam mülkiyet stratejisine önem vermek gerekir. Bu stratejinin izlenmesiyle, bir ölçüde yönetim serbestisi kazanılırken, amaçlara ulaşmak da kolaylaşır. Örnek olarak, Nestle, ABD'de mülkiyetin tamamına sahip olduğu bir işletmeyi faaliyete geçirmiştir.

Mülkiyetin tamamının çokuluslu işletmeye ait olduğu yatırımların bazı üstünlükleri vardır:

- Yönetim esnekliği ve karar almada serbestlik sağlar.
- Kârların yerel ortaklarla paylaşılması sorunu olmaz.
- Teknoloji ve tecrübenin denetimi yatırım yapan işletmenin elindedir.
- Yatırım yapılan ülkede yeni işler yaratılmış olur.

Mülkiyetin yatırım yapan işletmeye ait olmasının sakıncalı yönleri de ortaya çıkabilir.

- Yerel bir ortağın sağlayacağı yardımdan uzak kalabilirler.
- Mülkiyetin ana işletmeye ait olması riskleri artırır.
- Ürün başarılı olmadığında bütün yatırım yok olabilir.
- Yabancı ülkeler %100 mülkiyeti benimsemediklerinde, işletmelerin bu tür ülkelerde tam mülkiyetle yatırım yapma olanağı azalır. Örnek olarak, IBM Hindistan'daki yatırımın tamamen kendisinin olması eğiliminde olmasına karşılık, yasal engeller yüzünden bu ülkedeki yatırımlarını azaltmıştır. Aynı şekilde Coca-Cola, denetim ve yetkilerinin azaltılması yönündeki baskılardan dolayı, Hindistan'daki tesislerinin bir kısmını kapatmıştır.

**Joint venture:** İki veya daha çok ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir şirket kurup, bu şirketin faaliyetleri için kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamak üzere anlaşmalarıdır. Joint venture uygulaması, iki ya da daha fazla yerli işletme arasında olabileceği gibi, farklı ülkelerin işletmeleri arasında da gerçekleştirilebilir. Joint venture uygulaması ile, iki farklı ülkeden işletmeler, yeni ürünler, süreçler, tesisler ve faaliyetler gerçekleştirerek, bu faaliyetlerin yönetimi için her türlü çabayı paylaşırlar. Joint venture çeşitli konularda yapılabilir. Araba üreticileri arasında yapılanlar çok fazla göze çarpmaktadır. Böylelikle büyüklüğün getirdiği ekonomilerden yararlanma, üründe yüksek kalite standardı elde edilmesi gibi üstünlükler sağlanır. General Motors ve Suzuki Motor'un, son yıllarda Chevrolet'in en uygun fiyatlı markası olan Geo Metro'yu üretmek için kurduğu Cami Automotive isimli şirket ya da Toyoto ve Sabancı'nın kurduğu ToyotoSA, son yıllardaki Joint venture örnekleridir.

**Joint venture:** İki veya daha çok ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir şirket kurup, bu şirketin faaliyetleri için kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamak üzere anlaşmalarıdır.

## ÇOKULUSLU İŞLETMELERİN YÖNETİMİ



*Çokuluslu işletmelerin yönetimi ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak.*

Çokuluslu işletmelerin yönetiminde ulusal işletmelerden farklı olan bir uygulama var mıdır? Bir çokuluslu işletme gurusu olan John Fayerweather şöyle demektedir: "Yönetim New York'ta ne ise Toledo'da da aynıdır." Durum böyle kabul edilirse, çokuluslu işletme yönetimini ayrıca incelemeye gerek yoktur. Ancak, çokuluslu işletmelerin uluslararası alanda faaliyet gösterdikleri çevrenin farklı özellikler ve her ülkeye göre değişik boyutlar taşıması, yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerekli kılar.

Çokuluslu işletme yöneticileri değişik sorunlarla karşı karşıyadır. Yönetim sorunlarının bazıları, işletmenin uygulamalarından kaynaklanır. Örnek olarak, çokuluslu işletme, ulusal organizasyonunu çok az değişikliklerle ülke dışı faaliyetler için kullanırsa, önemli sorunlar ortaya çıkabilir. Ayrıca, işletmenin gelişimi, felsefesi, amaçları ve politikaları uluslararası alanda başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmenin yönetimi aynı zamanda, kendi ülkesinin ortaya çıkardığı engellerle de ilgilenmek zorundadır. Bu parametreler politik, hukuki, ekonomik veya sosyal içerikli olabilir. Bunlara karşılık, çokuluslu işletme yöneticilerinin karşılaşılabileceği sorunlar daha çok faaliyet gösterilen ülkeden kaynaklanır. Yabancı sermayeye karşı tutumlar, yasal engeller veya yabancı düşmanlığı gibi durumlardan doğan sorunlar, en yaygın örneklerdir.

İşletmeler uluslararası faaliyetlere, kendi ülke koşullarına benzer özelliklere sahip ülkelere başlamalıdır.

Herhangi bir yabancı ülkede faaliyete geçmeden önce, o ülkenin yasal, ekonomik, siyasi ve kültürel özellikleri incelenmelidir. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin başlangıcında, kendi ülkesi koşullarına benzer özellikleri olan ülkelere yönelmesi uygun bir seçim olur. Bu uygulama, çokuluslu işletmelerin karşılaşacağı önemli bazı sorunların en düşük düzeyde tutulmasını sağlar.

Bu sorunların başlıcaları, gidilen ülkelerdeki toplumsal, kültürel, ekonomik ve siyasi farklılıklardan kaynaklanan sorunlardır.

**Toplumsal ve kültürel farklılıklar**, uluslararası faaliyetleri olan işletmeler için temel sorun kaynaklarından biridir. Yaşam biçimi, gelenekler, dil, dini inançlar, mal veya hizmetlerin tüketiminde önemli rol oynar. İşletmelerin mal veya hizmetlerine talep oluşturulması ve satışının sağlanabilmesi için, yabancı ülke değerlerini ve yaşam biçimini tanıması gerekir. Örnek olarak, ambalajlamada, işaret ve logoların kullanımında dil ve dini alışkanlıkların bilinmesi, yabancı ülke insanına yakınlaşmayı sağlayacağı gibi, onlara aykırı unsurların kullanımını da önler.

**Ekonomik farklılıklar**, özellikle devletin ekonomiye müdahalesi konusunda önem kazanır. Devletin yatırımlara müdahale ve yönlendirme boyutları, çokuluslu işletmelerin değişik ülkelere yatırım kararı almasında büyük bir etkiye sahiptir.

**Yasal ve siyasi farklılıklar**, hükümetlerin uluslararası yatırım ilişkilerinde etkili olduğu bir sorundur. Yasal uygulamalar, sermaye akışının denetimi ya da belli sektörlerde yabancı yatırımların yasaklanması biçiminde ortaya çıkabilir. Kotalar, tarifler ya da ambargolar, ülkelerin yabancı yatırımları denetim altında tutmak için kullandığı araçlardan bazılarıdır.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin çevre koşulları, faaliyetleri ulusal pazarla sınırlı olan işletmelere göre oldukça farklıdır. İşletmeler uluslararası pazarlara açıldığı zaman farklı kültür ortamları, değişik toplum yapıları, yabancı hukuk ya da bankacılık sistemleri ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum planlama ve örgütlenme işlevlerini zorlaştırır. Çokuluslu bir işletmenin merkezi, farklı ülkelere yayılan mekanizmanın beyni gibidir. Uluslararası faaliyetlerin planlanması öncelikli olarak bu merkezde gerçekleştirilir. Global işletme niteliğinin kazanılması, çokuluslu işletmenin merkezinde etkin **stratejik planlar** oluşturulmasıyla mümkündür. Stratejik planlama sürecinin gelecek uzunca bir dönemi kapsamaması ve çevresel değişikliklerin analiz edilmesi özelliği, çokuluslu işletmelerin başarı şansını artırır.

