

**MAYIS 2013 VE ÖNCESİ TARİH BASKILI
İŞLETME İLKELERİ
DERS KİTABINA İLİŞKİN DÜZELTME CETVELİ**

1. Ünite 3, sayfa 54, son paragrafı çıkarılmıştır.

Örneğin, devletin tüm sermayesine sahip olduğu T.C. Ziraat Bankası bir kamu işletmesidir.

2. Ünite 3, sayfa 54, son paragrafı çıkarılmıştır.

Ülkemizdeki yabancı sermayeli işletmelere örnek olarak; ToyotaSA, Danone, Coca Cola, Microsoft, CNNTürk ve Oyak verilebilir. Tabloda 2011 yılı Mart ayı itibariyle Türkiye’de faaliyette bulunan uluslararası sermayeli firmaların sayıları yer almaktadır.

3. Ünite 3, sayfa 55, Tablo 3.1 çıkarılmıştır.

Tablo 3.1
Uluslararası
Sermayeli
Firmaların
Sayılarının
Sektörlere Göre
Dağılımı

Kaynak: Hazine
Müşterahlığı (Geçici
Veriler).
http://www.ekonomi.gov.tr/upload/280CEB46-D8D3-8566-45203DD40D234504/Mart_2011.xls

Sektörler	2009	2010	Ocak-Mart		1954-2011/Mart (Şirket Sayısı)
			2010	2011	Toplam
Tarım, Avcılık, Ormancılık ve Balıkçılık	55	63	10	19	430
Madencilik ve Taşocakçılığı	73	79	130	35	578
İmalat Sanayii	388	415	101	144	4.513
Gıda Ürünleri, İçecek ve Tütün İmalatı	50	64	19	13	481
Tekstil Ürünleri İmalatı	18	20	4	12	452
Kimyasal Madde ve Ürünlerin İmalatı	39	52	17	27	511
B.Y.S. Makine ve Teçhizat İmalatı	29	23	6	12	369
Motorlu Kara Taşıt, Römork ve Yarı-Römork İmalatı	18	7	1	1	240
Diğer İmalat	234	249	54	79	2.460
Elektrik, Gaz ve Su	128	126	38	24	592
İnşaat	299	319	64	116	2.532
Toptan ve Perakende Ticaret,	913	1.121	251	335	8.182
Oteller ve Lokantalar	171	154	51	36	1.791
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama Hizmetleri	264	344	98	113	2.396
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	17	14	1	4	303
Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	468	532	116	182	4.326
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	160	177	56	50	1.363
Toplam	2.936	3.344	799	1.058	27.006

4. Ünite 3, sayfa 55, son paragrafı çıkarılmıştır.

Gümrük birlikleri, özelleştirme uygulamaları ve doğrudan dış yatırımlara ilişkin yasal düzenlemeler Türkiye’de yabancı sermayeli işletmelerin sayısının her geçen gün biraz daha artmasına neden olmaktadır.

5. Ünite 3, sayfa 55, aşağıdaki cümle çıkarılmıştır.

Ülkemizde karma işletmelere örnek olarak; Ereğli Demir Çelik Fabrikaları, Türk Ticaret Bankası, Çukurova Elektrik Türk A.Ş.’yi verebiliriz.

6. Ünite 3, sayfa 57’deki Tablo 3.2, 3.1 olarak değiştirilmiştir.

7. Ünite 3, sayfa 57’deki Tablo 3.3, 3.2 olarak değiştirilmiştir.

8. Ünite 3, sayfa 59, aşağıdaki cümle çıkarılmış ve Ülkemizde olarak değiştirilmiştir.

Özellikle sanayide önemli ölçüde kamu payının bulunduğu Ülkemizde karma ekonomik düzeninde, karma

9. Ünite 3, sayfa 61, son paragraf çıkarılmıştır.

Adi şirket işletmeleri Borçlar Kanunu hükümlerine göre kurulurken, ticari şirketler Ticaret Hukuku mevzuatına göre kurulmaktadır.

10. Ünite 3, sayfa 62, ilk paragraf çıkarılmıştır.

Şirket şeklindeki işletmeler genel olarak Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulup işletilmelerine karşı,

11. Ünite 3, sayfa 62, aşağıdaki cümleler çıkarılmıştır.

Tüzel kişilikleri bulunmaması nedeniyle mal varlıkları ve hukuki işlem gerçekleştirme hakları yoktur. ticari bir unvan almak zorunda değildir ve. Adı şirketlerin kuruluşu belirli bir şekle bağlı değildir; şirket sözleşmesi sözlü veya yazılı olabilmektedir.

Şirkete konulacak sermayenin niteliğine ve niceliğine ilişkin herhangi bir kısıtlama yoktur. Bunun yanı sıra, ortaklık sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadığı durumlarda ortaklar şirket borçlarından dolayı tüm kişisel varlıklarını kapsayacak şekilde birinci dereceden, sınırsız ve zincirleme sorumludurlar.

12. Ünite 3, sayfa 62, aşağıdaki cümleler çıkarılmıştır.

Bu şirketlerin kuruluş sözleşmesi yazılı olmak zorundadır. İflasa tabidirler.

13. Ünite 3, sayfa 62, aşağıdaki cümleler çıkarılmıştır.

Ortak sayısı az olan bu şirketlerin kuruluş aşamasında çok fazla sermaye gerektirmemeleri ve yasal prosedürlerin fazla olmaması nedeniyle kurulmaları diğer şirket türlerine kıyasla kolaydır. İşletme örgütü esnek bir yapıya sahiptir. Şirket kâr ve yetkiler işletme sahibi olan kişinin elinde toplanmıştır. Olası riskler karşısında işletme sahip ve ortakları tüm mal varlıkları ile sorumludurlar. Ortaklığın üçüncü bir kişiye devri, yeni ortak alınması gibi konular tüm ortakların onayını gerektirmektedir. Ortaklardan birinin ölümü veya iflası ortaklığın son bulmasına yol açar.

14. Ünite 3, sayfa 63, aşağıdaki cümle çıkarılmıştır.

Tüzel kişiler kolektif şirket kuramayacakları gibi, herhangi bir kolektif şirkete ortak da olamazlar. Bunun yanı sıra, şirket ortaklarından hiçbirisinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlandırılmamıştır.

15. Ünite 3, sayfa 62, aşağıdaki paragraf çıkarılmıştır.

Bir ticari işletmeyi işletmek için kurulan kolektif şirketlerin tüzel kişilikleri ve kendilerine ait mal varlıkları vardır. Kolektif şirketlerin kurulabilmesi için ortaklar arasında yazılı bir şirket sözleşmesinin yapılması ve noter tarafından onaylanan sözleşmenin ticaret siciline tescil ettirilmesi zorunludur. Kolektif şirket kuruluş sözleşmesinin ticaret siciline tescil ettirilmesiyle tüzel kişilik kazanmış olur.

