



ATATÜRK
ÜNİVERSİTESİ

ATA-AÖF

İŞLETME
BİLİMLERİNE
GİRİŞ
1-13 ÖZET

ÜNİTE 1

İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMELERİN DOĞASI

İşletme, müşteriler tarafından arzu edilen ürün ve hizmetleri sağlayarak kâr elde etmeyi amaçlayan bir kuruluştur.

Hizmet ise işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları; taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklardır.

Kâr, işletmelerin, arzu edilen bir mal ya da hizmeti sağlamak ve piyasaya sunmak amacıyla insan, teknoloji ve bilgi olgularını bir araya getirmekle üstlendikleri riskin ödülüdür. **Risk** ise, zarar ya da kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır.

Yaşam standardı; bir ülkede insanların sahip oldukları para ile mal ve hizmetlerden yararlanabilme düzeyini ifade eder ve gerçek gelir, kişi başına tüketim, hizmet görebilme gibi çeşitli göstergelerle belirlenir.

Dünya Sağlık Örgütü Yaşam kalitesini; hedefleri, beklentileri, standartları, ilgileri ile bağlantılı olarak, kişilerin yaşadıkları kültür ve değer yargılarının bütünü içinde durumlarını algılama biçimi şeklinde tanımlamaktadır.

ÜRETİM VE ÜRETİM FAKTÖRLERİ

Üretim, fayda ve değer yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi veya yaratılmış mal ve hizmetlerin fayda ve değerlerini artırmak amacıyla harcanan çabaların tümüdür. Üretimle maddenin tatmin özelliği değiştirilerek **maddî fayda**, mal ve hizmetleri bir yerden başka bir yere aktararak **mekân (yer) faydası**, malları bol bulundukları zamanlarda depolayıp az bulundukları zamanda kullanıma sunarak **zaman faydası**, mal ve hizmetleri satarak ihtiyaç sahiplerine kazandırarak **mülkiyet faydası** sağlanır.

Üretim faktörleri, mal ve hizmetleri ortaya çıkarmak için kullanılan kaynaklardır.

??**Doğal kaynaklar**: Doğada bulunan ve doğrudan ya da işlenerek dolaylı bir şekilde üretim sürecinde girdi olarak kullanılabilen maddelerdir.

??**Emek**: Kas ve beyin güçleri ile üretim sürecinde yer alan insanların katkıları emek olarak adlandırılır. Bu faktör, mal ve hizmet üretiminde rol alan herkesin yeteneğini kapsar.

??**Sermaye**: Mal ve hizmetlerin üretimi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan makine, araç- gereç, teçhizat gibi parasal değeri olan her tür donanımdır

??**Girişimci**: Mal ve hizmet üreterek kâr elde etme niyetiyle; doğal kaynak, emek ve sermayenin bir araya getirilmesini sağlayan kişidir.

??**Bilgi**: Bir örgütün; müşteri, ürün, süreç, organizasyon, başarı ve başarısızlık hakkında bildiği veya organize edilmiş ve yapılandırılmış verileridir.

İNSAN İHTİYAÇLARI

Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarının detaylı ve sistemli bir sınıflandırmasını vermeye çalışmıştır.

Maslow, insanların gösterdiği her davranışın bir ihtiyacın tatminine yönelik olduğunu ve bu ihtiyaçların belirli bir sıralaması olduğunu ifade etmektedir. Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları beş ana kategoride toplanabilir.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Hayatın sürdürülebilmesi için gerekli, su, uyku, beslenme, ısı, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır.

Güvenlik İhtiyaçları: Kişinin can ve mal güvenliğini sağlamaya yönelik ihtiyaçlardır

Sevgi ve Bağlanma İhtiyacı

Saygı Görme İhtiyacı

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişisel bütünlükle ilgilidir ve insanın kendi potansiyelini görebilmesi, kendine yetmesi, yaratıcı olması ve sürekli olarak kendini geliştirmesi gibi konular içerir.

EKONOMİ VE EKONOMİK SİSTEMLER

Ekonomi, kıt üretim faktörlerinin çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere nasıl seçileceğini ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketim amacıyla toplumun bireyleri arasındaki dağıtımını inceleyen bir bilim dalıdır.

Kapitalizm, özel mülkiyetin üretim araçlarının ağırlıklı bir bölümüne sahip olduğu ve işlettiği; yatırım, dağılım, gelir, üretim ve mal ile hizmet fiyatlarını piyasa ekonomisinin belirlediği sosyal ve ekonomik sistemdir. Kapitalizm, belli ekonomik hakları sağlayan bir sistemdir. Bu haklar mal edinme ya da özel mülkiyet, kâr elde etme, özgür seçim yapma ve rekabet edebilme şeklindedir. Özel mülkiyet, kapitalizm açısından merkezî öneme sahiptir. Bu sistemde temel teşvik edici, girişimciliği cesaretlendiren kârdır.

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

Sosyalizm, ana endüstrilerdeki faaliyetlerin devlet ya da özel sektör tarafından güçlü devlet kontrolü altında gerçekleştirildiği bir sistemdir. Sosyalist bir devlet, ulaşım ve iletişim gibi kilit öneme sahip büyük ölçekli endüstrilerin kontrolünü elinde tutar

Karma Sistem, bazı endüstrilerin devlet tarafından, bazılarının ise özel sektör tarafından sahiplenilip işletilmesine dayalıdır. Örneğin Kanada'da devlet, iletişim ve ulaşım gibi bazı sektörlerde faaliyet göstermektedir.

MALİYET VE GELİR

Maliyet, bir mal ya da hizmetin üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan unsurların parasal ifadesidir.

Gelir, müşterilere sağlanan mal ve hizmetler karşılığında elde edilen varlık akışıdır. Üç tür gelir türünden söz etmek mümkündür: Kâr, rant, faiz ve ücret.

Kâr, tüm maliyet ve harcamalar ödendikten sonra artan paradır.

Rant, herhangi bir üretim faktörüne, onu belirli bir istihdam alanında tutmak için gerekli olan miktardan fazla yapılan ödeme veya toprağın ve üzerindeki kilerin kullanımı için ödenen fiyattır.

Faiz, paranın belli bir sürede getirdiği pay tutarıdır.

Ücret, yaptıkları işin karşılığı olarak çalışanlara ödenen paradır

VERİMLİLİK VE ETKİNLİK

Verimlilik, belirli bir çıktının, bu çıktının ortaya çıkarılmasında kullanılan girdilere oranıdır. Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir.

Etkinlik ise genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın, amacına ulaşma derecesidir. Bir başka ifadeyle etkinlik, sonuçlara varabilmekle aynı anlamı taşımaktadır.

İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİM

Sömürgecilik Dönemi

15. yüzyılın sonlarından itibaren çeşitli Avrupa devletlerinin dünyanın geniş alanlarını keşfetmeleriyle dünya üzerindeki doğal zenginliklerin, servetlerin ve emek gücünün kullanımı mümkün olmuş ve bu da sermaye birikimini hızlandırmıştır. Bu dönemde yerel ve tarımsal üretim, ekonomik faaliyetin odak noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca el sanatlarına dayalı küçük ölçekli imalat da görülmektedir. Bu şekilde üretilen mallar uzak bölgeler arasında kara ve deniz yolu aracılığı ile taşınmış ve ticaret bu şekilde gerçekleşmiştir. Bu dönemdeki ekonomik faaliyetin kapsamı sınırlıdır.