Çokuluslu işletmelerin global işletme niteliğini kazanması, stratejik planlar yapılmasını gerektirir.

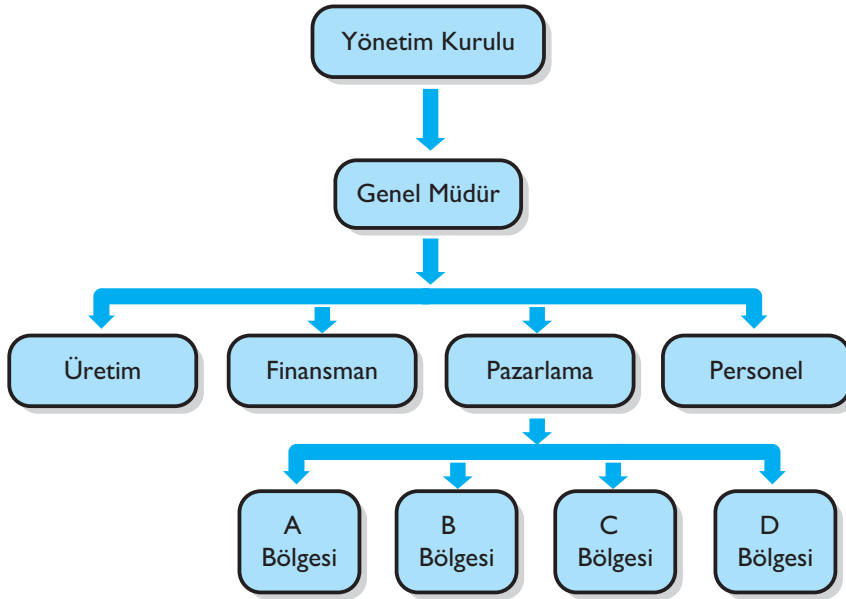
## Çokuluslu İşletmelerin Organizasyon Yapıları



*Çokuluslu işletmelerin organizasyon yapılarını irdelemek.*

Ülke dışına çıkmak isteyen çokuluslu işletmeler, öncelikle dış fırsatları ve riskleri araştırmalıdır. Riskleri azaltmanın bir yolu, faaliyette bulunulan ülke koşulları dikkate alınarak yeniden örgütlenmeye gitmektir. Mevcut organizasyon, değişen koşullara ve değişik çevrelerdeki özelliklere uyum sağlayamayacak yapıda ya da uluslararası faaliyetler için yetersiz olabilir. Uluslararası faaliyetlerini dolaysız ihracat yoluyla gerçekleştiren işletmeler, başlangıçta fonksiyon itibarıyla uzmanlaşmaya dayanan basit bir yapıya sahiptir. Şekil 19.1'de görüldüğü gibi, pazarlama bölümünde bazı değişiklikler yapılmak suretiyle ihracat bölümü oluşturulabilir.

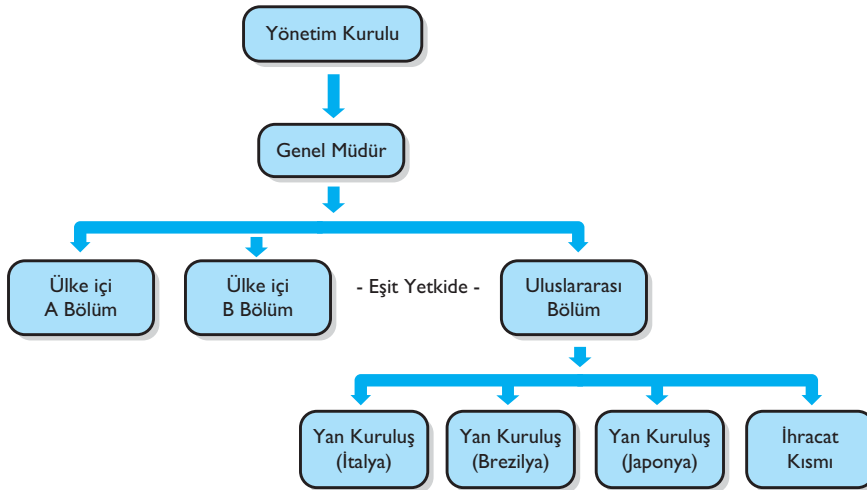




**Şekil 19.1** İhracat Organizasyonu

Aşağıda, faaliyetleri geliştikçe çokuluslu işletmelerde uygulanan organizasyon yapılarından birkaç örnek verilecektir.

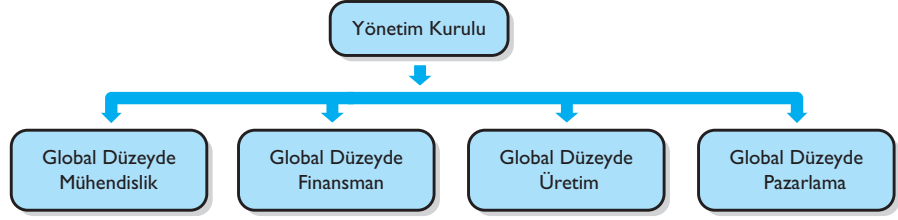
İşletmenin ülke dışı faaliyetlerinin boyutları genişledikçe, pazarlama bölümüne bağlı olarak sürdürülen ihracat birimi yetersiz kalır. Bu durumda, bir uluslararası bölüm kurularak, gelişen yurtdışı faaliyetler uluslararası ilişkilerde etkinlik sağlayacak bir organizasyon yapısı ile sürdürülür (Şekil 19.2).



**Şekil 19.2** Uluslararası Bölüm Organizasyonu

Çokuluslu işletmelerin faaliyetleri yaygınlaştıkça, belirli fonksiyonlara ağırlık verilen global bir yapılanmaya geçilir (Şekil 19.3).

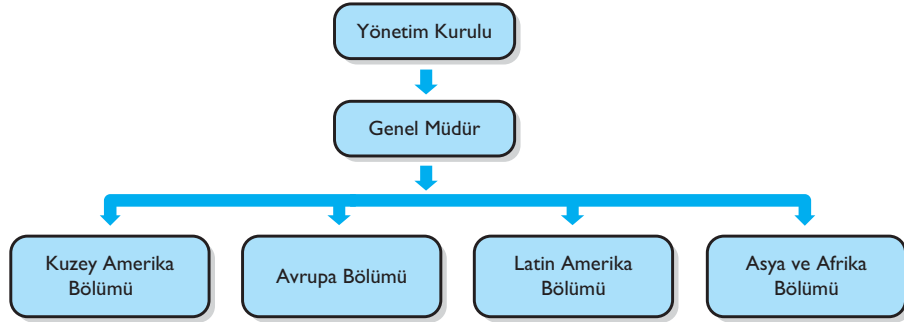
**Şekil 19.3** Fonksiyonel Tabanlı Global Organizasyon



Fonksiyonel tabanlı global yapılanmada, finansman, üretim ve diğer fonksiyonlar yönetsel açıdan bağımsız bölümlerde sürdürülür. Bu tür yapılanma ile, sözkonusu fonksiyonların gelişmiş teknik ile yöntemlerle, global bir anlayış içinde yürütülmesi sağlanır.

Çokuluslu işletmelerde görülen bir başka global yapılanma, bölge temeline dayanan organizasyondur (Şekil 19.4).