16. Ünite 3, sayfa 63, kapital sözcüğü çıkarılmıştır, sermaye olarak düzeltilmiştir.

17. Ünite 3, sayfa 63, aşağıdaki paragraf çıkarılmıştır.

Kolektif ortaklıktaki gibi, üçüncü kişilere olan borç ve yükümlülükler karşısında sınırsız sorumluluğu olan adi komandit şirket ortaklarına *komandite*, sorumluluğu taahhüt ettiği sermaye miktarıyla sınırlı olan ortaklara ise *komanditer* denilmektedir. Komandite ortakların gerçek kişi olmaları gerekirken, komanditer ortaklar gerçek veya tüzel kişi olabilirler. Şirketin yönetim ve temsil hakkı komandite ortaklara aittir. Komanditer ortakların şirketi yönetme ve temsil yetkileri bulunmamaktadır. Yalnızca şirketin yılsonu hesaplarını denetleyebilir ve kardan sermayeleri oranında pay alırlar.

18. Ünite 3, sayfa 63, aşağıdaki cümle çıkarılmıştır.

Adi komandit şirket sözleşmesi kolektif şirket sözleşmesine benzer şekilde düzenlenir.

19. Ünite 3, sayfa 64, aşağıdaki paragraflar ve yana çıkma çıkarılmıştır.

Yana Çıkma: Anonim Şirket: Ticari bir unvana sahip, ana sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan ve işletme borçlarından dolayı ortakların yalnızca koydukları sermaye tutarı kadar sorumlu oldukları ortaklık türüdür.

Anonim şirketin organları *Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Müdürler ve Denetçilerdir*. Şirket yönetimi ve denetimi bu organlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Genel kurul anonim şirketin en üst düzey idare ve karar organıdır. Genel kurulda her pay sahibinin oy hakkı bulunmaktadır ve “*sermayeye göre yönetime katılma*” ilkesi geçerlidir. Başka bir deyişle, sermaye payı çok olan ortağın daha çok oy hakkı bulunmaktadır. Genel kurulca seçilen ve en az üç kişiden oluşan yönetim kurulu anonim şirketin yürütme ve temsil organıdır. Yönetim kurulunun gözetimi ve denetimi altında çalışan müdürler ise, şirketin günlük rutin işlerini yürütürler. Denetçiler ise, yönetim kurulunun üstünde geniş idare ve hesap kontrolü yetkileri bulunan, pay sahipleri adına şirket faaliyetlerini denetlemekle görevli kişilerdir.

Organizasyon yapısı diğer şirketlere kıyasla daha karmaşık olan Anonim şirketlerin kurulması Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın iznine bağlıdır. Bu şirketlerin kuruluş işlemleri mevcut Türk Ticaret Kanunu'yla düzenlenmiştir. Anonim şirketler *ani kuruluş ve tedrici kuruluş* olmak üzere iki şekilde kurulabilmektedir (TTK Md.276/1). Ani (birden bire) kuruluşta, şirket sermayesinin tamamının kurucu ortaklar tarafından taahhüt edilmesi söz konusudur (TTK Md. 276/2). Tedrici (aşamalı biçimde) kuruluş ise, payların bir kısmının (en az %10) kurucular tarafından taahhüt olunması, geri kalan paylar için de halka başvurulmasıyla gerçekleşir (TTK Md. 276/3). Kuruluş süreci, anonim şirketin esas sözleşmelerinin yazılı olarak yapıp kurucular tarafından imzalanması ve imzaların noter tarafından onayı ile başlayıp, anonim şirketin ticaret siciline tescili ile sona erer. Bu tescille birlikte şirket tüzel kişilik kazanır (TTK Md.301). Tedrici kuruluş, gerektirdiği işlemlerin ve yasal prosedürlerin çokluğu nedeniyle ülkemizde fazla tercih edilen bir kuruluş yöntemi değildir. Kuruluş kolaylığı nedeniyle anonim şirketler daha çok ani olarak kurulmakta ve kurulduktan sonra halka açılmaktadırlar.

Yana Çıkma: Ani Kuruluş: Şirketin, sermayesinin tamamının kurucu ortaklar tarafından taahhüt edilerek kurulması.

Yana Çıkma: Tedrici Kuruluş: Şirketin, payların bir kısmının kurucular tarafından taahhüt olunması, geri kalan paylar için de halka başvurulması yoluyla kurulması.

20. Ünite 3, sayfa 65, aşağıdaki cümleler ve yana çıkarılmıştır.
sorumlulukları koydukları sermaye payıyla sınırlıdır.

Yana Çıkma: Limited Şirket: İki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından, bir ticaret unvanı altında kurulup, ortakların sorumluluğu koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve esas sermayesi belirli olan şirkettir.

Kuruluşu Ticaret Bakanlığı'nın onayına tabi olan limited şirketler, yazılı olarak yapılmak zorunda olan şirket sözleşmesi Ticaret Sicili'ne kayıt ve ilan olunduktan sonra tüzel kişilik kazanırlar. Organizasyon yapısı anonim şirketlere göre daha sade olan limited şirketlerde; karar organı olarak Ortaklar Genel Kurulu, yönetim ve temsil organı olarak müdürler vardır. Ortak sayısının yirmiyi aştığı durumlarda ise Denetleme organı eklenir.

21. Ünite 3, sayfa 66, aşağıdaki paragraflar ve yana çıkma çıkarılmıştır.

Adi komandit şirkette sermaye paylara bölünmemekte, sadece birden çok komanditerin sermayeye katılma oranlarını göstermek amacıyla kısımlara ayrılmaktadır. Diğer taraftan, her iki tür komandit şirkette de ortaklığı komandite ortaklar yönetmekte ve temsil etmektedir. Komandite ortaklar yönetim kurulunu, ortakların tamamı ise genel kurulu oluşturur.

Yana Çıkma: Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket: Adi Komandit şirket ile benzer özelliklere sahip fakat sermayesi anonim şirket gibi paylara bölünmüş olan şirketlerdir.

Şirketin kurucu ortak sayısı en az biri komandite ortak olmak koşuluyla beş kişiden az olamaz. Kuruluşa, anonim şirketlerin kuruluşuna ilişkin hükümler uygulanır. Sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklıkta anonim ortaklık gibi ani ve tedrici olarak kurulabilir. Esas sözleşme yazılı şekilde düzenlenir. Esas sözleşmenin düzenlenmesine katılanlar kurucu sayılır. Şirket esas sözleşmesi düzenlendikten sonra kurucularla komandite ortakların tümü tarafından imzalanır ve notere onaylatılır.