Sanayileşme Dönemi

Sanayi devrimi ile birlikte 1750'den itibaren teknolojik alt yapının gelişmesiyle birlikte büyük ölçekli işletme olgusu gündeme gelmiş ve işletmecilik faaliyeti fazla sayıda çalışanın bir araya getirilip çalıştırılmasıyla geniş ölçekli üretim yapılmasına dayalı bir hâle bürünmüştür. Bu devrimle birlikte ortaya çıkan fabrika sistemi, küçük ve dağınık üretim birimlerinin tek bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. Sanayi Devriminin ortaya çıkardığı fırsatlar, girişimciliği artırmış; ticari açıdan elverişli pek çok buluş ve yeni üretim teknikleri ortaya çıkmıştır. Bu girişimci ruh, işletmeciliğin ve yaşam standardının gelişmesine yol açmıştır.

Üretim Dönemi

20. yüzyılın başlarında üretilen mallara ilişkin talep arttıkça işletmeler üretimdeki süreçlere daha fazla odaklanarak verimliliği ve etkinliği artırmaya çalışmıştır. Çalışma şekli tamamen uzmanlaşmaya dayalı

bir içeriğe bürünmüş; Henry Ford'un işletmeciliğe getirdiği montaj hattı, pek çok endüstride ortak uygulamaya dönüşmüştür.

Pazarlama Dönemi

Bu dönemde satış ve pazarlama eş anlamlı kelimeler hâline gelmiştir. Satış ve reklam yeni bir önem kazanmıştır. İşletmecilikte müşteri yönelimli olma olgusu gündeme gelmiştir. Müşterilerin zihinlerinde bir mal, hizmet ya da şirkete ilişkin bir kimlik oluşturma süreci olarak tanımlanabilecek markalaşma, pazarlama yönelimli şirketlerin kullandığı önemli bir araç hâline gelmiştir

İlişki Dönemi

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

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

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

İŞLETME BİLİMİ VE DİĞER BİLİM DALLARI İLE İLİŞKİSİ

Bir bilim dalı olarak işletme, işletme içi ve dışı süreçlerle ilgili olarak sebep-sonuç ilişkilerini ele alarak, kurumsal amaçlara etkin ve verimli bir şekilde nasıl ulaşılacağı sorusunu sistematik bir bilgi birikimi ile cevaplamaya çalışır. Doğal olarak bu çalışmalarda diğer bilim dallarının da etkisi ve katkısı söz konusudur. Bu nedenle işletme bilim dalı, iktisat bilimi, davranış bilimleri, hukuk bilimi, matematik-istatistik bilimi ve bilgi teknolojileri dalları ile yakından ilgilidir.

İktisat ve İşletme Bilim Dalı

İktisat bilimi, insan ihtiyaçları ile bu ihtiyaçları karşılamak için mal ve hizmetlerin üretimini, bölüşümünü ve tüketimini inceleyen; ne üretmeli, nasıl üretmeli ve kimler için üretmeli sorularına cevap arar. İşletmeler, bir ülkedeki ekonominin temel unsurlarındandır. İktisat bilimi açısından önemli olan toplumsal ihtiyaçların nasıl karşılanıp ekonomik refahın nasıl elde edileceği iken işletme bilim dalı, bireylerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde inceleyerek bu ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üretilmesi için uğraşır. İşletme yönetiminde ekonomik koşullara ilişkin olarak mevcut ve gelecekteki durum hakkındaki bilgiler son derece önemlidir. Ekonomik yapının özelliklerini bilmeden işletme amaçlarını gerçekleştirmek imkânsızdır. Bu durumda iktisat ve işletme bilim dallarının karşılıklı etkileşim içerisinde ve birbirini tamamlayan iki toplumsal bilim olduğu açıktır.

ÜNİTE 2

İŞLETME AMAÇLARININ DOĞASI

Vizyon, işletmenin uzun vadeli zaman yönelimini ifade eder ve nasıl bir işletme olmayı arzuladığını ortaya koyar. Bir başka ifade ile vizyonu, işletmenin gelecekteki durumunu sözcüklerle yansıtan, bir fotoğrafı veya resmi olarak nitelendirmek mümkündür.

Misyon, işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefesini rakiplerle kendini farklılaştıracak nitelikte açıklamasıdır.

Amaç, işletmenin stratejik niyetini misyona uygun olarak fakat daha belirli ve somut bir içerikte belirten, ama yine de geniş ve genellemeler içeren ifadelerdir.

Hedef, amaçların daha kesin, ölçülebilir ve eyleme yönelik olarak belirtilmesi ile ortaya çıkar ve amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir.

İşletmelerde belirlenen amaçların bir bütünlük ortaya çıkarabilmesi için sahip olması gereken birtakım özelliklerden söz edilebilir. Bu özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz:

- Amaçlar ne çok kolay ne de çok zor olmalı, gerçekçi bir gözle ancak işletmede çıktıyı yükseltecek şekilde belirlenmelidir.
- Belirlenen amaçlar içerisinde hangilerinin öncelikli olduğunun bilinmesi gerekir.
- Açıkça ifade edilmeli, belirgin ve ölçülebilir olmalıdır.
- İşletme amaçları birbiriyle uyumlu ve aynı doğrultuda olmalıdır.
- Amaçlar bunu yerine getirecek kişiler tarafından kabul edilebilir özellikte olmalıdır.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlara ulaşmada bir zaman sınırı konmalıdır

İŞLETME AMAÇLARI

İşletmelerin temel amacı, kâr elde etmek ve kazançlarını en üst seviyeye taşımak olmakla birlikte gelişen birtakım sosyo-ekonomik yapılanmalarla birlikte, kazanç dışındaki başka konuların da amaç olarak belirlenmesi gereği ortaya çıkmıştır. İkiye ayrılır. Ekonomik amaçlar, ekonomik olmayan amaçlar.

Ekonomik Amaçlar

- Kârlılık,
- Büyüme
- Süreklilik

Ekonomik Olmayan Amaçlar

- Çalışanlar,
- Tedarikçiler
- Satıcılar
- Müşteriler
- Toplum

İŞLETMELERDE AMAÇ FARKLILAŞMASI VE ÇIKAR GRUPLARI

Kısıtlı rasyonellik : Tam tatminin değil yeterli tatminin, tam optimum çözümlerin değil, yeteri kadar optimum çözümlerin altını çizer ve bunları bulduğunda, bu çözümleri kabul eder.

Örgütsel siyaset, bireyin ya da grubun, çıkarlarını korumasına yardımcı olacak ödülleri sağlama gücüne sahip kişilere yönelik olarak sergilediği sosyal etki çabaları biçiminde ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde karşılaşılan amaç farklılaşmasına ilişkin olarak **dört etken önem** kazanmaktadır:

- İşletmedeki çıkar gruplarının büyük bir bölümü üst yönetimin belirlediği amaçları onaylayacaktır. Zira grubun amaçlarına ulaşmasında bu amaçlar bir tür araç konumundadır. Bu durum, çıkar grupları arasındaki müzakere ve pazarlık sürecinin bir sonucudur.
- İşletme çalışanlarının büyük bir bölümü üst yönetimin amaçlarını çok fazla sorgulamadan benimseyecektir. Bu durum, çalışanla işletme arasındaki iş akdinin örtülü bir unsuru olarak da düşünülebilir.
- İşletmedeki baskın koalisyon olarak üst yönetim, amaçların gerçekleşmesini sağlamak amacıyla tedbirler alacaktır. Personel seçiminden, iş tasarımı ve kaynak dağıtımına kadar uzayabilecek bu tedbirler, işletme bünyesindeki herkesin işletme amaçlarına uyum sağlamasını gerçekleştirmeye yöneliktir.
- İşletme yönetimi, kurum içerisinde farklı grupların gerçekleştirmek istediği farklı amaçların varlığını kabul etmelidir.
-

İŞLETMELERİN ÇEVRESİ

İşletmenin Yakın (İş) Çevresi

İşletme sınırları dışında kalan ve işletmeyle doğrudan ilişki içinde olup bu ilişkiler sonucu işletmeyi etkileyen çevre unsurlarıdır

- **Müşteriler** İşletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyen en önemli çevre unsuru müşteri veya tüketicilerdir.