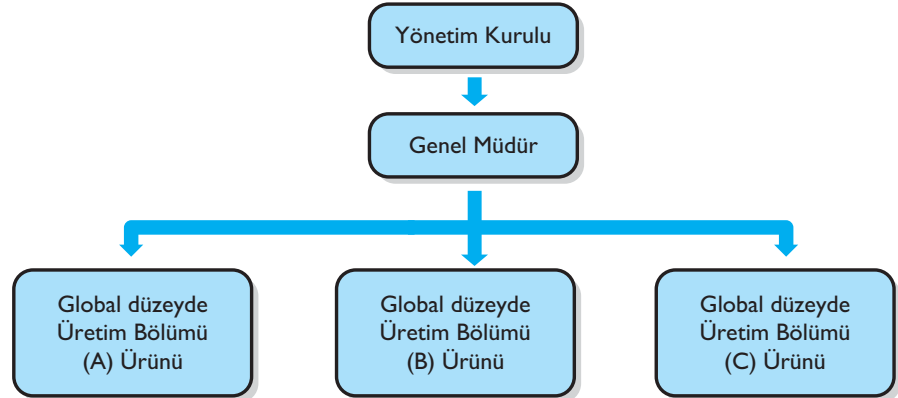
**Şekil 19.4** Bölge Temeline Dayanan Global Organizasyon



Bölge temeline dayanan global organizasyon modelinde, belli bir ülke veya bölgedeki bütün ürünler ve fonksiyonlar bir yöneticiye bağlı olarak sürdürülür.

Çokuluslu işletmelerin büyük kısmında uygulanan sistem, ürün tabanlı global organizasyon yapısıdır (Şekil 19.5).

**Şekil 19.5** Ürün Tabanlı Global Organizasyon Yapısı



Bu tür yapı, teknolojileri birbirine yakın malların üretilmesi söz konusu olduğunda tercih edilmektedir. Özellikle ürünlerin globalleşmesi açısından yararlıdır. Global nitelikteki ürünler, dünyanın neresinde olursa olsun, benzer tüketici gruplarına aynı imajla sunulan ürünlerdir.

#### TELEVİZYON

- Çokuluslu işletme ne demektir? Çokuluslu bir işletme yabancı bir ülkeye nasıl girer ve çalışır? Bu tür işletmelerin organizasyonu nasıldır? Bu soruların cevaplarını ve çokuluslu işletmelerle ilgili bilgileri Çokuluslu İşletmeler televizyon programından öğrenebilirsiniz.

## Özet

Bu Ünite de uluslararası işletmecilik ve çokuluslu işletmelerin ne olduğunu, çokuluslu işletmelerin faaliyetlerindeki güçlüklerin kaynaklarını inceledik. Ayrıca globalleşmede çokuluslu işletmelerin rollerini gördük. Artık;

- çokuluslu işletmenin ne olduğunu, (sayfa 371-372),
- çokuluslu işletmeyi etkileyen çevre unsurlarını, (sayfa 372),
- çokuluslu işletmelerin yabancı ülkeye giriş yollarını, (sayfa 372-375),
- çokuluslu işletmelerin yatırım kararlarını etkileyen unsurları (sayfa 375-376),
- çokuluslu işletmelerde organizasyon yapılarını, (sayfa 376-378) biliyoruz.

Uluslararası işletmecilik ve çokuluslu işletmeler son yıllarda globalleşme ile işletmecilik konularının vazgeçilmez bir parçası olmaya başladı. 2. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak işletmelerin ekonomik güçlerinin çok artması ve bazı ülkelerin GSMH'dan daha fazla satış hacmine ulaşmaları globalleşmenin başlangıcı olmuştur. Çokuluslu işletmeler bugün artık, çeşitli ülkelerin vatandaşları gibi görülmekte, ülkelerin yasal, politik koşullarına uymakta ve vergi ver-

mektedirler. Çokuluslu işletmeleri etkileyen üç çevreden söz edebiliriz. Bunlar ülke içi çevre, yabancı çevre ve uluslararası çevredir.

Çokuluslu işletmenin tanımında bazı ölçütler vardır. Bunlar iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösterme, ülke dışında mülkiyet, üst yönetimin milliyeti ve benzer ölçütlerdir. "Çokuluslu işletme ülke içi ve ülke dışındaki yatırımları işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yöneten ticaret ve sanayi işletmesidir". Çokuluslu işletmelerin ülke dışında faaliyet göstermelerinde ilk adım ihracat yapmaktır. Bu aşamadan sonra lisans anlaşması, franchising, dış ticaret işletmelerini kullanma, ülke dışında şube açma ve joint venture ile diğerleri gelir.

Çokuluslu işletmeler yabancı ülkelere girişleri ve faaliyetleri sırasında değişik koşullarla karşılaşılır. Toplumsal, kültürel, ekonomik, yasal veya siyasi farklılıklar işletmelerin yabancı ülkelere yatırım kararlarında etkili olur.

Çokuluslu işletmelerin yönetiminde ilk adım planlamadır. Ulusal planlama ile uluslararası planlama arasında büyük farklar vardır. Çokuluslu işletmelerin organizasyonunda değişik yapılar uygulanabilir.



## Kendimizi Sınayalım

Özet bölümündeki konuları yeterince anlayıp anlayamadığınızı ölçmek için aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışınız. Soruları zorlanmadan yanıtladığınızda bir sonraki Üniteye geçebilirsiniz. Ancak zorlandığınız sorulara ilişkin konuları tekrarlamanız yararınıza olacaktır. Unutmayın! Doğru yanıtları Ünitenin sonunda bulabilirsiniz.

**1.** Aşağıdakilerden hangisi, uluslararası işletmenin, ulusal ve yabancı ülke güçlerinin etkileşimi altında kalarak etkilenmesine neden olur?

- Ulusal çevre
- Yabancı çevre
- Uluslararası çevre
- Politik çevre
- Kültürel çevre

**2.** İşletmenin çeşitli ülkelerden yöneticiler tarafından yönetilmesi, çokuluslulaşma ölçütlerinden hangisinin kapsamında yer alır?

- İki veya daha fazla ülkede faaliyet
- Ülke dışına mülkiyet
- İhracat-ithalat yöneticisi çalıştırma
- Üst yönetimin milliyeti
- Lisans anlaşması yapma

**3.** Bir işletmenin ülke dışına açılırken tercih edebileceği, en az riskli ve en kolay yol aşağıdakilerden hangisidir?

- İthalat-ihracat
- Lisans anlaşması
- Franchising
- Şube açma
- Joint venture

**4.** Aşağıdakilerden hangisi, çokuluslu işletmelerin dolaysız yatırımı olarak sınıflandırılabilir?

- Şube açma
- Lisans anlaşması
- İthalat
- İhracat
- Franchising

**5.** Aşağıdakilerden hangisi lisans anlaşması **sayılamaz**?

- Ticari isim
- Franchising
- Buluşlar
- Metotlar
- Turn-key

**6.** Aşağıdakilerden hangisi mülkiyetin yatırım yapan işletmeye ait olmasının sağlayacağı üstünlüklerden **değildir**?

- Yönetim sağlaması esnekliği
- Yerel ortaklarla kâr paylaşımında uzlaşma sağlaması
- Teknoloji ve tecrübenin denetimini sağlaması
- Yeni iş alanları yaratılmasını sağlaması
- Riskin azalmasını sağlaması

**7.** Dünya düzeyinde finansman, üretim, pazarlama ve personel bölümlerini içeren bir çokuluslu işletmenin organizasyon yapısı, aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?

- Fonksiyonel tabanlı global yapı
- Ürün tabanlı global yapı
- Matriks yapı
- Bölge temeline dayalı yapı
- Proje yapısı

**8.** Çokuluslu bir işletmenin, faaliyetle bulunduğu ülkelerde birbirinden farklı fiyatlarla ürün satışı, yapması hangi çevre koşullarından etkilendiğini gösterir?