22. Ünite 3, sayfa 66, aşağıdaki paragraf ve yana çıkma çıkarılmıştır.

Yana Çıkma: Kooperatif: Belirli bir ekonomik faaliyette bulunmak üzere kurulan, işletilen, ortak olunabilen ve kâr ortak üyelerce paylaşılan gönüllü kuruluş.

Kooperatifler Kanunu'na göre, "Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir." Kooperatiflerin araçları ortadan kaldırmak, maliyetleri düşürmek ve üyelerinin kazançlarını yükseltmek gibi amaçları vardır. Dikkat edilecek olursa, kooperatiflerin temel amacı kâr elde etmek değil, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Örneğin, konut kooperatiflerinin temel amacı üyelerini uygun koşullarda ev sahibi yapmak, kredi kooperatiflerinin amacı uygun koşullarda kredi bulmak, tüketim kooperatiflerinin amacı ise tüketim mallarını ucuza temin etmektir. Bu özellikleriyle kooperatifler birer şirket değil, tüzel kişiliği olan birer kuruluşturlar.

23. Ünite 3, sayfa 66, aşağıdaki yana çıkma çıkarılmıştır.

Yana Çıkma: Risturn: Kelime anlamı "geri verme"dir. "Mali avantaj" olarak da adlandırılır. Kooperatiflerin, faaliyetler sonucu doğan gelir gider fazlasını yılsonunda, kooperatif ile görülmüş iş temeline göre üyelerine paylaşması amacı ile yapmış olduğu ödemeleri ifade eder.

24. Ünite 3, sayfa 67, aşağıdaki cümle ve yana çıkma çıkarılmıştır.

Gerçek veya tüzel kişiler, önceden izin almaksızın dernek kurma hakkına sahiptir.

Yana Çıkma: Dernek ve Vakıf İşletmeleri: Dernek veya vakıflara ait veya bağlı olup faaliyetleri devamlı bulunan ticari, zirai ve sınaî işletmeler ile benzer nitelikteki yabancı işletmeler.

25. Ünite 3, sayfa 67, aşağıdaki cümleler çıkarılmıştır.

Buna göre, vakfı oluşturan en önemli unsurlar bir mal varlığının bulunması ve mal varlığının kullanılacağı amaçtır. Gerçek ya da tüzel kişiler vakıf kurabilirler. Bütün vakıfların denetimi Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilir.

26. Ünite 3, sayfa 67, aşağıdaki yana çıkma çıkarılmıştır.

Yana Çıkma: Kamu İşletmeleri: Genel bütçeye dâhil işletmeler, Katma bütçeli yönetim işletmeleri, Özerk bütçeli devlet işletmeleri, Yerel yönetim işletmeleri, Kamu iktisadi teşebbüsleri

27. Ünite 3, sayfa 67, cümle aşağıdaki şekilde düzeltilmiştir.

Ülkemizdeki kamu işletmelerini aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz:

28. Ünite 3, sayfa 67-69, aşağıdaki konular tamamıyla karılmıştır.

Genel Bütçeye Dâhil İşletmeler

Genel bütçeye dâhil işletmeler kendi içinde, *Döner Sermayeli İşletmeler ve Döner Sermayesiz İşletmeler* olmak üzere ikiye ayrılırlar. Döner sermayeli işletmeler; genel bütçeye bağlı kamu kuruluşlarının kamu hizmetlerini yerine getirirken aynı zamanda kazanç sağlamak, yatırım yapmak ve kaynak üretmek için sağlık, sanayi, ticaret ve benzeri alanlarda faaliyette bulunabilmeleri amacıyla, devletin genel bütçesinden ayrılan sermaye ile genel bütçeye bağlı daireler tarafından kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan kamu kuruluşlarıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Mesleki ve Teknik Eğitim Okulları, Maliye Bakanlığı'na bağlı Darphane ve Damga Matbaası, Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı tarımsal işletmeler, Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastaneleri, Üniversiteler bu tür kuruluşlara örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan, genel bütçe içinde sermaye ayrılmadan faaliyetine sürdüren kuruluşlar ise döner sermayesiz işletmeler olarak nitelendirilirler. Devlet matbaası bu tür işletmelere tipik bir örnektir. Bu işletmelerin de tüzel kişilikleri bulunmamaktadır.

Yana Çıkma: Genel Bütçe: Devletin yıllık gelir ve gider kalemlerinin tümünü kapsayan bütçedir.

Katma Bütçeli Yönetim İşletmeleri

Kamu kesiminde yarı kamusal mal veya hizmet üreten bazı kuruluşların bütçeleri genel bütçeden ayrılır. Giderlerinin bir kısmı hizmetleri kullananlardan alınan ücret, harç biçimindeki özel gelirlerle; bir kısmı da genel bütçeden yapılan ve “Hazine Yardımı” denilen kaynaklarla karşılanan bütçelere *Katma Bütçe*, bu tür bütçeleri olan idarelere de *Katma Bütçeli İdare* denilir. Katma bütçeli yönetim işletmeleri ise, katma bütçeli idarelere bağlı şekilde kurulan ve onlardan döner sermaye olarak faaliyette bulunan işletmelerdir. Tüzel kişilikleri bulunmayan bu işletmeler, bağlı buldukları dairelerin veya genel müdürlüklerin tüzel kişiliği altında çalışırlar. Elde ettikleri gelirin fazlası bütçeye aktarılır.

Yana Çıkma: Katma Bütçe: Giderlerini kendi sağladıkları gelirler (özel gelirler) ve genel bütçe ödenekleriyle karşılayan ve genel bütçe dışında yönetilen kamu kuruluşlarının bütçeleridir.

Bu tür yapılara örnek olarak; Devlet Üretim Çiftlikleri, Tekel’e bağlı sigara ve içki fabrikaları, Petrol İşleri Genel Müdürlüğü’ne bağlı işletmeler, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı Devlet Kitapları Basımevi, Orman Genel Müdürlüğü’ne bağlı işletmeler gösterilebilir. Bu işletmeler, 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “*Kamu Mali Yönetimi Yasası*” ile birlikte özel bütçeli idareler haline dönüştürülerek kaldırılmıştır.

Özerk Bütçeli Devlet İşletmeleri

Özerk bütçeli idarelere ait işletmeler, özel kanunlarla kurulup işletilen, özerk yapıda ve tüzel kişiliğe haiz işletmelerdir. Bu kuruluşlar özerk bir yönetime ve bütçeye sahiptirler. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu’nun denetimine tabi olan özerk bütçeli kuruluşlara örnek olarak Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK), Yüksek İhtisas ve Araştırma Hastanesi, Sosyal Sigortalar Kurumu, İller Bankası, Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü verilebilir.