Bu amaçla işletmeler müşterilerle ilgili olarak özellikle şu noktalara dikkat etmelidir:

- Mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltici çalışmalar yapmak
- Tüm faaliyet süreci boyunca müşteriye yanıtıcı, hileli davranışlardan kaçınmak
- Tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimleri takip etmek
- Satış sonrası müşteri hizmetlerine önem vermek.
- **Tedarikçiler**
- **Rakipler**
- **Sendikalar**
- **Finans Kurumları**

İşletmenin Uzak (Genel) Çevresi :

- **Politik Çevre,**
- **Yasal Çevre,**
- **Ekonomik Çevre** toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin sınırlı kaynaklarla üretilip tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortamdır. Enflasyon, Milli Gelir, Üretim Maliyet Faktörleri, Dış Ödemeler Bilançosu, Para ve Maliye Politikaları, Konjonktür devreleri
- **Sosyo kültürel Çevre,** yaşam biçimleri, tutumlar, davranış biçimleri, kültürel alışkanlıklar, değer yargıları, olaylara bakış açısı.
- **Demografik Çevre**
- **Teknolojik Çevre**
- **Uluslar arası Çevre** işletmenin faaliyette bulunduğu ülke dışındaki yabancı ülkelerdeki koşulları barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi aktörleri kapsamaktadır. **Küreselleşme**, ülkeler arasındaki ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin, bir anlamda maddi ve manevi değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin, ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır. İşletmeler açısından ise küreselleşme, faaliyetleri, dünya çapında, koordine edilmiş bir şekilde uyumlaştırma ya da entegre etme eğilimi olarak ifade edilebilir.

Uluslararası çevrenin işletmecilik açısından önemli etki oluşturan boyutlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ülkeler arasında serbest ticaret bölgeleri
- Gümrük birlikleri ve ortak pazarlar
- Ticari kaynaklı ambargolar ya da kotalar
- Ekonomik iş birliği anlaşmaları.

ÜNİTE 3

İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

FAALİYET ALANLARINA GÖRE İŞLETMELER

1- Sanayi İşletmeleri: Üretim sürecinde kullanılan her türlü ham madde ve malzemeyi işleyerek bunlarda fiziki nitelik, şekil ve kimyasal özellik yönünden değişiklik meydana getirerek yeni ve farklı bir ürün ortaya çıkaran işletmelerdir.

- **Sanayi Malı Üreten İşletmeler:** Üretici işletmeler için üretim gerçekleştiren işletmelerdir.

Petro-kimya işletmeleri, rafineriler, demir-çelik işletmeleri gibi. Bu işletmelerin ürünleri başka işletmelerin üretim sürecinde kullanılacak girdileri oluşturmaktadır.

- **Tüketim Malı Üreten İşletmeler:** Bu işletmelerin ürünleri doğrudan tüketicilerin ya da kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek özellikler taşımaktadır. Örneğin beyaz eşya ürünleri, mobilya, tekstil v.b. ürünler üreten işletmeler bu gruptadır.

2-Ticaret İşletmeleri: Üretilmiş malların toptancılığını, yarı toptancılığını ve perakendeciliğini yapan işletmelerdir. Bir anlamda bu işletmeler üreticilerle tüketiciler arasında yer alan aracı kuruluşlardır. Örneğin bakkal ya da süper marketler gibi.

3- Hizmet İşletmeleri: İşletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklar hizmet kavramı ile ifade edilmektedir.

ÜRETİM ARAÇLARININ MÜLKİYETİNE GÖRE İŞLETMELER

1- Özel işletmeler: Mülkiyet ve sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir. Bu işletmeler, belli amaçlar doğrultusunda, bir ya da daha fazla kişinin çeşitli oranlarda sermayelerini bir araya getirerek oluşturdukları kuruluşlardır. Her türlü alanda, her düzeyde ve boyutta faaliyette bulunabilen özel işletmelerde kâr ya da zarar doğrudan girişimciye aittir.

2- Kamu İşletmeleri: Sermayesinin tamamı ya da büyük çoğunluğu devlete ya da kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir (demiryolları, deniz ulaşımı, posta işletmeciliği)

- **Sosyal Güvenlik Kuruluşları:** Üyelerinden her ay topladığı fonları değerlendirerek mensuplarına sosyal güvenlik sağlayan kuruluşlardır
- **Döner Sermayeli İşletmeler:** Genel ve katma bütçeli kuruluşların genel idare ilkelerine göre yönetilmesi mümkün olmayan üretim, ticaret ve hizmet faaliyetlerini sürdürebilmek ve daha esnek davranabilmek amacıyla kurdukları işletmelerdir.
- **Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri:** Özel yasalarla kurulan ve tüzel kişiliğe sahip olan bu işletmelerin yönetim ve denetimleri kendi kuruluş yasalarında belirtilen hükümlere göre yerine getirilir. Milli Piyango İdaresi, Spor Toto ve Loto Teşkilatı ve Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü bu tür işletmelere ilişkin belli başlı örneklerdir.
- **Yerel Yönetim İşletmeleri:** Bu işletmeler, belediyelere, il özel idarelerine ve köy tüzel kişiliğine ait olan işletmelerdir.

3- Karma İşletmeler: Özel ve kamu işletmelerinin ortak sermaye ile kurdukları işletmelerdir.

4-Yabancı Sermayeli İşletmeler

HUKUKİ YAPILARINA GÖRE İŞLETMELER

Türk Hukuk sisteminde işletmelerin yapısını düzenleyen temel kanun Türk Ticaret Kanunu'dur.

Temelini ticari işletme ya da ticari girişimlerin oluşturduğu Ticaret Kanunu, "ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer kuruluşlar ticari işletme sayılırlar" ifadesinden sonra Ticari İşletme'nin özelliklerini şu şekilde saymıştır: **Kazanç sağlamayı amaç edinmek** **Süreklilik niyeti**, Ticari yöntem ve örgütlenmeye dayalı çalışmayı gerektiren büyüklük ve önemde faaliyet.

Esnaf faaliyetleri sınırlarını aşan belli bir büyüklük

1-Tek Kişi İşletmeleri: Gerçek hayatta çok görülen bu işletme biçimi, en basit ve en eski işletme türüdür. İşletme sahipliğinin tek bir kişide (Tacir) toplandığı bu işletme türünde, faaliyetlerle ilgili kararlar bir kişi tarafından alınır, uygulanır ve denetlenir. Kâr ve zararın doğrudan bir kişiye ait olduğu ve işletmenin tüzel kişiliğinin söz konusu olmadığı bu tür işletmelerde işletme sahibi ile işletme hukuki açıdan ayrı tutulmamakta ve görece daha az sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.

2-Şirketler : 2'ye ayrılır **Adi şirketler:** İki veya daha fazla kişi tarafından sözlü ya da yazılı bir sözleşmeyle kurulur. Borçlar Kanunu'na göre düzenlenirler. Şirket ortaklarının sorumluluğu sınırsızdır ve tüm kişisel mal varlıklarını kapsar.