- Politik yasal çevre
- Ekonomik finansal çevre
- Kültürel çevre
- Dış çevre
- İç çevre

**9.** Aşağıdakilerden hangisi çokuluslu bir işletmenin faaliyet ile ilgili geçtiği ülke dikkate alması gereken kültürel çevre özelliklerinden, biri **değildir**?

- Dil
- Gelenekler
- Ekonomik durum
- Yaşam biçimleri
- Değerler

**10.** Farklı ülkelerde teknolojileri birbirine yakın mal üretimi yapan bir çokuluslu işletme aşağıdaki organizasyon yapılarından hangisine sahiptir?

- Bölge temeline dayalı yapı
- Ürün tabanlı global yapı
- Matriks yapı
- Fonksiyonel tabanlı global yapı
- Müşteri temelli yapı

## Yaşamın İçinden



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

### Gillette İşletmesi

Gillette İşletmesi Meksika'da halkının ancak %8'inin traş köpüğü kullandığını, geri kalanının su ve sabun kullandığını gördü. Daha önce kullandığı yüksek fiyatlı ambalajdan vazgeçti ve plastik tüp üreterek traş köpüğü satışını iki katına çıkardı. Latin Amerika halkının ABD'deki büyüklükteki paketleri almaya güçleri yetmedi. Aynı şekilde Hoover, ABD malı yüksek fiyatlı çamaşır makinelerini alamayan Meksikalılar için basit ve ucuz çamaşır makineleri üretti.

1. Örnekleri verilen işletmeler, Meksika'daki faaliyet ve uygulamalarını hangi unsurlara göre şekillendirmektedir?
2. Bu iki işletmenin Türkiye pazarına girme koşulları neler olabilir?

### Avrupa'da Joint Venture

Ali Günce, torna tezgahları yapan Seklice İşletmesi'nin genel müdür yardımcısıdır. Genel müdür Asım Gelenbe bir gün odasına Ali Günce'yi çağırır. Türkiye'deki satışların iyi olduğunu, ancak yeni stratejik hedefler belirlemeleri gerektiğini söyler. Japon ve ABD'li rakiplerin başarılı bir şekilde dünya pazarlarında faaliyet gösterdiklerini ve Doğu Avrupa pazarlarına hiç girmediklerini söyler.

Ali Günce işletmenin Türkiye'de yeterince başarılı olduğunu, ayrıca ürünlerin bazı komşu ülkeler ile Asya ülkelerine ihraç edildiğini belirtir.

Genel müdür ihracat faaliyetlerinin yer aldığı ülkelerde ekonomik sorunların çok arttığını bu ülkelerin dış bankalara çok borcu olduğunu belirtir. Ayrıca "Bizim yeni pazarlara ihtiyacımız var ve Doğu Avrupa doymamış bir pazar olacaktır." diyerek görüşünü belirtir.

1. Yukarıdaki olayı yorumlayınız.
2. Sizce yeni pazarlara girmek bu işletme için gerekli midir?

## Biraz Daha Düşünelim

1. Çokuluslu işletmelerin globalleşmeye etkileri nelerdir?
2. Çokuluslu işletmeyi ulusal işletmeden farklı yapan özellikleri nelerdir?
3. Kesenefobi nedir?
4. Bir işletmenin çokuluslu olmasındaki ölçüler nelerdir?
5. İhracat-ithalat faaliyeti ile ülke dışına çıkmak sizce iyi bir yol mudur?
6. Lisans anlaşması işletmelere ne katkı sağlar?
7. Joint venture uygulamasını tanımlayınız.
8. Yalnız ihracat faaliyeti olan bir işletmenin organizasyon şemasını hazırlayınız.
9. Ürüne dayalı organizasyon yapısı, çokuluslu işletmelerde hangi koşullarda uygulanır?
10. İşletmelerin uluslararası yatırım kararlarında karşılaşılabileceği farklılıklar nelerdir?



## Başvurabileceğimiz Kaynaklar

- Ball, Donald A. ve Diğerleri. **International Business**, Richard D. Irwin; Boston, 1993.
- Bounds, Gregory M. ve Diğerleri. **Management**, South Western Publishing, Ohio, 1995.
- Bowie, L. ve Diğerleri. **Management**, McGraw-Hill Book Co., New York, 1996.
- Crain, Kota ve Diğerleri. **International Business**, The Dryden Press, New York, 1996.
- Emerald, Kenneth ve Diğerleri. **Business Principles and Management**, South Western Publishing Co., Ohio, 1996.
- Özalp, İnan. **Çokuluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.
- Yüksel, Öznur. **Uluslararası İşletme Yönetimi**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1999.

## Yanıt Anahtarı

- |       |   |
|-------|---|
| 1. c  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerde çevre" bölümünü gözden geçiriniz.                          |
| 2. d  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin tanımı" bölümünü gözden geçiriniz.                         |
| 3. a  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere giriş yolları" bölümünü gözden geçiriniz. |
| 4. a  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere giriş yolları" bölümünü gözden geçiriniz. |
| 5. e  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere giriş yolları" bölümünü gözden geçiriniz. |
| 6. e  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere giriş yolları" bölümünü gözden geçiriniz. |
| 7. a  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları" bölümünü gözden geçiriniz.          |
| 8. b  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin yönetimi" bölümünü gözden geçiriniz.                       |
| 9. c  | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin yönetimi" bölümünü gözden geçiriniz.                       |
| 10. b | Yanıtınız yanlış ise "çokuluslu işletmelerin organizasyon yapıları" bölümünü gözden geçiriniz.          |



## Sözlük

### A

**Amaç:** İşletmenin ulaşmak istediği durum.

**Aracı kuruluş:** Mali piyasa araçlarının çıkarımı, alımı, satımı ve pazarlamasıyla uğraşan kuruluş.

**Araştırma, geliştirme ve tasarım:** Yürürlükteki uygulamaların özelliklerinde güncel değişiklikler yaparak işletme kârını artırmaya yönelik çalışmalar.

**Aranmayan mal:** Tüketicilerin haberdar olmadığı ya da haberdar olsalar da satın almayı düşünmediği, aniden ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak için satın aldığı mal.

**Akıcı üretim sistemi:** Bütün üretim araç gereci, makineler ve işgörenlerin, bir üretim hattı etrafına ya da kayan şerit etrafına yerleştirildiği sistem.

### B

**Başabaş noktası:** Toplam gelirin toplam maliyeti karşılayacak düzeyde olması durumu.

**Beğenmeli mal:** Fiyat, kalite, renk, biçim ve moda uygunluk bakımından karşılaştırma yapılarak satın alınan mal.

**Beşeri ilişkiler yeteneği:** Çalışma hayatındaki bireylerle ilişki kurma yeteneği.

**Bilanço:** Mizanda yer alan hesaplardan borç kalanı veren varlıkların sol kolonda, alacak kalanı veren kaynakların sağ kolonda yer aldığı bir tabloya verilen ad.

**Biçim değişikliği:** Dar anlamda üretim.

**Bilgisayar bütünlük üretim sistemi (CIM):** Geleneksel üretim işlevlerinin otomatik teknolojilerle yer değiştirmiş otomasyona dönüşmüş biçimi.

**Bilgi işleme:** Verileri, bilgiye dönüştüren işlemler dizisi.

**Bilgi sistemi:** Donanım, yazılım, uzman personel ve denetleme öğeleriyle, verileri bilgiye dönüştüren bir işletme alt sistemi.

**Bilgi işleme süreci:** Kaydetme, sınıma, sınıflandırma, düzenleme, özetleme, matematiksel ya da mantıksal hesaplama, saklama, çoğaltma, erişim ve iletme aşamalarını kapsayan süreç.