Yerel Yönetim İşletmeleri

Mahalli idare işletmeleri de denilen bu kuruluşlar; il özel idaresi, belediyeler ve köyler gibi yerel yönetim kurumlarının kendilerinden beklenen hizmetleri yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları geliri elde etmek amacıyla kurdukları işletmelerdir. Yerel yönetim işletmeleri genellikle, kamu hizmeti ve belediye hizmeti görmek üzere yerel yöneticilerin kararıyla kurulurlar. Bu işletmelerin tacir sıfatları ve tüzel kişilikleri yoktur. Belediyelerce kurulup işletilen su, doğal gaz, aydınlatma çalışmaları ve şehir içi ulaştırma için kurulan işletmeler, il özel idareleri tarafından kurulan üretim çiftlikleri tipik yerel yönetim işletmeleridir.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri

Kamu fonlarını kullanarak iktisadi alanda ticari esaslara göre mal ve hizmet üretmek üzere kurulmuş, sermayesinin tamamı ya da yüzde elliden fazlası devlete veya diğer kamu kuruluşlarına ait olan, tüzel kişiliğe sahip teşebbüslere Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) denilmektedir. KİT’ler, *İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)* ve *Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK)* olmak üzere iki ana gruba ayrılarak düzenlenmişlerdir. Bütün olarak KİT’ler, bu iki grup ve bunlara bağlı müesseseler, bağlı ortaklıklar ve iştiraklerinden oluşmaktadır.

Yana Çıkma: Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT): İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT), Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK), Müesseseler, Bağlı ortaklıklar, İştirakler

KİT’ler yönetim kurulu ve genel müdürlük olmak üzere iki organa sahiptir. Yönetim kurulu, en yüksek düzeyde yetkili ve sorumlu karar organıdır. Genel müdür, yönetim kurulu başkanıdır ve ilgili bakanın önerisiyle atanır. KİT’ler, TBMM tarafından denetlenmektedir.

İktisadi Devlet Teşekkülleri

Sermayelerinin tamamı devlete ait olan, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan Kamu İktisadi Teşebbüsleridir. Kâr elde etme, sermaye birikimine yardımcı olma ve yatırım kaynağı yaratma amacı güden İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) Bakanlar Kurulu kararıyla kurulurlar ve TBMM adına Yüksek Denetleme Kurulu tarafından denetlenirler. Ülkemizde faaliyet gösteren bazı İktisadi Devlet Teşekkülleri şunlardır: T.C. Ziraat Bankası, Devlet Malzeme Ofisi, Toprak Mahsulleri Ofisi, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası, Türkiye Taş kömürü Kurumu, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı.

Yana Çıkma: İktisadi Devlet Teşekkülleri: Sermayelerinin tamamı devlete ait olan, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan teşebbüslerdir.

Kamu İktisadi Kuruluşları

Sermayesinin tamamı devlete ait olan, tekel niteliğindeki mallar ile temel malları ve hizmetleri üretmek amacıyla Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan kamu iktisadi teşebbüsleridir. Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK), kamu hizmeti niteliği ağır basan faaliyetleri yerine getirmek ve sosyal fayda yaratmak için kurulmuşlardır. İDT'nin aksine kâr sağlama amacı gütmeyizler. Ülkemizde faaliyette bulunmakta olan Kamu İktisadi Kuruluşlarından bazıları şunlardır: Türkiye Elektrik Kurumu, Devlet Hava Meydanları İşletmeleri, T.C. Devlet Demiryolları İşletmeleri, T.C. Posta Telefon ve Telgraf İşletmesi, Tekel İşletmeleri.

Gerek İktisadi Devlet Teşekkülleri gerekse Kamu İktisadi Kuruluşlarının kanunen müessese, bağlı ortaklık ve iştirak sahibi olmalarında herhangi bir engel bulunmamaktadır.

Yana Çıkma: Kamu İktisadi Kuruluşları: Sermayesinin tamamı devlete ait olan, tekel niteliğindeki mallar ile temel malları ve hizmetleri üretmek amacıyla Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan teşebbüslerdir.

Müesseseler

Sermayesinin tamamı bir İktisadi Devlet Teşekkülüne veya Kamu İktisadi Kuruluşuna ait olan ve bağlı bulunduğu teşebbüsün yönetim kurulu kararı ile kurulan işletmelerdir. Tüzel kişiliğe haiz olan müesseseler, KİT'lerin temel özelliklerine sahiptirler.

Yana Çıkma: Müessese: Sermayesinin tamamı bir İktisadi Devlet Teşekkülüne veya Kamu İktisadi Kuruluşuna ait olan işletmelerdir.

Bağlı Ortaklıklar

Sermayesinin yüzde elliden fazlası bir İktisadi Devlet Teşekkülüne veya Kamu İktisadi Kuruluşuna ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir. Bağlı ortaklıklar; bir müessesenin bağlı ortaklık haline getirilmesi, teşebbüsün iştirakteki hissesinin yüzde ellinin üstüne çıkması ya da teşebbüsün sermayesinde yüzde elliden fazla hisseye sahip olduğu yeni bir şirket kurması şeklinde oluşmaktadır.

Yana Çıkma: Bağlı Ortaklık: Sermayesinin yüzde elliden fazlası bir İktisadi Devlet Teşekkülüne veya Kamu İktisadi Kuruluşuna ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir.

İştirakler

İktisadi Devlet Teşekküllerinin, Kamu İktisadi Kuruluşlarının veya bağlı ortaklıklarının sermayelerinin en az yüzde onbeşine en fazla yüzde ellisine sahip oldukları anonim şirketlerdir.

Yana Çıkma: İştirak: İktisadi Devlet Teşekküllerinin, Kamu İktisadi Kuruluşlarının veya bağlı ortaklıklarının sermayelerinin en az yüzde onbeşine en fazla yüzde ellisine sahip oldukları anonim şirketlerdir.

29. Ünite 3, sayfa 70, aşağıdaki paragraf ve yana çıkma çıkarılmıştır.

Bu işletmeler, çokuluslu şirketlere bağlı oluşumlar olabilecekleri gibi farklı yapılar biçiminde de kurulabilmektedirler. Ülkemizde yabancı sermayeli işletmelerin büyük kısmı, kamu ve özel kesim şirket birleşmeleri şeklinde yerli ortaklara sahiptir. Ülkemizdeki yabancı sermayeli işletmelere örnek olarak Citibank, Türk Henkel, HSBC Bank, Mercedes-Benz Türk A.Ş., ToyotaSa verilebilir.