- **Ticaret Şirketleri :** İki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek belirleyecekleri amaçlara ulaşmak için Türk Ticaret Kanunu'nun düzenlediği şekilde kurulan şirketlerdir.

a) Şahıs şirketleri:

- **Kollektif şirketler:** Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında çalıştırmak amacıyla özel kişiler tarafından kurulan ve ortakların hiçbirinin sorumluluğunun sınırlandırılmadığı şirket türüdür. Bir şirketin kollektif şirket olabilmesi için sözleşmenin yazılı olarak yapılıp, imzaların noterce onaylanması gereklidir
- **Komandit şirketler:** Kollektif şirkete benzetmekle birlikte bu şirket türünde bazı ortaklar, kollektif şirketteki gibi sınırsız bir şekilde sorumlu olurken, diğer bazıları ise yalnızca koydukları sermaye kadar sorumludurlar. Sorumlulukları sınırsız olan ortaklara komandite, sorumlulukları sınırlı olanlara ise komanditer denmektedir. Yazılı bir sözleşme esastır.

b) Sermaye şirketleri

- **Anonim şirketler:** En az beş kişi tarafından sermayesi paylara bölünmüş şekilde kurulan ve ortakların şirketin borçlarından dolayı sadece koydukları sermaye kadar sorumlu oldukları şirket türüdür. Hisse senedi ve tahvil çıkarabilirler.
- **Limited Şirket:** En az iki en çok elli gerçek ya da tüzel kişi tarafından belirli bir ticaret unvanı altında kurulan ve ortaklarının sorumluluğunun koydukları sermaye kadar olduğu esas sermayesi belirli olan şirketlerdir. Yazılı sözleşme ve noter onayının esas olduğu bu şirket türünde anonim şirketin aksine ortak sayısı konusunda bir üst sınır bulunmaktadır.
- **Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket:** Bu şirket modeli, anonim şirket ile kollektif şirketin özelliklerini bir arada sunan bir modeldir. Anonim şirkette olduğu gibi burada da sermaye paylara bölünmüştür.

3- Kooperatifler : Kooperatifler kanunda belirtildiği şekliyle tüzel kişiliği bulunan, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını, özellikle de meslek ve geçimlerine ilişkin ihtiyatlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet aracılığı ile sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler ve dernekler tarafından kurulan değişik ortaklı ve değişik sermayeli kuruluşlardır. En az yedi ortak tarafından kurulabilen kooperatiflerde her ortak genel kurul üyesidir. Uygulamaya bakıldığında daha çok üretim, tüketim, tarım, satış ve yapı kooperatifleri şeklinde oluşumlar görülmektedir.

4-Dernek ve Vakıflar İşetmeleri:

BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE İŞLETMELER

- Nicelik belirten ölçütler : somut
- Nitelik belirten ölçütler : soyut

1-Cüce işletmeler: Tek bir çalışanı tam gün çalıştıramayacak kadar dar bir iş hacmine sahip ya da o ölçüde küçük işletmelerdir. Berber, anahtarcı

2-Küçük İşletmeler: Çalışan sayısı 1–49 arası olan işletmelere çok küçük işletmeler, 50–99 arası olan işletmelere ise küçük işletmeler denmektedir. En önemli sorun bu işletmelerde görülen kurumsallaşma eksikliğidir.

3-Orta Büyüklükteki İşletmeler: Çalışan sayısı ölçütü açısından orta büyüklükteki işletmeleri, 100–499 arası çalışana sahip işletme olarak tanımlamak mümkündür Bu tür işletmeler hukuki açıdan genellikle limitet şirket olarak ve aile işletmesi biçiminde ortaya çıkan işletmelerdir. Bu işletmeler satış sorunlarını, büyük toptancı ve perakendecilerle birlikte kooperatifler aracılığı ile de çözerler.

4-Büyük İşletmeler: Çalışan sayısı 500–1999 arasında olan işletmeler büyük işletme olarak kabul edilmektedir. Hukuki şekil olarak da genellikle bu işletmelerin anonim şirket olarak kuruldukları gözlenmektedir

5-Dev İşletmeler: Çalışan sayısı 2000’den fazla olan işletmelere dev işletme adı verilir.

KULLANDIKLARI ÜRETİM TEKNOLOJİSİNE GÖRE İŞLETMELER

1-Emek Yoğun İşletmeler: Üretim biçimi ağırlıklı olarak emek faktörüne dayalı olan işletmeler, emek yoğun işletmelerdir.

2-Sermaye Yoğun İşletmeler: Bu işletmeler ağırlıklı olarak tesis ve donanım (araç-gereç) faktörlerine dayalı olarak faaliyet gösterir ve toplam maliyetler içerisinde bu unsurların oranı yüksektir. petrol, tütün, kimya ve metalürji

ÜNİTE 4

İŞLETMENİN KURULUŞU

İŞLETME KURMA NEDENLERİ

- Kar Ve Kazanç Sağlama
- Kendi İşinin Sahibi Olma
- Sosyal saygı kazanma
- Kendini ispatlamak
- Miras
- Başka fırsatların olmayışı

İŞLETMENİN KURULUŞ AŞAMASI

- **Yatırım Düşüncesi**
- **Ön çalışmalar:** Ekonomik, Teknik, Finansal, Yasal Araştırma
- **Ön proje Aşaması:** Somut açılardan uygulanır olup olmadığını kaynak teşkil eder.
- **Değerlendirme ve yatırım kararı:** uygulanabilirlik raporu değerlendirilecek ve karar verilecektir.
- **Kesin proje:** Yatırım kararına yönelik olarak verilecek olumlu kararlar birlikte ön projenin daha somut ve ayrıntılı bir şekilde düzenlenerek kesin projeye dönüştürülmesi gerekliliği ortaya çıkacaktır.
- **Projenin uygulanması**
- **Faaliyete başlama**

KURULUŞ YERİ KAVRAMI

Kuruluş yeri işletmenin faaliyetlerini gerçekleştireceği yerdir. Bir başka deyişle işletmenin kuruluş yeri, faaliyetlerini gerçekleştirmesine olanak tanıyan tesislerin olduğu yer olmaktadır. Kuruluş yeri seçiminde en önemli konu, bu seçimin ekonomik amaçlara uygun bir yer olmasıdır. Başka bir anlatımla işletmenin üretim maliyetlerinin en az olduğu yer ekonomik amaçlara en uygun yerdir.

KURULUŞ YERİ FAKTÖRLERİ

- **Hammadde**
- **Pazar**
- **Emek**
- **Ulaştırma**
- **Enerji**
- **Diğer faktörler** doğa koşulları, çevre kirliliği, devlet düzenlemeleri (vergi ve teşvikler)

AKILCILIK İLKELERİ

- **Verimlilik:** Aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmek isterler.
- **Ekonomiklik:** Üretimden elde edilen gelir ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır.
- **Karlılık:** Elde edilen kazancın bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranıdır.

ÜNİTE 5

İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

İşletmeyi oluşturan unsurlar, niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki kısma ayrılır. Niceliksel veya fiziksel büyümede işletmenin somut unsurlarında bir artma ve çoğalma söz konusu olur. Niteliksel büyüme, işletmenin yönetim yaklaşımlarında, görev ve vizyonunda, stratejisinde, her şeyden önemlisi sahip olduğu örgütsel imajında işletme lehine bir gelişmeyi ifade eder. Büyüme hacim artışı şeklinde gerçekleşiyorsa buna niceliksel veya yatay büyüme denir. Eğer büyüme, işletmenin faaliyetlerinde bir kalite ve nitelik artışı meydana getiriyor ise, buna da dikey veya niteliksel büyüme denir

Çevresel faktörler, tüketici beklentilerinin değişmesi ve rakip işletmelerin sayısının artması, yeni teknolojiler ve yöntemler işletmeleri büyümeye zorlamaktadır

İşletmenin mevcut durumu, faaliyet gösterdiği endüstri dalı, üretilen mallara olan talebin artması, ürünlerini ve süreçlerini yenileme isteği, onu büyümeye iter. Çevresel koşullar, tüketici tercihlerinin değişmesi, rakip işletmelerin yeni üretim teknolojileri ve yöntemi kullanmaları, büyük sermayeyle pazarda faaliyet göstermeleri, işletmeleri büyümeye iten diğer nedenlerdir.

İşletme büyüklüğünü etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bugünkü ve gelecekteki **pazar şartları ve talep durumu**, sermaye ve kredi tedarik durumu, işletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri, işletmeleri büyümeye iten faktörler arasındadır.