**Bilişim yönetimi:** Geniş alan ağlarını, anında bilgi işlemeyi, elektronik bilgi değişimini, elektronik postayı ve yerel bilgi ağlarını kurma, izleme, yenilikleri işletmeye kazandırma ve çalışanların yeniliklerden yararlanmalarına destek sağlama.

**Birincil piyasa:** Dolaşıma ilk kez çıkarılan finansal varlıkların alınıp satıldığı piyasa.

**Bütünlük işletme bilgi sistemi:** İşletme yönetiminin bilgi gereksinmesini karşılamak için; verilerin derlenmesi, sınıflandırılması, verilerin ve bilgilerin veri tabanlarına depolanması, verilerin değişik amaçlar için bilgiye dönüştürülmesi, bilgilerin işletme organizasyonundaki değişik birimlere iletilmesi işlevlerini yerine getiren bütünlük bir işletme alt sistemi.

**Bölümlere Ayırma:** İşletme ile ilgili çalışmaların ya da faaliyetlerin gruplandırılması yolu ile bölümlerin oluşturulması ve bu bölümler arasındaki çalışma ilişkilerinin belirlenmesi işlemi.

### C-Ç

**Çalışma sermayesi:** Genellikle nakit ve nakit benzerleriyle, geçici yatırımlar, alacaklar ve stoklar gibi en geç bir yıl içinde nakde dönüşebilecek dönen varlıkların yönetimi.

**Çıktılar:** Girdilerin ürüne dönüşmesi.

**Çokuluslu işletme:** Ülke içi ve ülke dışındaki yatırımları işletme amaçlarına ve işletme sahiplerinin çıkarlarına uygun bir biçimde yöneten bir ticaret veya sanayi kuruluşu.

### D

**Dayanıklı mal:** Genellikle bir yıldan fazla bir süre kullanılan ve tüketilen mal.

**Dayaniksız mal:** Genellikle birkaç kez kullandıktan ve kısa bir süre sonra tüketilen mal.

**Değişim:** Pazarlamanın yarattığı bir pazarlama hizmeti.

**Denetim işlevi:** Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması süreci.

**Depolama:** Bir pazarlama hizmet üretimi.

**Dividant kararları:** Elde edilen kârların ne kadarının ortaklara, ne kadarının işletmede bırakılacağı ile ilgili kararlar.

**Doğal kaynaklar:** Doğadan elde edilen, doğrudan ya da işlenerek kullanılan maddeler.

**Donanım:** Bilgi işlemede kullanılan her türlü fiziksel araç gereç ve malzemeye verilen ad.

### E

**Endüstriyel mal:** En son tüketiciye satılmayıp, üretimde kullanılan veya alınıp üzerinde bazı işlemler yapıldıktan sonra satılan mal.

**Emek (işgücü):** Üretimi gerçekleştirenlerin fiziksel ve düşünsel katkıları.

**Ekonomiklik:** Üretimin satış tutarının, üretimin maliyet tutarına oranlanması.

**Ekonomik mal:** Üretimi için emek harcanan mal.

**Ekonomik etkenlik:** İşletmelerin ellerinde bulunan kıt kaynakların en iyi biçimde kullanımı.

**Ekonomik olmayan mal (serbest mal):** Üretimi için hiçbir çaba ya da örgütlenme gerektirmeyen ve doğada hazır bulunan mal.

**Etik:** Herhangi bir eylemin kabul edilebilir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayan temel kurallar ya da değişkenler.

**Eş Zamanlı Mühendislik:** Süreç tasarımıyla aynı zamanda yürütülen ürün tasarımı çalışmaları.

**Eylemsel plân:** Stratejik plânlarda saptanan amaçlara nasıl ulaşılacağını belirleyen plân.

### F

**Factoring:** Kısa vadeli kredili satışlardan doğan alacak haklarının devredilmesi.

**Faiz:** Paranın kullanım hakkından belirli bir süre için vazgeçilmesinin bedeli.

**Fayda:** Mal ve hizmetlerin insan gereksinmelerini karşılama özelliği.

**Finans:** Para, fon ya da sermayenin ifadesi.

**Finansman:** Para, fon ya da sermayenin sağlanması.

**Finansal analiz:** Finansal tablolarda yeralan kalemler arasındaki ilişkilerin kurulmasını, ölçülmesini ve yorumlanmasını kapsayan bir süreç.

**Finansal sistem:** Bir ekonomide fonları arz ve talep edenlerin, fon akımını sağlayan araç gereçlerin ve bunları düzenleyen hukuki ve idari kuralların bütünü.

**Finansal yönetim:** Fonların belirlenmesi, uygun alanlara yönlendirilip yönetilmesi.

**Finansal planlama süreci:** Finansal ihtiyaçların tahmini, bu ihtiyaçların karşılanması için bütçelerin geliştirilmesi ve finansal kontrolün yapılması.

**Fiyat:** Pazarlama karmasının gelir getiren tek elemanı.

**Fizibilite (Yapılabilirlik):** Karmaşık, büyük projelerin gerçekleştirilmesinden önce, uzun ve kapsamlı araştırma ve plânlama çalışmaları.

**Fiziksel dağıtım:** Endüstri ve tüketim mallarının pazarlama politikasına uygun olarak üreticiden veya depodan alıcıya hareket ettirilmesini sağlayan siparişi yorumlama süreci.

**Franchising:** Bir işletmenin, imtiyaz, maliyet, satış ve dağıtım haklarının, isim ve marka kullanımı ile birlikte bir başka işletmeye verilmesi.

## G

**Gelir tablosu:** Dönem Kârı veya Zararı Hesabı'ndan yararlanılarak düzenlenen tablo.

**Genel muhasebe:** İşletme yöneticisi ile işletme dışı bilgi kullanıcılarına işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgilendirme.

**Geribildirim:** Sistemdeki hataların anında görüntülenmesi ve düzeltici eylemlerde bulunulması biçimindeki işleyişe verilen ad.

**Girişim:** Başkalarının gereksinmelerini karşılamak üzere, pazarı olan ve pazarda fiyatı oluşan ekonomik mal ve hizmetleri ortaya koymak ve sahibine kâr sağlamak amacıyla güden bir işletme.

**Girişimci:** Gereksinmeleri karşılamak üzere mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi için üretim faktörlerinin bir araya getirilmesini sağlayan kişi.

**Grup teknoloji:** Üretimle ilgili benzerliklerin, belirli kalite çemberinde bir araya getirilerek grup oluşturulması; böylece zaman, çaba ve malzeme tasarrufu sağlanması.

**Güç:** Bireyin, başkalarını istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneği.

**Güdüleme:** İnsanların faaliyetlerinin ve çabalarının devamını sağlayan ve onları harekete geçiren uygulamaların toplamı.

## H

**Halkla ilişkiler:** Bir kurumun malları ve hizmetleri hakkında topluma iletiler sunulması.

**Hatırlatıcı reklam:** Bilinen bir ürünün kullanımına, özelliklerine ve yararlarına ilişkin olarak, tüketicilerin ürünü hatırlamaları için tekrarlanan reklam.

**Hesap:** Finansal işlemlerin bütün işletmelerde hep aynı adla kaydına yarayan kavram.

**Hesap Kalanı:** Bir hesabın borç tarafı toplamı ile alacak tarafı toplamı arasındaki fark.

**Hisse senedi:** Anonim şirketlerin sermaye paylarını temsil eden kıymetli evraklar.

**Hizmet:** Satışa sunulan faaliyet, fayda ya da doyum.

**Hizmet üretimi:** Üretici ile tüketici arasında birebir dolaysız ilişki kurmayı sağlayan sosyal eylem.

## I-İ

**İhtiyaç:** Tüketicilerin içinde buldukları koşullar ile içinde bulunmayı arzu ettikleri koşullar arasındaki farklılık.

**İkincil piyasa:** Daha önce alım ve satıma konu olmuş finansal varlıkların alınıp satıldığı piyasa.

**İletişim:** Bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın bir taraftan diğer tarafa aktarılması süreci.

**İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY):** İşletmelerde insan kaynağının etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü.