Yana Çıkma: Yabancı Sermayeli İşletmeler: Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanununa Göre Kurulan İşletmeler, Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanununa Göre Kurulan İşletmeler, Petrol Kanununa Göre Kurulan İşletmeler, Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanununa Göre Kurulan İşletmeler, Uluslararası Anlaşmalara Göre Kurulan İşletmeler

30. Ünite 3, sayfa 73, kendimizi sınavalım 9. Soru aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir

9. Aşağıdaki işletme türlerinden hangisi Ticaret Şirketleri grubunda **yer almaz**?
- Kolektif şirket
 - Limited şirket
 - Adi şirket
 - Adi komandit şirket
 - Anonim şirket

31. Ünite 3, sayfa 75, kendimizi sınavalım yanıt anahtarı aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir

9. c Yanıtınız yanlış ise, "Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

32. Ünite 6, sayfa 124, içindekiler bölümü aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

- Büyüme kavramı ve nedenleri
- İşletmelerde büyüme biçimleri
- Hukuki ve Ekonomik Açıdan Birleşme Türleri
- Birleşme ve Satın Almalar
- Stratejik İşbirlikleri ve Ortak Girişimler
- İşletmelerde Küçülme

33. Ünite 6, sayfa 125-130'daki metinler aşağıdaki şekilde düzeltilmiştir.

Büyüme Kavramı

İşletmeler, rekabetteki konumlarını geliştirmek, daha fazla satış geliri ve kar elde etmek gibi amaçlarla büyümek isteyebilir. Özellikle büyüyen sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler ayakta kalmak için büyümek zorundadır. İşletmelerin büyümesi, satışları, sahip olduğu varlıkları veya bunların bir bileşimi temelinde gerçekleşebilir.

Yana Çıkma: İşletmelerin büyümesi satışları, sahip olduğu varlıkları, karları veya bunların bir bileşimi temelinde gerçekleşebilir.

Artan satışlar sayesinde satılan malların birim maliyetinde düşüş sağlanması ve karların artması mümkün olabilmektedir. Maliyetlerdeki azalış özellikle hızlı büyüyen sektörlerde veya rakiplerin pazar paylarını arttırmak amacıyla fiyat kıldığı sektörlerde önemli hale gelmektedir.

İşletmeler, nicel veya nitel olarak büyüebilirler. Nicel büyüme satış gelirleri, ürünlerin çeşidi, yatırımlar, kapasite kullanımı, personel sayısı gibi alanlarda sayısal gelişimi kapsamaktadır. Nitel büyüme ise işletmede bulunan unsurların kalitesinin gelişmesidir. Nitel büyümenin sayısal olarak ölçülmesi zordur ancak nicel büyümeye olan yansımalarından anlaşılabilir.

İşletmeler genellikle zaman içinde büyümektedir. Ancak bazı işletmeler büyüme fırsatlarına rağmen büyümek istemeyebilir. İşletmelerin büyüme oranının finansal performanslarından bağımsız olduğu gözlenmektedir.

Dikkat: Bir işletme faaliyetlerini yurtiçinde ve yurtdışında genişleterek içsel olarak büyüyebileceği gibi birleşme, satın almalar ve stratejik işbirlikleriyle dışsal olarak da büyüebilir.

Büyümenin işletmeler için çeşitli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.

İşletmelerin büyüme nedenleri

İşletmenin büyüme nedenleri aşağıda belirtilmiştir:

- İşletmeler karlarını arttırmak isterler
- Piyasada iyi bir yer edinerek, hammaddeye daha kolay ve uygun şartlarda ulaşmak isterler
- Büyük işletmelerin yenilikleri bilmesi daha kolaydır. Son teknolojik gelişimleri, diğer işletmelere göre daha iyi takip eder ve satın alır
- İşletmeler büyüdükçe, iş arayan veya yöneticilerinde çalışmak istediği tercih edilen işletmeler olurlar
- Büyük işletmelerin, diğer işletmelerle, yerel yönetimle, resmi dairelerle ve medyayla da ilişkileri iyidir.

Sıra Sizde 1: İşletmenin büyüklüğünü gösteren göstergeler nelerdir, tartışınız?

İşletmelerin Büyüme Şekilleri

İşletmeler, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve pazarda giderek daha etkili olabilmek için çaba sarf ederler. Bu çabanın başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun büyüme şeklinin seçilmesidir. İşletmelerin büyümesi, içsel büyümesi, işletmelerin kendi olanaklarıyla, faaliyetleriyle yarattıkları kaynakları, kullanarak büyümeleridir. Dışsal büyüme ise, başka işletme veya işletmelerle birleştirilerek, stratejik ortaklıklar kurarak gerçekleşir.

İçsel Büyüme

İşletmelerin sahip olduğu kendi kaynaklarını kullanarak büyümesidir. İşletmeler aynı ürünü üreterek, büyümeyi hedeflerler. İç büyüme borçlanma, yeni sermaye bulma yoluyla gerçekleşir. İşletmelerin borçlanma veya yeni sermaye bulmaları uzun zaman alacağı ve zor olacağı için, dışsal büyümeye göre daha yavaş bir büyümedir. İçsel büyüme yatay veya dikey olmak iki türlü büyümedir.

Yatay Büyüme

İşletme, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini artırarak genişler. İşletme, genişlemeyi fabrika sayısını artırarak, yeni şubelerini farklı yerlere açarak gerçekleştirirler. Yatay büyüme, pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma ve pazara farklılaştırma olarak üç şekilde olur.

Yana Çıkma: Yatay büyüme, İşletmelerin sahip olduğu kendi kaynaklarını kullanarak büyümesidir.

Pazara Nüfuz Etme

Mevcut üretimde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Pazara nüfuz etme, mevcut müşterilerin satın alma miktarını, üretilen ürünün eskime oranını artırarak ve diğer kullanım alanlarını belirterek gerçekleşir. Ayrıca, artan kullanımlar için fiyat indirimleri sağlayarak ta pazara nüfuz etme oluşur. Böylece, işletme yatay büyüme yoluna girmiş olur.

Ürün Farklılaştırma

İşletmelerin, mevcut ürünler üzerinden değişiklikler yaparak, hem rakip ürünlerden daha iyi duruma gelmelerine hem de pazardaki etkililiklerini arttırmaya yönelik bir stratejidir. İşletme ürünün kalitesini, tadını, kükusunu, tasarımını veya ambalajını değiştirerek ürünlerini daha cazip hale getirebilirler. Ürün farklılaştırma, daha iyi bir marka imajı oluşturur. Bu da işletmenin büyümesine ve pazar payında iyi bir yer edinmesine sebep olur.