İşletmeler şu nedenlerle büyümek isterler:

- Hammadde teminindeki kolaylık.
- Birim maliyet daha düşüktür
- Teknik yenilikleri izleme kapasitesi yüksektir
- Satış olanaklarında üstünlüklere sahiptirler
- Nüfuz/etki yetenekleri yüksektir

İŞLETMELERİN BÜYÜME YÖNETMELERİ

İÇ BÜYÜME: İşletmelerin kendi kaynaklarına bağlı olarak mevcut faaliyetlerin genişletilmesi şeklindeki büyümedir. Borçlanma, oto finansman, yeni sermaye bulma yoluyla gerçekleşir. İç büyümede oto finansman önemli bir kaynaktır. **Oto finansman:** bir işletmenin kendi gücü ile sermaye yaratmasına denir. İşletmeler iç büyümelerini şu şekilde gerçekleştirirler:

- Ekonomik büyüme, Fiziksel büyüme, Sosyal büyüme ve Örgütsel büyüme

İç büyüme yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde gerçekleşir.

Yatay Büyüme: İşletmelerin aynı üretim alanında faaliyet kapsamını genişletmesidir. Örneğin aynı konuda üretim yapan fabrika sayısının artırılması, bir lokantanın veya merkezî veya bankanın farklı şubelerinin açılması yatay büyüme şeklidir. İki şekilde olur.

- **Ürün farklılaştırması :** Aynı ürünün biçim ve boyut değiştirilerek değişik özelliklerde piyasaya sürülmesidir.
- **Pazar farklılaştırması :** İşletmenin ürünlerini farklı pazarlara sunması, farklı tüketici kitlesine ulaşması pazar farklılaştırma örneğidir.

Dikey Büyüme: Birbirini izleyen veya tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli anlaşma ve birleşmelere dikey büyüme denir. Bir işletmenin kendine mal satan (tedarikçi) veya ürettiği malı satın alan bir başka (müşteri) işletmeyle birleşmesi dikey yönde büyümedir. Pamuk üreticilerinin kumaş fabrikalarıyla ve konfeksiyoncularla birleşerek bir tek ana işletme kurmaları dikey büyüme örneğidir. İkiye ayrılır:

- **Geriye doğru dikey büyüme:** İşletmenin daha önce tedarikçilerden sağladığı üretim girdilerini kendisinin üretmeye başlaması bir geriye doğru büyüme olduğu gibi, işletmeye ham madde, enerji veya ara mal veren başka bir işletme ile birleşmesi de geriye doğru büyümedir. Örn. bir yaygın evinin kâğıt fabrikasıyla birleşmesi
- **İleri doğru dikey büyüme:** İşletmenin ürettiği malı satın alan işletme ile birleşmesi veya işletmenin ürettiği malların tüketicilere ulaşması için yeni dağıtım kanalları kurmasıdır. Meyve üreten bir çiftçinin manav açması, hayvancılık yapan birinin şarküteri açması, giysi üreten bir işletmenin, ürettiği ürünleri bayiler veya mağazalar açarak satması.

DIŞ BÜYÜME: Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur. Dış büyüme iç büyümeye göre ani ve hızlı bir büyüme şeklindedir. Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst, holding.

Dış büyümeler; yatay büyüme, dikey büyüme, çapraz büyüme ve dairesel büyüme şeklinde gerçekleşir.

- **Yatay büyüme:** Aynı iş kolunda çalışan birden fazla işletmenin birleşmesiyle meydana gelen büyümeye şeklidir Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden birinin diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmesi şeklinde olabilir.
- **Dikey büyüme :** Malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen bir dış büyüme şeklindedir. Bu tür büyümede malların tedarikçisi farklı, üreticisi farklı ve pazarlamacısı farklı işletmelerdir.
- **Çapraz (Karma) Büyüme.** Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse, çapraz büyüme gerçekleşmiş olur
- **Dairesel büyüme :** Genellikle faaliyette bulunulan alandaki diğer işletme faaliyetlerinin kontrolünü ele alan bir büyüme şeklindedir.

İŞLETME BÜYÜMELERİ VE BİRLEŞMELERİ

İşletme büyüklüğünü etkileyen faktörler:

- Bugünkü ve gelecekteki pazar durumu ve talep durumu
- Sermaye ve kredi tedarik durumu
- İşletme yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri
- Pazar şartları ve talep durumu
- Sermaye ve kredi tedarik durumu

Dikey Birleşme İşletmelerin pazarda rekabet gücünü artırmak, satın alma ve satış giderlerini azaltmak amacıyla yapılan birleşmedir. Dikey birleşme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen birleşmedir.

- **Geriye doğru dikey birleşme** Satın alınan işletmenin (tedarikçinin) çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturuyorsa, buna geriye doğru dikey birleşme denir. Örneğin halı mağazasının halı dokuma atölyesiyle birleşmesi gibi.
- **İleriye doğru dikey birleşme.** Dikey birleşme yapan işletmenin çıktısı, birleşilen işletmenin girdisini oluşturuyorsa buna ileriye doğru dikey birleşme denir. İleriye doğru dikey birleşmede, işletme kendi mallarını pazarlayan firma ile birleşmiş olur. Konfeksiyon üreten bir firmanın konfeksiyon mağazalarıyla birleşmesi

Yatay birleşme: Birbirinin aynı malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir. Yatay birleşme genel olarak, işletmelerden biri diğer işletmeyi satın alarak kendi mülkiyetine geçirmek suretiyle olur

Çapraz (Karma) Birleşme Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse çapraz birleşme gerçekleşmiş olur

- En az bir şirketin, ortaklarının başka bir şirkete alınması karşısında, mal varlığı veya işletmesini aktif ve pasifleriyle bir bütün olarak o ortaklığa devrederek, tasfiyesiz dağılması (devralma yoluyla birleşme)
- En az iki şirketin, ortaklarının yeni kurulan bir şirkete alınmaları karşılığında, işletmelerini aktif ve pasifiyle birer bütün olarak, bu ortaklığa devrederek tasfiyesiz dağılmaları (yeni ortaklık kurulmasıyla birleşme) sonucunda iki veya daha fazla ortağın tek bir ortak durumuna gelmesidir.

İşletmeleri birleşmeye yönelten nedenler şunlardır: Büyüklüğün sağladığı avantajlardan yararlanma, Yetenekli yönetime sahip olma Birleşmenin iç büyümeye göre avantajlarının olması Finansal nedenler Vergi avantajı Değerli sınaî haklara sahip olma Büyük bir işletme yaratma Rekabetin azaltılması ,Psikolojik nedenler.

İŞLETMELERİN HUKUKSAL BİRLEŞME ŞEKİLLERİ

Ekonomik Ve Hukuksal Bağımsızlığı KAYBETTİRMEYEN Birleşmeler

- 1- **Centilmenlik Anlaşması:** birbirlerinin menfaatlerini korurlar ve inisiyatiflerini genişletirler.

Centilmenlik anlaşmalarına taraf olan işletmeler, karşılıklı söz vermeye dayanan, tarafların çıkarlarının karşılıklı olarak korunduğu ve tarafların veya bunlardan birinin anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir müeyyidenin (yaptırımın) söz konusu olmadığı anlaşmadır.

2- Konsorsiyum: iki veya daha fazla işletme, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmeleridir. Burada temel amaç, işletmelerin teknik, finans ve yönetim imkânlarını birleştirerek büyük projeleri gerçekleştirmektir.

3- Karteller : Aynı iş kolunda faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmeden gerçekleşen birleşmedir. Aynı malı üreten firmalardan oluşan karteğe yatay kartel, bir nihai malın üretimi için gerekli ara malları üreten firmalardan oluşan karteğe dikey kartel denir. Kartele giren işletmeler, ortak bir üretim ve fiyat politikasını kabullenmek zorundadırlar. Kartelde birleşen işletmeler, anlaşmalarına belirli bir süre için uymak zorundadırlar. Miktar, Fiyat, Pazarlama, Pazarlama Bölgesi, Satın Alma ve Uluslar arası Karteller.