**İnsan Kaynakları Plânlaması:** Gereken sayıda ve nitelikte işgücünü, istenen zamanda ve yerde hazır bulundurma çabaları.

**İntranet:** İnternet teknolojisinin işletme içi iletişimde kullanılması.

**İnternet:** Tüm dünyada, milyonlarca bilgisayarı birbirine bağlayan uluslararası ağ.

**İstekler:** İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan (ürün tipi, ürün markası vb.) konulardaki özel seçimleri.

**İşgücü Envanteri:** İşletmenin personel arzını (mevcudunu) nitelik olarak irdeleyen çalışma.

**İşletme:** İnsan gereksinimlerinin karşılanması için mal ve/veya hizmet üretiminin gerçekleştirildiği iktisadi birim.

**İşletme biliminde etkenlik:** Belirli bir girdi ile en yüksek çıktının elde edilmesi, belirli bir çıktı düzeyinin en düşük girdiyle sağlanabilmesi.

**İşletme bilimi:** İşletmelerin kuruluşu, finansmanı, üretim araçlarının sağlanması, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması, örgütlenip, yönetilmeleri ve parasal olayların izlenmesi konularını ele alıp inceleyen bilim dalı.

**İşletme bilgi sistemi:** Girdi, süreçleme, çıktı, geribildirim, kontrol ve çevre öğelerinden oluşan sistem.

**İşletme işlevleri bilgi sistemi:** Pazarlama, üretim, personel, finans gibi işlevleri destekleyen sistem.

**İşletme sermayesi yönetimi:** İşletmenin sahip olacağı çalışma sermayesi düzeyi ile çalışma sermayesi kalemlerinin bileşimi yanında, bunun nasıl finanse edileceğini de içeren yönetim.

**İş analizi:** İşletmede yapılan bir birinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanması.

**İş gerekleri:** İş yapacak personelde olması gereken nitelikler.

**İş tanımları:** İşle ilgili bilgileri belirli bir sistematik altında, tek bir sayfada veren iş formları.

**İşe alıştırma programı:** Yeni işgöreni işletmenin bir parçası durumuna getirmeyi amaçlayan süreç.

## J

**Joint venture:** İki veya daha çok ortağın kendi faaliyetlerini sürdürürken, belli bir işi görmek üzere sürekli veya geçici olarak bir şirket kurup, bu şirketin faaliyetleri için kendi işletmelerinden teknik, mali ve ticari destek sağlamak üzere anlaşmaları.

**Just In Time (JIT):** Üretim için gereken malzemenin ihtiyaç duyulduğu anda temin edilmesi.

## K

**Kalite:** Günümüz üretiminde birinci önceliği alan bir tüketici beğenisi.

**Kârlılık:** Belirli bir zaman kesiti içinde, işletme faaliyetleri sonucunda elde olunan toplam net kârın, o zaman kesitinde kullanılan kapitale oranı.

**Kampanya:** Belirli bir amaca ulaşmak için ve bir konu ya da düşünce çevresinde oluşturulan, planlanmış ve düzenlenmiş bir dizi satış çabası.

**Kavramsal yetenek:** İşletmenin bütününe yönelik politika ve stratejiler geliştirme.

**Kısa süreli planlama:** Bir yıldan daha kısa süreli olarak yapılan planlama.

**Kitle üretimi:** Tek üretim, parti üretimi veya akıcı üretim türlerinden herhangi biriyle yapılan çok büyük ölçekli üretim.

**Kişisel satış:** Alıcı ile işletmenin bir elemanının birebir ve çoğunlukla yüz yüze yaptıkları iletişim süreci.

**Kurumsal reklam:** Örgütsel imajın, düşüncelerin ve politik konuların sunumu.

**Kodlama:** Bir işletmenin fiziksel ve fiziksel olmayan varlık ve eylemlerinin değişik ölçüleme göre sınıflandırılarak harf, rakam ve sembollerle ifade edilmesi.

**Kolayda mal:** Tüketicilerin sık sık ve ilk görüşte satın aldıkları mal.

**Komisyoncu ve acenta:** Malların alım ve satımında satıcıya ya da alıcıya temsil eden ve komisyon karşılığında çalışan bağımsız aracıya verilen ad.

## L

**Leasing şirketi:** Bir malın kullanım hakkını, belirli bir kira karşılığında, belirli bir süre için kiralayan kurum.

**Liderlik:** Amaçlara ulaşmak için başkalarının davranışlarını yönlendirme ve diğerlerini etkileme süreci.

**Likidite:** İşletme varlıklarının paraya dönüştürülme yeteneği.

**Lisans anlaşması:** Bir işletmenin, mallarının ve isminin yabancı bir ülkede üretilip satılması konusunda izin vermesi.

## M

**Mal:** İnsan gereksinmelerini ve isteklerini gidermeye yarayan somut araç.

**Maliyet muhasebesi:** İşletme yöneticisine üretimle ilgili maliyet giderlerinin türleri ile bunların gider yerleri olarak işletme bölümlerine göre ve çeşitleri yönünden mamullere göre dağılımı hakkında bilgilendirme.

**Marka:** Bir ürünü diğerlerinden ayırmak için bir isim, bir sözcük, bir tasarım, bir sembol ya da bunların bileşimi.

**Miktar esnekliği:** Üretilen ürün ya da verilen hizmet miktarını hızla arttırabilme yeteneği.

**Muhasebe:** İşletmenin gerçekleşen faaliyetlerinin para cinsinden izlenmesi ve ilgililere iletilmesi çabası.

**Muhasebe bilgi sistemi:** Çift taraflı kayıt esasına göre işleyen, her türlü muhasebe raporlarını hazırlayabilecek şekilde tasarlanan bilgi sistemi.

**Muhasebe bilgi sistemi:** Personel, belgeler, donanım ve raporlardan oluşan sistem.

**Mülkiyet Faydası:** Tüketicilerin bir ürüne sahip olması ve kullanımını üzerinde kontrol yetkisini kullanmasıyla yaratılan değer.

## N

**Nakit bütçesi:** Kısa dönemli nakit gereksinmesinin belirlenmesinde kullanılan bir plânlama aracı.

**Nominal değer:** Finansal varlıkların üzerinde yazılı olan değer.

## O-Ö

**Ofis otomasyonu:** Geleneksel ofis ortamlarında yapılan her türlü işin, elektronik araçlarla yapılması.

**Organize piyasa:** Resmi bir piyasa yerinin olduğu, devletin gözetimi ve denetimi altında olan piyasa.

**Organize olmamış piyasa:** Finansal varlıkların alım ve satımının yapılacağı belirli bir mekanın bulunmadığı piyasa.

**Örgütlenme:** Plânlarda belirtilen hedeflere ve bunlara ulaşmak için kararlaştırılan yollara uygun bir örgüt oluşturma süreci.

**Öncü reklam:** Potansiyel müşterilere ürün hakkında bilgi verecek, belirli bir ürün markasından ziyade bir ürün grubu için talep yaratmaya yönelik reklam.

**Özel Girişim:** Bireylerin devlet müdahalesi olmaksızın, kendi ekonomik çıkarları doğrultusunda davrandığı bir sistem.

**Özellikli olan mal:** Kendine özgü nitelikleri ya da markaları nedeniyle, tüketicilerin satın almak için özel çaba harcamaya istekli oldukları mal.

**Öz kaynak:** Ortakların, işletmenin varlıkları üzerindeki hak sahipliği.

## P

**Plân:** Bütçeye oranla daha genel kapsamlı, çok defa bir yıldan daha uzun bir döneme ilişkin ve sayısal açıdan sınırlı çalışma.