Pazar Farklılaştırma

Ürünün yeni kullanım alanını bulmak veya müşteri üzerindeki etkisini arttırarak bağımlılık sağlamak için yapılan stratejidir. İşletmelerin bu stratejiyi kullanmalarının nedeni, ürünü hiç kullanmayan müşterileri ürünü kullanmaya teşvik etmektir.

Dikey Büyüme

Birbirlerini bütünleyen fakat farklı faaliyetler gerçekleştiren işletmelerin birleşmeleri veya ortak iş yapmalarıdır. Patates cipsi üreten bir işletmenin, patates üreticisiyle anlaşması, dikey büyümeye bir örnektir. Dikey büyümede, üretici ya tedarikçiyle ya da müşteriyle birleşerek büyür. Dikey büyüme, ileri doğru dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyüme olmak üzere iki türdür.

Yana Çıkma: Dikey büyüme, Birbirlerini bütünleyen fakat farklı faaliyetler gerçekleştiren işletmelerin birleşmeleri veya ortak iş yapmalarıdır.

İleri Doğru Dikey Büyüme

İşletme, kendi ürünlerini tüketicilere veya müşterilere ulaştırmak için pazarlama ve dağıtım kanallarıyla birleşmesidir. El işi yapan birinin, yaptıklarını satmak için dükkân açması, yoğurt, peynir yapan birinin şarküteri açması ileri doğru dikey büyümeye örnektir.

Geriye Doğru Dikey Büyüme

İşletmenin ürünlerini başka işletmelerin ürettikleri girdilere bağlı kalmadan, kendisinin üretmeye başlamasıdır. Salça üretimi yapan bir işletmenin, salça üretiminde kullandığı domatesi işletmenin yetiştirip, salça üretiminde kullanması geriye doğru dikey büyümeye örnektir.

Dışsal Büyüme

İşletmelerin, diğer işletmelerin tamamını veya bir bölümünü ele geçirmek ya da yönetimlerini denetim altına alarak büyümeleri şeklinde ifade edilir. İşletmeler kendi kaynakları büyümek için yeterli olmadığında, dış büyüme yoluna giderler. Dışsal büyüme, dikey birleşme, yatay birleşme ve çapraz birleşme şeklinde gerçekleşir.

Yana Çıkma: Dışsal Büyüme, İşletmelerin, diğer işletmelerin tamamını veya bir bölümünü ele geçirmek ya da yönetimlerini denetim altına alarak büyümeleri şeklinde ifade edilir.

Dikey Birleşme

İşletmeler rekabet güçlerini arttırmak amacıyla bu tür birleşme yoluna giderler. Günümüzde işletmeler ürünlerini üretirken, işletmelerin dağıtım veya pazarlama işlerini başka işletmeler yerine getirmektedir. Dikey birleşmede, işletme dağıtım veya pazarlama işletmesiyle birleşir. Böylece dağıtım veya pazarlama maliyetlerinde de azalma olmaktadır. Hazır giyim üreticisi işletmenin, kumaş işletmesiyle birleşmesi veya mobilya yapan bir işletmenin, mobilya mağazalarıyla birleşmesi dikey birleşmeye örnektir.

Yatay Birleşme

İşletmeler, kendileriyle aynı sektörde yer alan işletmelerle birleşince yatay birleşme olur. Bu birleşimde, birleşen işletmeden birinin kontrolü diğer işletmeye geçer. İşletmeler rekabet ortamında hayatta kalabilmek, maliyetlerini azaltabilmek, üretimi arttırabilmek için yatay birleşme yolunu tercih ederler. İki bankanın birleşmesi yatay birleşmeye örnektir.

Çapraz Birleşme

Dikey ve yatay birleşmeler aynı sektörde ki işletmelerle birleşme olurken, çapraz birleşimde farklı sektördeki işletmelerle birleşme olmaktadır. Otomobil üretimi yapan işletmenin, yemek fabrikasıyla birleşmesi çapraz birleşmeye örnektir. Çapraz birleşmeler farklı alanlarda işlerin birleşmesi olduğu için, rekabet ortamında işletmeye farklılık katmaktadır.

Sıra Sizde 2: İşletmelerin, başka işletme veya işletmelerle birleştirilerek, stratejik ortaklıklar kurarak gerçekleştirdiği büyüme şekli hangisidir, tartışınız?

Büyümenin getirdiği üstünlükler ve sakıncalar

İşletmeler büyüyerek, yarar sağlamaya çalışırlar. Ancak büyümenin yararları olduğu kadar sakıncaları da bulunmaktadır.

Büyümenin üstünlükleri

Büyümenin işletmeye kazandırdığı üstünlükler, pazarda yer edinme, tanınmak ve marka olmak, Ar-Ge farkı, Uluslararası İlişkiler ve Uzmanlıktır.

Yana Çıkma: Büyümenin işletmeye kazandırdığı üstünlükler, pazarda yer edinme, tanınmak ve marka olmak, Ar-Ge farkı, Uluslararası İlişkiler ve Uzmanlıktır.

Pazarda yer edinme

Özellikle büyük işletmelerin yüksek pazar payına sahip oldukları bir gerçektir. Bu yüksek pazar payına sahip olan işletmelerin de birçok avantajları vardır. Büyük işletmeler, pazarda iyi bir yerde oldukları için, tedarikçiler büyük ölçekli işletmeleri diğer ölçekteki işletmelere göre daha çok tercih ederler. Tercih sebebiyse, büyük ölçekli işletmeler, yüksek oranda malzeme alışverişi yaparlar. Bu da tedarikçilerin mallarını satmalarına sebep olur. Ancak tedarikçilere bu yarar sağlarken, büyük işletmeler açısından da yarar sağlamaktadır, çünkü ürünlerini üretecekleri malzemeyi tek bir tedarikçiden elde ederler ve yüksek oranda satın aldıkları içinde, malzemeleri düşük fiyattan alabilirler. Bu da başlı başına bir rekabet unsurudur. Fiyatı belirleyici özelliğe sahip olduğu için pazarda egemenlik sağlamaları çok kolaydır.

Tanınmak ve marka olmak

Günümüzde marka olmak, tanınmak, bir işletme için çok önemli bir rekabet unsurudur. Tanınan ve marka olan işletme, ürününün satışlarının iyi olacağı için, karı artacaktır. Tanınan ve marka olan bir işletme olabilmek içinde, işletmenin büyük bir işletme olması gereklidir çünkü büyük işletmelerin tanınması ve pazarda isin yapması daha kolaydır.