4- Holdingler : Bir veya daha çok işletmenin pay senetlerinin denetimine sahip olan şirkete holding denir. Başka bir tanımla holding; bir veya birden fazla şirketin hisselerini belirli bir miktarda elinde bulundurarak yönetimini denetleyen veya etkileyebilen şirkettir. Holdingle işlevleri yönünden iki gruba ayrılır:

- **Saf holding:** Başka şirketlere katılma amacı ile kurulan holdinglerdir. İşlevleri katıldıkları şirketlerin yönetim ve denetimine katkıda bulunmak ya da egemen olmaktır.
- **Karma holding.** Çeşitli şirketlere katılmalarının yanı sıra doğrudan doğruya mal ya da hizmet üretme işlevini de üstlenen holdinglerdir.

Ekonomik Ve Hukuksal Bağımsızlığı KAYBETTİREN Birleşmeler

1- Tröst : İki veya daha fazla işletmenin ekonomik çıkarları için, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleri şeklinde gerçekleşen birleşmedir. Tröstlerde süreklilik vardır. Tröstler aynı iş kolunda olabileceği gibi farklı iş kolundaki işletmelerin birleşmesiyle de oluşturulabilir. Tröstü oluşturan işletmeler bağımsızlıklarını tümüyle yitirirler.

- **Ünit Tröst:**
- **Yatırım Tröstleri**
- **Oy tröstleri**

2- Tam Birleşme: Genellikle büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasıyla gerçekleşen birleşme türüdür. Füzyonda bir işletme diğerini satın alarak kendisine katabileceği gibi, bunların yeni bir işletme olarak kurulmaları da mümkündür. Aynı endüstri dalındaki firmaların yeni rakip firmalarla birleşmelerine **yatay birleşme**, birbirinin müşterisi olan yani birbirlerine ara malı veya yarı mamul sağlayan firmaların birleşmesine **dikey birleşme** adı verilir.

Hukuki Bağımsızlığı Koruyan Ekonomik Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler

1- Konsern: Konsernler genellikle üretim, pazarlama, araştırma geliştirme gibi fonksiyonlarda daha güçlü olmak amacıyla kururlar. Konsernlerin kuruluşlarında temel amaç, maliyeti düşürerek kârlılığını artırmaktır.

2- Kornerler, güç birliği ile sinerji oluşturmak amacıyla kurulur. Bunlarda hukuki bağımsızlık korunabilse bile, ekonomik bağımsızlığın kısmen veya tamamen kaybolur. **Pool,** Geçici ve gizli bir iş birliği ile kurulan ve işleyişi itibarıyla karteğe benzeyen ekonomik birliklerdir. Pool genellikle fiyat kontrolünü elinde tutmak ve pazarları aralarında paylaşmak isteyen işletmeler tarafından oluşturulur.

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ ÖLÇÜTLERİ

1- Kantitatif: Kantitatif (niceliksel) büyüklük ölçütleri sayısal verilere dayalı, somut ve pratik ölçülerdir.

2- Kalitatif Bu ölçülerin tek başına işletme büyüklüğünü belirlemede yeterli olmadığı durumlarda; kalitatif (niteliksel) ölçülerden yararlanılır. Niteliksel ölçütleri aşağıdaki gibi sayabiliriz: Yönetim Biçim, sermaye koyanların sayısı, Pazar yapısı, hukuki şekil, iş kolundaki nispi durum.

ÜNİTE 6

İŞLETMELERİN ULUSLARARASI LAŞMASI

Ticarî faaliyetlerin uluslararasılaşmasının uzun bir tarihi vardır. Aslında, ticarî faaliyetler, en eski uygarlıklara kadar dayanmaktadır. Avrupa’da özel korporatif kurumlar tarafından yürütölen sistematik sınır ötesi ticarî faaliyetler, Orta Çağla birlikte başlamıştır. Örneğın XIV. Yüzyıl boyunca Tüccarlar Birliğı, Alman tüccarların, Batı Avrupa ve Doğı Akdeniz ticaretinin yönetimini örgütlemiş; bunların tarımsal üretim, demir madeni çıkarımı ve genel imalat gibi alanlara girmesini sağlamıştır. Aynı dönemlerde, maceraperest tüccarlar, İngiliz malı yün ve kumaşların, aşağı ölkeler (Belçika, Lüksemburg, Hollânda) ile başka yerlere satışını organize etmekteydiler. Rönesans döneminin başında, İtalyan ticaret ve banka merkezleri, ticarî faaliyetlerin uluslararasılaşmasında önemli rol oynadılar.

Dev şirketlerin gelişiminde ikinci dönem, geçen yüzyıldaki **sanayi devrimi** ile başlamıştır. Sanayi devrimi, hızla sanayileşen ölkelerin ham madde ihtiyaçlarını süratle karşılanması sorununu doğurmuştur. Böylece, madencilik, çay, petrol, kahve ve kauçuk tarımında plântasyonlar yoluyla, üretimi gerçekleştiren çok uluslu sermayeden oluşın şirketler doğmaya başlamıştır

Uluslararası işletmeler, farklı ölkelerde faaliyetlerini sürdüren küresel ağlar içinde faaliyette bulunan işletmelerdir. Uluslararası işletmelerin uluslararası faaliyetlerinde mübadele ettikleri şey, nihaî mallardan ziyade **problem teşhis hizmetleri** (pazarlama, reklâmcılık, müşteri danışmanlığı) ve **aracılık hizmetleridir**. Bugün uluslararası işletmeler, çeşitli ölkelerde imalatta bulunma yerine, çoğı esas itibariyle ihracatçı kuruluşlar olarak faaliyette bulunmaya devam etmektedir.

İşletmeler, sermayelerinin hangi alanlara yöneltileceğı, sermayenin ana vatanı olan ölkede belirlenen ve yerli şirketlerle, hemen hemen aynı politikalarla yönetilmesi durumunda **çok uluslu şirketler**; yatırım politikaları, sermayenin kökeni olan ölkedeki merkezden belirlenmekle birlikte, uluslararası piyasalara girebilmek için “her türlü uygulamaya açık” olması durumunda **uluslararası şirket**; herhangi bir ölkeye bağı olmayan çeşitli uluslardan sermayedarların oluşturduğu bir yapıda ise **uluslar ötesi veya uluslar üstü şirket** biçiminde adlandırılmıştır. Uluslar üstü işletmeler, ham maddeyi uygun herhangi bir ölkeden satın alarak, emeğı daha düşük bir değere başka bir ölkeden temin ederek, mamulü, başka bir ölkenin pazarında satışa sunabilmektedir.

ULUSLAR ARASI LAŞMANIN NEDENLERİ

İşletmelerin uluslar arasılaşmasını temel nedeni, **kâr maksimizasyonu** ve diğ er nedenleri aşığ ıda saydığımız faktörlerdir.

- İç rekabetin baskısından kurtulma arzusu
- Yerel pazarın doyması ile yabancı iş pazarlara açılma isteğ i
- Ölçek ekonomilerden yararlanarak maliyetleri düşürme
- Dış piyasada kullanılabilecek kapasitenin olması
- İşletme kârlılık oranlarının daha yüksek olması
- Yeni ürün geliştirme ve teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etme fırsatı

İşletmeleri yabancı pazarlara iten ana sebep, iş ekonomik tıkanıklıktan kurtularak çok uluslu olmak ve istikrarlı bir biçimde kâr sağlamaktır.