**Plânlama:** Amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için uygun yöntemlerin belirlendiği süreç.

**Parti üretim sistemi:** Belirli bir mamül türünden bir parti veya bir seri üretim yapıldıktan sonra, üretim programının değiştirilerek, başka bir mamül türünden başka bir partinin üretimine geçildiği sistem.

**Para Piyasası:** Bir yıl ya da daha kısa süreli fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasalar.

**Pazar bölümlenme:** Rakiplere karşı işletmenin güçlü yönlerini ortaya koyan ve işletmenin kaynaklarını verimli kullanmayı hedefleyen analitik süreç.

**Pazarlama bilgi sistemi:** Pazarlama karar vericileri için gerekli olan bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve ilgili taraflara ulaştırılmasında insanlardan, araçlardan ve süreçlerden yararlanılması.

**Perakendeci:** Nihai alıcılara satmak için satın alma işlevini yapan, üretici ya da toptancılardan satın aldığı malları tüketicilere satan pazarlama aracılık edeni.

**Performans değerlendirme:** Personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin saptanması.

**Personel dönüşüm oranı:** Belli bir dönemde çeşitli nedenlerle işletmeden ayrılan personel sayısının yüzdesi.

**Proforma tablo:** Tahmini finansal tablo.

## R

**Reel faiz oranı:** Ödünç verilebilir fonların arz ve talebine bağlı olarak belirlenmesi.

**Rekabetçi reklam:** Rakip ürünlere göre ürünün belirli özellik ve üstünlüklerini gösteren reklamlar.

**Reklam kampanyası:** Hedef kitleye yönelik bir dizi reklamın yaratılması ve sunulması.

## S-Ş

**Satış geliştirme:** Tüketicileri satın almaya özendirmek ve araçlarının işlevlerini daha etkin kılmak için yapılan her türlü çaba.

**Standartlaştırma:** Bir ürünün veya onu oluşturan parçaların, önceden saptanmış değerlere uygun üretilmesine ilişkin çabalar.

**Seçimli dağıtım:** Bir ürünün dağıtımı için mevcut bazı satış noktalarının kullanılması.

**Sermaye:** Üretimde kullanılan, para ve parasal değeri olan her tür donanım.

**Sermaye bütçeleme:** Uygun ve verimli yatırım alanlarının araştırılması ve sermaye harcama önerilerinin değerlendirilmesi süreci.

**Sermaye piyasası:** Vadesi bir yılı aşan orta ve uzun süreli fon arz ve talebinin karşılaştığı piyasaya verilen ad.

**Süreç tasarımı:** Bir malın üretimindeki özel aşamaların tanımlanması ve bu aşamaların özelliklerinin öngörülmesi.

**Sürekli üretim sistemi:** Üretim, tam gün, vardiyalı ve devamlı olarak yapıldığı sistem.

**Sürekli plân:** İşletme faaliyetlerinde süreklilik ve düzen sağlanmasıyla ilgili olan plân.

**Sipariş üretim sistemi:** Siparişi verenin isteklerine göre özel olarak tasarlanan üretim.

**Sınırlı veya tekeli dağıtım:** Ürünün, dağıtım sırasında sadece belirli satış noktalarının kullanılması.

**Stratejik plân:** Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen sorunlarla ilgili olan plân.

## T

**Talep:** Satın alma gücü olan bireylerin ekonomik mal ve hizmetlere karşı gösterdikleri istekler.

**Taktik plân:** Hazırlanan stratejik plânların uygulamaya konması için gerekli olan plân.

**Tanıtım:** Bir mal, hizmet, yer, fikir, kişi, ya da kurum hakkında herhangi bir bedel ödemeksizin yayınlanan haberlerin tümü.

**Taşıma:** Bir pazarlama hizmet üretimi.

**Tek üretim sistemi:** Bir tek üretim biriminin belirli bir yerde yapılması.

**Tek kullanımlı plân:** Bir defalık kullanılmak üzere oluşturulan plân.

**Teknoloji:** Mal ve hizmet üretimi için kullanılan yöntemler.

**Teknik etkenlik:** (1) İşletme faaliyetlerinin belirlenen niceliksel standartlara ulaşabilme derecesi, (2) belirli bir işi en ucuz yoldan yerine getirmek ya da belirli bir çıktıyı elden gelen en düşük girdi ile sağlayabilmek.

**Teknik yetenek:** Teknikleri, yöntemleri, donatımları ve süreçleri kullanma ve anlama yeteneği.

**Tutundurma:** Tüketicilerin satınalma kararlarını etkilemek için onları bilgilendirmeyi ve ikna etmeyi amaçlayan eylemler.

**Tüketici:** Gereksinme ve isteklerini karşılamak amacıyla mal ya da hizmetleri satın alan ve kullanan bireyler ya da örgütler.

**Tüketim:** İnsan gereksinimlerini ve isteklerini karşılamak amacıyla üretilen mal ve hizmetlerin kullanımı.

**Tüm mal kavramı:** Bir maldan beklenen faydaları kapsayacak fiziksel, ekonomik ve psikolojik unsurların bütünü.

**Toptancılık:** Yeniden satmak ya da işletmede kullanmak amacıyla malların satımı ve satımla ilgili tüm faaliyetler.

**Toplumsal sorumluluk:** Toplumla işletmeler arasındaki bir toplumsal anlaşma.

## U-Ü

**Uzun süreli plân:** Bir yılı aşan süreler için yapılan plân.

**Üretim öğeleri:** Mal ve hizmet üretiminde kullanılan, bir ülkenin sahip olduğu temel kaynaklar.

**Üretim:** Hammaddeleri ve diğer maddeleri ürüne dönüştürme ya da kısaca, fayda yaratma süreci.

**Üretim planlaması:** Günlük, haftalık, aylık ve yıllık üretim düzeylerinin önceden belirlenerek, buna uygun düzeyli üretim yapılması.

**Üretim yönetimi:** Üretim sistemlerinin tasarımı, kurulması ve işletilmesi.

**Ürün:** Dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bütün.

**Ürün esnekliği:** Bir ürünün üretiminden diğer bir ürünün üretimine, hızla geçebilme yeteneği.

**Üretim esnekliği:** Üretim sürecinin, tüketici gereksinmelerine hızlı yanıt verebilme yeteneği.

**Ürün dizisi:** Birbirleriyle yakın ilişkisi olan bir grup mal.

**Ürün karması:** Belirli bir satıcı tarafından satışa sunulan ürün dizileri.

**Ürün reklamı:** Ürünlerin kullanımına, özelliklerine ve yararlarına ilişkin yapılan reklam.

**Üst yönetim bilgi sistemi:** Yönetim kurulu üyelerinin bilgi gereksinmelerini karşılayan bilgi sistemi.

**V**

**Verimlilik:** Üretimden elde edilen çıktuların fiziksel niceliklerinin, üretimde harcanan girdilerin fiziksel niceliklerine oranı.