Ar-ge farkı

İşletmeler, rakiplerinden farklı olabilmek ve böylece pazarda iyi bir yer edinebilmek için, araştırma ve geliştirme (Ar-ge) faaliyetlerine önem verirler. Ancak, küçük işletmeler araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yüksek olması yüzünden, bu tür faaliyetleri yapmazlar. Genellikle büyük işletmeler, bu tür faaliyetler için dönem başında belli bir miktar ayırırlar. Ar-ge faaliyeti büyük işletmeler için çok önemlidir çünkü işletmeler hem piyasayı ellerinde tutmayı başarılar hem de tüketicilere daha fazla ürün geliştirebilir.

Uluslararası bağlantılar

Büyük işletmeler hem sermaye hem de tanınma bakımından küçük işletmelere göre daha üstündür. Bu yüzden, bir işletmeyle iş ortaklığı yapmak isteyen yabancı sermayeli işletmeler, büyük işletmelerle iş ortaklığı kurmak isteyecektir. Büyük işletmeler, Uluslararası işletmelerin ürünlerini üretebilir veya satabilirler. Bu yüzden büyük işletmelerin uluslararası bağlantıları da küçük işletmelere göre daha kolay ve çok olmaktadır.

Uzmanlık

Büyük işletmelerde, her faaliyete ait bir birim yer almaktadır. Ve işletmenin bütün faaliyetleri bu birimlerce yerine getirilmektedir. Üretim birimi üretim konularıyla ilgilenirken, insan kaynakları birimi, işe alma, işten

çıkarma, terfi gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu birimlerde alanında uzman kişiler görev almaktadır. Çalışanlar işe alınırken, uzmanlık alanına göre bu birimlerde görevlendirilmektedir. Küçük işletmelerde ayrı ayrı uzmanlıklar yerine, var olan çalışanlar, işleri yapar.

Büyümenin sakıncaları

Büyümenin sakıncaları, bürokrasi, çalışanların olumsuz etkilenmesi ve eşgüdüm sorunudur.

Yana Çıkma: Büyümenin sakıncaları, bürokrasi, çalışanların olumsuz etkilenmesi ve eşgüdüm sorunudur.

Bürokrasi

İşletmeler büyüdükçe, yapılacak işler ve bürokrasi artar. Bürokrasi arttıkça, faaliyet prosedürleri artar ve esnek olmayan kurallar uygulanır. Bu da zaman içinde, değişime direnen, mevcut yapıyı korumaya çalışan çalışanlar için uygun bir ortam yaratır. Bu yüzden de örgütlerde yenilikler ortaya çıkmaz ve örgüt gelişemez.

Çalışanların olumsuz etkilenmesi

İşletme büyüdükçe, çalışan sayısı da artar. Bu yüzden işi yerine getirmeme veya sonuçlandırmamalar artar. Yeni çalışanlar işe alındıkça, eski çalışanlar işten çıkartılacaklarını ya da yeteneklerinin göz ardı edileceğini düşünmeye başlarlar. Bu olumsuz düşünceler, çalışanların motivasyonunu azaltır, işletme faaliyetleri aksamaya başlar, genel anlamda verim düşer.

Eşgüdüm sorunu

İşletmenin büyümesiyle, müşteri ve çalışan sayısı artacaktır. Dış yapıya ve müşterilere gösterilen önem ile işletme çalışanlarına verilen değer birbirini dengelemelidir. Çalışanlar ile çevrenin iletişimi kopmadan sürmelidir. Çalışanlar çevre ile sürekli etkileşim içerisinde olursa değişim ihtiyacını daha kolay fark edecek ve anlayacaktır.

Büyümenin sakıncaları ile başa çıkma yöntemleri

İşletmenin amacı kar olduğu için, İşletmeler mutlaka büyümek isterler, ancak büyürken de küçük işletmelerin sahip olduğu ayrıcalıklardan ayrılmak istemezler. Bazı işletmeler büyük bir işletmenin sahip olduğu üstünlük ve hakları sürdürebilir, bazıları ise küçük işletme gibi faaliyetlerini yürütebilirler. Bu şekilde bir işletme oluşturmak için büyükten küçüğe ve küçükten büyüğe yaklaşımlarından yararlanmak mümkündür. Büyükten küçüğe yaklaşımı, küçük işletmelerin pek çok özelliğini taşıyan büyük bir işletme yaratma amacı taşır. Küçükten büyüğe yaklaşımı ise, büyük olmanın üstünlüklerini taşıyan küçük işletmelerin oluşturulması ile ilgilidir. Bu yaklaşımlardan hangisinin hangi işletme için yararlı olabileceği ile ilgili detaylı bir inceleme gerekir.

Sıra Sizde 3: İşletmelerin, büyümelerinde yaşanan sakıncalarla başa çıkma yöntemleri nasıldır, tartışınız?

Büyükten küçüğe yaklaşımı

Bu yaklaşımda, büyük işletme, faaliyet özerkliğine ve kendine özgü gelir ve giderlere sahip olan daha küçük ölçekli işletmelere bölünür. Büyük işletmenin üst yönetimince denetlenen birden fazla bağımsız işletme vardır.

Küçükten büyüğe yaklaşımı

Küçük işletme olmanın üstün yönü ise esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Büyük işletmelerde ki bürokratik yapıya sahip olmadıkları için, prosedürler çok fazla değildir bu yüzden de işler daha kolay ve çalışanlar açısından da zamanında bitirilir.

34. Ünite 6, sayfa 135, aşağıdaki metin eklenmiştir.

İşletmelerde Küçülme

Gereksiz büyüme sonucu verimin düştüğü işletmelerde küçülme çok yararlı ve bazen de zorunlu bir yöntemdir. Küçülmeler, 1980'li yıllarda uluslararası ticaret ve özelleştirmenin etkilemesiyle ortaya çıkmaya başlamıştır. İşletmeler, uluslararası ticaret ve özelleştirmeden etkilenerek küçülmeye gitmişlerdir.

İşletmelerde küçülme, çalışanların giderlerini azaltma, işten çıkarma, erken emeklilik, ayrılma veya kısa dönemli işten çıkarma gibi yöntemlerle yapılır ve sonuç olarak, işletmelerdeki hiyerarşiyi azaltır. İşletmelerde küçülmenin amacı, hiyerarşiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek ve verimliliği arttırmaktır.

Yana Çıkma: İşletmelerde küçülme, çalışanların giderlerini azaltma, işten çıkarma, erken emeklilik, ayrılma veya kısa dönemli işten çıkarma gibi faaliyetlerdir.