KÖKEN ÜLKENİN İTİCİ FAKTÖRLERİ

- İç piyasa koşullarının yetersizliğ i
- Mevcut pazarları koruma endişesi
- Üretilen malın uluslararası niteliğ inin olması
- Ücret ve vergilerin yüksek; sosyal hakların gelişmiş olması

EV SAHİBİ ÜLKENİN ÇEKİCİ FAKTÖRLERİ

- Geniş bir pazara sahip olması
- Himayeci tedbirleri
- İş gücünün ucuz olması
- Kamu otoritelerince sağ lanan kolaylıklar
- Yasal düzenlemeler
- Elverişli rekabet koşulları

ÇEVRESEL NEDENLER

- Ekonomik entegrasyonların etkisi (EFTA- Avrupa serbest ticari birliğ i, GATT- Gümrük Tarifeleri)
- Siyasî faktörler

ULUSLAR ARASI LAŞMA SÜRECİ

Buna göre, dış satışların genel satışlar içindeki payı ne kadar yüksek ise işletme o ölçüde uluslar arasılaşmış bir işletmedir. Ayrıca ihracatın toplam satışlarına oranının yüksekliğ i de bir uluslararasılaşma ölçütü olarak kullanılabilir. Bir işletmenin uluslararası işletme sayılabilmesi için üretim faaliyetlerinin bir kısmını da yurt dışında yapması gerekir. Uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler önce diğ er yöntemlere göre daha risksiz bir yöntem olan ihracat ve ithalatı tercih ederken; ilerleyen dönemlerde çok uluslu olurken ortaklık kurma ve direkt yabancı yatırım gibi yöntemleri tercih etmektedirler. İhracatın hedef pazardaki yüksek korumacı gümrük duvarları nedeniyle rasyonel olmaması durumunda işletmeler sözleşmeye dayalı yöntemlerle, ortak (joint venture) girişimle veya doğrudan yatırımlarla hedef pazara girmektedirler. Hangi giriş yönteminin seçileceğ i; pazarın büyüklüğüne, rekabet düzeyine, ekonomik, yasal ve politik çevre koşullarına, uygulanan korumacı politikalara, hükümetlerin sağ ladığ ı çeşitli teşviklere ve benzer koşullara göre tespit edilir.

İşletmeler **Hedef Pazar** seçiminde şu ölçütleri kullanırlar:

- Coğrafi yakınlık
- Ortak kültürel geçmiş ve yabancı dil sorununun yaşanmaması
- Ekonomik gelişmişlik düzeyi
- Politik anlamda istikrar
- Yasal mevzuatın yabancı sermayeyi koruma yeteneğ i
- Ülke halkının yabancı ürünlere ve yabancı sermayeye karşı tutumu

İşletmeler uluslararasılaşmayı farklı aşamalarla gerçekleştirirler.

- İç pazarlama aşaması
- İhracat öncesi aşama
- DeneySEL katılım aşaması
- Aktif katılım aşaması
- Güçlü katılım aşaması

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin belirlenmesine ilişkin araştırmalara göre toplam satışlarının %10'undan az ihracat yapan işletmeler “**deneysel ihracatçı işletme**”, %40'ından fazla ihracat yapan işletmeler ise “**ileri düzey ihracatçı işletme**” olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin uluslararasılaşmasını belirlemede uluslararası operasyonların çeşitliliği, pazar çeşitliliği, organizasyonel katılımın derecesi ve çeşitli uluslararası fırsatların belirlenmesi gibi ölçütler kullanılmaktadır.

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan farklı teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en önemlileri Uppsala Modeli ve Uluslararasılaşma Ağ (Örgütlenme) Modelidir. Bu modeller aşağıda kısaca açıklanmıştır:

UPPSALA MODELİ : Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen Uppsala Modeli'nde uluslararası pazara girişte dört farklı pozisyon ileri sürülmüştür. Bu aşamalar şöyledir:

1. Asama: İhracat faaliyeti ya da düzensiz olduğu aşama
2. Asama: Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat aşaması
3. Asama: Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması aşaması
4. Asama: Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması aşaması

Bu modele göre işletmeler, fiziksel olarak yakın oldukları pazarlara daha başarıyla girerler. Dil, kültür, politik sistem, eğitim seviyesi, ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi faktörler bakımından benzer olan ülkelerde faaliyette bulunmak işletmeler için daha çekici faktörlerdir.

Uluslararasılaşma Ağ (Örgütlenme) Modeli : Bu model, işletmelerin kurulan uzun dönemli ilişkiler sonucunda, uluslararası pazarlarda kendi olanaklarının yanında, işbirliği yaptığı veya ortaklık kurduğu diğer işletmenin olanaklarını kullanmasını ön görür. Ancak bu işletmelerin şebeke ağına bağlı olmaları gerekir. Sözü edilen şebeke ağı; sosyal şebeke ağı, uluslararasılaşma yolu ve kaynaklarını içerir.

İHRACAT: Dış pazarlara girmenin en kolay yolu, ihracattır. İhracat aşaması genellikle bir işletmenin dış piyasalara girmelerinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. İhracat iki yolla yapılır:

Dolaylı ihracat : Daha çok ihracata yeni başlayan firmalar tarafından tercih edilir. Bu yöntemde fazla yatırıma gerek yoktur. fazla riski de yoktur. Bağımsız uluslararası pazarlama araçlarıyla dolaylı ihracat olur.

Doğrudan ihracat : Özellikle dış alıcılar tarafından kendilerine yaklaşılacak satıcılar, aracı kullanma yerine, doğrudan dış satımı tercih ederler. Aynı şekilde büyük satıcılar da bu yolu seçerler. Bunda yatırım riskli olmakla birlikte, kârlılık da o denli yüksek olabilir. İşletmenin kendi kurduğu örgütler aracılığıyla doğrudan ihracat yaparlar.

HİSSE SENEDİ YATIRIMLARI Hisse senedi yatırımları yönetim uygulaması gerektirmeyen, uluslararası bir yatırım biçimidir. Hukukî engellerin olmadığı veya görece olarak daha az olduğu ülkelerde, bir işletmenin, diğer bir ülkedeki işletmenin hisse senetlerinden satın almasıdır. Faaliyetin amacı, işletmenin elinde bulunan ve kendi ülkesinde de yatırıma dönüştürmedikleri sermaye fazlasını, kendi belirledikleri ve politik riski olmayan ülkelerde, yüksek kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârını artırmaktır.

LİSANS ANLAŞMASI Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticarî sırlar, ticarî marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how) firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddî olmayan varlıklarını, bir anlaşma dâhilinde ve bir ücret karşılığında, başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye, kullanma izin vermesidir. Bu, aynı zamanda, pazara az bir sermaye ile çabuk ve kolay girmenin yoludur. Pazar uzmanlığı gerektirmemesi, gümrük tarifeleri ve taşıma giderlerinden tasarruf sağlaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir.

DOĞRUDAN DIŞ YATIRIMLAR 1980'lerin başından beri doğrudan yatırım, meta ticaretinden 3,5 kat fazla artmıştır. Doğrudan yabancı yatırım, mamul mal ticaretine alternatif yan üretim alanları yaratmakta ve montaj faaliyetlerini kapsamaktadır; aynı zamanda otelcilik ve perakende satış gibi pazarlanabilir hizmetlerin en önemli “ihrac” biçimidir. Doğrudan dış yatırımlar, dünyanın toplam sabit sermaye biçimindeki yatırımlarının %80'ini oluşturmaktadır. Bugün doğrudan dış yatırımların toplam sabit sermayeye katkısı Birleşik Devletlerde ve Avrupa'da %5 veya %6, Çin'de %20 olması şaşırtıcıdır.