**Veri tabanı:** Veri, bilgi model ve bilim belleklerine verilen ortak isim.

**Y**

**Yabancı kaynak:** Üçüncü şahısların işletmenin varlıkları üzerindeki hak sahipliği.

**Yalınlaştırma:** Üretim süreçlerinin daha verimli ve daha üretken duruma getirilmesi çabası.

**Yatay birleşme:** Birbirinin aynısı olan malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesi.

**Yaygın (Yoğun) Dağıtım:** Bir ürünün dağıtımını için mevcut tüm satış noktalarının kullanılması.

**Yazılım:** Çeşitli bilgi işlem programları, prosedürleri ve yönergelerine verilen isim.

**Yer Faydası:** Tüketicilerin ürünleri istedikleri yerlerden sağlanmasıyla elde edilen değer.

**Yönelme:** Yöneticinin aslarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili yönetsel süreç.

**Yönetim:** Başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma süreci.

**Yönetim piramidi:** Bir işletmedeki yönetim basamaklarını gösterme.

**Yönetsel yetenek:** Kavramsal, beşeri ve teknik yetenek.

**Z**

**Zaman Faydası:** Tüketicilerin ürünleri istedikleri an elde etmeleri ile yaratılan değer.

## Dizin

### A

- Ailesel yönetim** 99
- Akıcı üretim sistemi** 248, 249
- Amaç** 21 - 23
- Ambalajlama** 205
- Arz** 7

### B

- Bilanço** 318, 319, 332
- Bilgi işleme** 291 - 294, 302
- Bilgi sistemi** 294 - 301
- Bilgisayar destekli tasarım** 275
- Birincil piyasalar** 354
- Bölgelere ayırma** 123
- Bütçe** 333 - 339
- Bütünleşik bilgi sistemi** 294, 295
- Büyüme** 55 - 64

### C-Ç

- Caux Round Table İlkeleri** 87 - 90
- Çalışma sermayesi yönetimi** 340 - 342
- Çevre** 26 - 29, 142, 372
- Çıktı** 245, 313
- Çokuluslu işletme** 371, 372

### D

- Dağıtım** 221 - 225, 228
- Dış büyüme** 59 - 62
- Dividant kararları** 328
- Dönüşüm süreci** 244, 245

### E

- Ekonomik araştırma** 40
- Ekonomiklik** 11
- Ekonomik mal** 6 - 8, 13, 15, 16
- Ekonomik sistem** 4
- Endüstri işletmeleri** 30
- Endüstriyel mal** 200
- Eş Zamanlı Mühendislik** 268
- Etik** 74 - 90
- Etiketleme** 207

### F

- Factoring** 358
- Finans** 327
- Finansal analiz** 320, 331
- Finansal araştırma** 40
- Finansal bilgi sistemi** 300
- Finansal piyasalar** 349 - 354, 363
- Finansal planlama ve kontrol** 333
- Finansal sistem** 349
- Finansal varlık** 349, 359, 360
- Finansal yönetim** 327 - 331
- Finansman** 327
- Fiyatlandırma** 207, 208

**Fiziksel dağıtım** 227, 228

**Franchising** 374

### G

- Gelir tablosu** 318, 319, 332
- Genel muhasebe** 312, 313
- Geribildirim** 107, 242, 244, 245, 246, 259, 267
- Girdi** 244, 313
- Girişim** 13, 14
- Girişimci** 13, 14
- Grup Teknolojisi Üretim Sistemi** 251, 252
- Güç** 127

### H

- Hesap** 315 - 318
- Hisse senedi** 362
- Hizmet** 8
- Holding** 62

### I-İ

- İç büyüme** 58
- İhracat** 373
- İkincil piyasa** 354
- İletişim** 127 - 129
- İnsan kaynakları bilgi sistemi** 299
- İnsan kaynakları planlaması** 158
- İnsan kaynakları yönetimi** 137
- İnternet** 303
- İntranet** 304
- İş analizi** 158, 159
- İş gerekleri** 159
- İşe alma** 160 - 163
- İşe alıştırma** 164
- İşgücü** 5
- İşletme** 12, 29 - 32
- İşletme işlevleri** 24, 25
- İthalat** 373

### J

- JIT (Just In Time)** 252
- Joint Venture** 375

### K

- Kalite kontrolü** 280, 281
- Kâr** 21
- Karar destek sistemi** 296
- Karlılık** 11
- Kartel** 62
- Kesin proje** 41
- Klasik Yönetim Teorisi** 105
- Konsern** 62
- Kuruluş yeri** 42
- Kuruluş yeri etkenleri** 42, 47
- Küçülme yönetimi** 64, 65
- Küresel rekabet** 256



**L**

- Leasing** 359
- Liderlik** 125 - 127
- Likidite** 339
- Lisans anlaşması** 373, 374

**M**

- Maddi olmayan varlıklar** 327
- Maddi varlıklar** 327
- Mal** 7 , 8, 196 - 200, 241
- Maliyet muhasebesi** 313
- Markalama** 205
- Mizan** 317, 318
- Modern Yönetim Teorisi** 107
- Muhasebe** 311, 329
- Muhasebe bilgi sistemi** 299, 313, 314
- Muhasebe denetimi** 319, 320

**N**

- Nakit bütçesi** 337, 338
- Nominal faiz** 351

**O-Ö**

- Ofis otomasyonu** 302
- Organize olmayan piyasalar** 353
- Organize piyasalar** 353
- Örgütlenme** 121 - 123
- Örgütlenme** 143
- Örgütsel araştırma** 40
- Öz kaynak** 318
- Özel amaç** 22
- Özel girişim** 14

**P**

- Para piyasası** 352
- Parti üretim sistemi** 247, 248
- Pazarlama** 177 - 179
- Pazarlama araştırması** 186, 187
- Pazarlama bilgi sistemi** 185, 297
- Pazar bölümlenme** 182, 183
- Pazarlama fonksiyonları** 180, 181
- Performans değerlendirme** 166 - 169
- Personel eğitimi** 165
- Plan** 118, 119
- Planlama** 116, 117, 156
- Profesyonel yönetim** 99
- Proforma bilanço** 335, 336
- Proforma gelir tablosu** 335, 336
- Proje** 40, 41

**R**

- Reel faiz** 351
- Reklam** 229, 230
- Repo** 361
- Risk sermayesi şirketleri** 359

**S-Ş**

- Sermaye** 5, 340, 352
- Sermaye bütçelemesi** 338, 339
- Sermaye piyasası** 352, 362
- Sipariş üretim sistemi** 250
- Siyasal yönetim** 99
- Stoksuz üretim sistemi** 252
- Stratejik plân** 118
- Stratejik planlama** 110
- Süreç tasarımı sistemi** 270 - 274
- Süreç tasarımı** 267 - 269
- Süreç tasarımı modelleri** 274 - 277
- Sürekli üretim sistemi** 250

**T**

- Tahvil** 362
- Talep** 6, 7
- Tam birleşme** 63
- Tasarım** 265 - 267
- Tek kullanımlı plân** 118, 133
- Tek üretim sistemi** 246, 247
- Teknik araştırma** 40
- Teknoloji** 5
- Temel amaç** 21
- Toplumsal sorumluluk** 78, 79
- Tröst** 63
- Tutundurma** 228 - 233
- Tüketici** 9, 10, 28, 184
- Tüketim** 9, 10
- Tüketim malı** 8, 199

**U-Ü**

- Uluslararası işletme** 31
- Üretim** 241, 242
- Üretim bilgi sistemi** 297, 298
- Üretim ögesi** 5
- Üretim planlaması** 278
- Üretim sistemi** 243 - 246
- Üretim yönetimi** 255 - 258
- Ürün** 196 - 198
- Ürün karması** 201
- Ürüne dayalı süreç tasarımı** 274
- Ürün dizisi** 201
- Ürün yaşam eğrisi** 203, 204
- Üst yönetim bilgi sistemi** 300, 301

**V**

- Varlıklar** 314
- Veri** 290
- Veri tabanı** 294
- Verimlilik** 10

## Y

- Yabancı kaynak** 318
- Yabancı sermayeli işletme** 30, 31
- Yapılabilirlik projesi** 40
- Yasal araştırma** 40
- Yatay birleşme** 61, 62
- Yatay büyüme** 57, 58
- Yeni ürün** 201, 202
- Yığın üretim sistemi** 250, 251
- Yönelme** 124
- Yönetici rolleri** 101, 102
- Yönetim** 97, 98
- Yönetim piramidi** 100
- Yönetimsel yetenekler** 103, 104