Günümüzde işletmeler, küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek için, az hiyerarşiye sahip ve değişime kolay uyum sağlayan yapılara yönelmektedir. İşletmeler küçülmeye bazı nedenler yüzünden karar verir. Bu nedenler şunlardır:

- İşletmedeki maliyetleri düşürmek
- İşletmedeki karar sürecini hızlandırmak
- Rakiplerin yaptıklarına daha kısa sürede cevap verebilmek
- İşletmenin iç ve dış çevresinde yaşanan iletişimle ilgili sorunları azaltabilmek
- Sonuç odaklı bir işletme haline gelebilmek
- Müşteri odaklı bir işletme olabilmek
- Verimliliği arttırmak

Bu nedenlerin gerçekleşebilmesi için, işletmenin planlı bir şekilde küçülmeyi gerçekleştirmesi lazımdır. İşletme ilk önce, küçülmeye gerçekten ihtiyacı olup olmadığına karar vermelidir. Çünkü küçülme sadece kademe ve eleman azaltma değil, işletmenin tüm süreçlerinde kısıtlamaya gidilmesidir. Küçülmeye karar verildikten sonra, küçülmenin planlaması yapılmalıdır. Küçülme sürecinde ne gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği ve uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuçların denetiminin yapılması gereklidir. Sonuçların denetimi önemlidir çünkü küçülmenin doğru bir karar olup olmadığı, beklenen yararın sağlanıp sağlanmadığı belirlenir.

35. Ünite 6, sayfa 138, kendimizi sınavalım 5. ve 6. Sorular aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir

5. Aşağıdakilerden hangisi büyümenin sakıncalarından biridir?
- a. Çalışanların olumsuz etkilenmesi
 - b. Tanınmak ve marka olmak,
 - c. Ar-Ge farkı
 - d. Uluslararası İlişkiler
 - e. Bürokrasinin azalması
6. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin küçülmeye gitme sebeplerinden biri değildir?
- a. İşletmedeki maliyetleri düşürmek
 - b. Müşteri odaklı bir işletme olabilmek
 - c. Verimliliği arttırmak
 - d. İşletmedeki karar sürecini hızlandırmak
 - e. Yeni ürünler

36. Ünite 6, sayfa 139, kendimizi sınavalım yanıt anahtarı aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir

5. a Yanıtınız yanlış ise, "Büyümenin sakıncaları" konusunu gözden geçiriniz
6. e Yanıtınız yanlış ise, "İşletmelerde küçülme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

37. Ünite 6, sayfa 140, sıra sizde yanıt anahtarı aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir

Sıra Sizde 1

İşletmenin çalışanlarının sayısının artması, satışlarının yükselmesi, yeni şubelerinin veya fabrikalarının kurulması, üretim miktarının artması, net karının iyi olması, işletmenin büyüklüğünü gösteren göstergelerdir.

Sıra Sizde 2

Dışsal büyüme, başka işletme veya işletmelerle birleştirilerek, stratejik ortaklıklar kurarak gerçekleşir.

Sıra Sizde 3

Büyükten küçüğe yaklaşımı, bu yaklaşımda, büyük işletme, faaliyet özerkliğine ve kendine özgü gelir ve giderlere sahip olan daha küçük ölçekli işletmelere bölünür. Büyük işletmenin üst yönetimince denetlenen birden fazla bağımsız işletme vardır.

Küçükten büyüğe yaklaşımı, küçük işletme olmanın üstün yönü ise esnek bir yapıya sahip olmasıdır. Büyük işletmelerde ki bürokratik yapıya sahip olmadıkları için, prosedürler çok fazla değildir bu yüzden de işler daha kolay ve çalışanlar açısından da zamanında bitirilir.

38. Ünite 6, sayfa 140, Yararlanılan Kaynaklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

Yararlanılan Kaynaklar 140

Akmut, Özdemir, Ramazan Aktaş, Burhan Aykaç, Mete Doğanay, Tülin Durukan (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Gazi Yayınları.

Aktepe, Eyüp (2007). **Genel İşletme**, Nobel Yayınevi.

Can, Halil, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan (2009). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Ankara.

Coad A, (2009). The Growth of Firms, A.B.D

Çetin, Canan, Esin Can Mutlu (2010). **Temel İşletmeciliğe Giriş**, Beta Yayınları.

Ertürk, Mümin (2011). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları

Harrison J.S., St. John C.H. (2008). **Foundations in Strategic Management**, Thomson.

Pettus, M.C. (2003). **Growth From Chaos**, A.B.D.

Penrose E. (2009 yenilenmiş versiyon-Giriş Pitelis C., 1959 orijinal). **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford.

Thompson J., Martin F. (1111). Strategic Management Awareness and Change, Thomson.

Ülgen H., Mirze S.K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta, İstanbul.

Wheelen T.L., Hurger D.L. (2008). **Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, A.B.D.

YANLIŞ

1- Ünite 4, Sayfa 99, “Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı”, 2. Sorunun Yanıtı

2. a Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Nasıl Başlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2- Ünite 7, Sayfa 163, “Kendimizi Sınavalım”, 9. Sorunun Yanıtı

9. c Yabancı rakipleri göz önüne almazlar

3- Ünite 7, Sayfa 163, “Kendimizi Sınavalım”, 10. Sorunun Yanıtı “c” Şıkkıdır

10. Policentrik bakış açısına sahip yöneticiler aşağıdaki özelliklerden hangisini taşırlar?

a. Yerel yöneticiler o bölge için en iyi iş uygulamalarını bilirler

b. Yerel yöneticiler kendi alanlarındaki işleri merkezdeki yöneticilerden daha iyi yaparlar

c. Yabancı ülkelerdeki işler merkezdeki işlerle aynıdır

d. Merkezdeki işler ve yabancı ülkelerdeki işler aynı prosedürlere göre yürütülür

e. Yabancı ülkelerdeki işlerin anlaşılması zordur

DOĞRU

1- Ünite 4, Sayfa 99, “Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı”, 2. Sorunun Yanıtı

2. a Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2- Ünite 7, Sayfa 163, “Kendimizi Sınavalım”, 9. Sorunun Yanıtı

9. c Yabancı rakipleri göz önüne alırlar

3- Ünite 7, Sayfa 163, “Kendimizi Sınavalım”, 10. Sorunun Yanıtı “d” Şıkkıdır

10. Policentrik bakış açısına sahip yöneticiler aşağıdaki özelliklerden hangisini taşımazlar?

a. Yerel yöneticiler o bölge için en iyi iş uygulamalarını bilirler

b. Yerel yöneticiler kendi alanlarındaki işleri merkezdeki yöneticilerden daha iyi yaparlar

c. Her bir yabancı faaliyet farklıdır

d. Merkezdeki işler ve yabancı ülkelerdeki işler aynı prosedürlere göre yürütülür

e. Yabancı ülkelerdeki işlerin anlaşılması zordur