ORTAK GİRİŞİM (JOINT VENTURE) Joint Venture, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek, belirli bir alanda veya daha fazla ülkeden işletmenin, mülkiyetini birlikte üstlendikleri bir işletmede üretim, teknoloji transferi, yeni üretim metotları, lisans anlaşmaları gibi konuları kapsayan uzun

dönemli bir ortaklık anlaşmasıdır. Ortak girişimler; yerel firmanın ana işletmeye sağladığı olanaklar, yerel firmanın pazar bilgisinden, deneyiminden, müşteri portföyünden, dağıtım kanallarından yararlanma imkânı, pazardaki riski beraber göğüsleme, pazarda yabancı firmalara yasaklı bölgelere girebilme imkânı, sahip olduğu finansal kaynaklar, nitelikli eleman ile ana firmanın ihtiyaçlarını gidermesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Bu tür ortaklıklarda toplam risk, yerel firma veya firmalar tarafından paylaşıldığı için, yabancı firmalar için uluslararasılaşmada çok tercih edilen bir yol olmaktadır. AVANTAJI, Risk paylaşımı ile toplam yatırım miktarında görülen azalmadır. Ayrıca yapılacak bir “joint venture” anlaşması ile üretim faktörlerinin maliyeti, taşıma maliyeti, vergiler, genel masraflar gibi faktörlerin azaltılması gibi bazı ekonomik faydalar sağlarlar.

JV aşağıdaki yönetmelerle yapılır.

- Sözleşmeli üretim, Yönetim hizmetleri sözleşmesi, Doğrudan Satış ve Pazarlama, Dışarıda Ortak Üretim, Dışarıda Doğrudan Üretim.

FRANCHİSİNG Bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bu ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir. Franchise; belirli bir bölgede bir firmanın ürününü veya hizmetini satmak için verilmiş olan resmî izin olarak tanımlanmaktadır. Franchising ise, ürün veya hizmetlerin üreticiden tüketiciye en etkin biçimde ulaşımını sağlayan bir dağıtım sistemidir. Franchising, ana işletmenin kullanım haklarını, belli ayrıcalıkları belli bir zaman dilimi için bir başka işletmeye vermesidir. Ayrıcalığı veren firma franchisor, ayrıcalığı alan firma franchisee, ayrıcalığın kendisine de franchise adı verilmektedir.

Franchisingin üç unsuru bulunmaktadır. En az iki işletme arasında gerçekleştirilir, Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır. Anlaşmada franchisor, franchiseeye göre daha güçlü görülmektedir. Ve yaptırım gücü bulunmaktadır, Anlaşmada franchisorun ismi ile faaliyet gösterir. Bu yönetime en güzel örnek McDONALD’s

STRATEJİK İTTİFAKLAR Küresel işletmelerin; bazen sermaye piyasalarındaki hisselerini toplamak, bazen ülke içinde, bazen sınır ötesindeki firmalarla stratejik ortaklıklar kurarak, bazen de, rakip gördükleri firmayı blok olarak satın alarak rakiplerini piyasadan silme yoluna gitmeleridir. Stratejik ortaklıklar, öncelikle şirketler arasında stratejik bağların gittikçe artması entegrasyon, iş birliği, ortak girişim, personel mübadelesi, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla, yakın bağlar kurulması yoluyla, faaliyetlerini yürütmektedirler. Stratejik ortaklıklarda göze en çok çarpan sektör, otomobil sektörüdür. Stratejik ittifakların oluşmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Müşteri ihtiyaçlarının ve tercihlerinin benzeşmesi
- Küresel üretimde ölçek ekonomisinden yararlanmak
- Uluslararası ticaret engellerinin azaltılması
- Üretim yeri seçimi ve ürün dolaşımının kolaylaştırılması
- Ortakların birbirlerine bilgi/teknoloji aktarmaları ve destek vermeleri
- Gelişmekte olan pazarların ve bölgesel blokların engellerini aşmak

KONSORSİYUM : İki veya daha fazla işletmenin, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmesidir. Burada temel amaç, işletmelerin teknik, finans ve yönetim imkânlarını birleştirerek büyük projeleri gerçekleştirmesidir.

DOĞRUDAN YATIRIM (YABANC SERMAYE) Doğrudan Yatırımcı (Direct Investor), yabancı doğrudan yatırımcı veya yatırımcıların ikamet ettikleri ülke veya ülkelerin dışındaki bir ülkede doğrudan yatırım faaliyetinde bulunmasıdır. Burada Ev Sahibi Ülke (Host Country), yabancı yatırımın geldiği veya yapıldığı ülkedir; Menşe Ülke (Home Country) ise yabancı yatırımı yapan veya çıkışın olduğu ülkedir. Doğrudan Yatırım İşletmesi (Direct Investment Enterprise), yabancı yatırımcının anonim şirketin %10 veya daha fazla hissesine veya oy hakkına veya adî şirketin eşdeğer mülkiyetine sahip olmasıdır.

ÜNİTE 7

İŞLETME KAPASİTESİ VE KAPASİTE TÜRLERİ

KAPASİTE: İşletmenin mal ve hizmet üretebilme yeteneğidir. Bir işletmenin üretim kapasitesi, işletmenin belli bir zamanda mevcut üretim faktörlerini rasyonel bir şekilde kullanarak gerçekleştirebileceği üretim miktarıdır. Daha genel bir tanımla kapasite, bir makine veya tesisin normal çalışma düzeninde kullanılması sonucu elde edilebilecek en yüksek üretim miktarıdır. İşletme açısından kapasite, bir işletmenin belli bir dönemde (çoğunlukla bir yıl olarak alınır) mevcut kaynaklarını (beşeri, malî, fiziksel) kullanarak, elde edebileceği maksimum üretim miktarını ifade eder. Ekonomi bilimi açısından kapasite, temel olarak, “bir şeyin sığdırılabileceği miktar.” demektir. İşletme bilimi açısından ise kapasite, “bir üretim oranı ya da belli bir zaman diliminde gerçekleştirilen üretim miktarı” anlamına gelmektedir. En genel tanımıyla işletme açısından kapasite; işletmelerin mal veya hizmetleri üretebilme yeteneğidir. “Bütün tanımlara göre kapasite, herhangi bir işletmenin” belli bir zaman süresinde belli bir üretim düzeyi veya gücü”dür.

Üretim miktarı bakımından bir işletme veya tesisin birim zamanda elde edebildiği maksimum üretim miktarı onun kapasitesini gösterir. Maliyetler açısından ise işletme kapasitesi, işletmenin kısa dönemde ortalama maliyet eğrisini minimum kılan üretim düzeyi olarak ifade edilebilir.

İŞLETME VERİMLİLİĞİ VE KAPASİTE İLİŞKİSİ:

İşletmelerde verimlilik, işletmede kullanılan kaynakların rasyonel kullanımı sonucunda ortaya çıkâr. Bu ifade aynı zamanda işletmenin optimum kapasite düzeyinde çalışması anlamına gelir. İşletmelerin etkinliği ve verimliliği çalışanlarla kullanılan teknoloji ve üretim yöntemleri ile doğrudan ilgili olduğu gibi, büyüklüğü ve kapasite düzeyi ile de doğrudan ilgilidir.

Etkililik, örgütsel çabaların hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik; yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğin bir fonksiyonu olduğu gibi, uygun araç ve gereçlerin ve insan kaynaklarının doğru yerde ve doğru ölçüde kullanılması anlamına gelir.

Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok çıktı elde etmektir. Bu da zamanla ve üretilen mal ve hizmetin kalitesi ile ilgili olduğu gibi optimal kapasiteyle de ilgilidir. İşletmelerde verimliliği artırmanın birçok tekniği vardır. Bunlar; zaman ve hareket etütleri, iş basitleştirme, iş genişletme ve iş zenginleştirme, beyin fırtınası, örgüt geliştirme, nominal grup çalışması, duyarlılık eğitimi gibi davranış teknikleri gibi teknik ve yöntemlerdir.

Verimlilik, çıktılarla girdiler arasındaki orandır. Bu oran, ne kadar çıktılar lehine gerçekleşirse; verimlilik, o oranda yüksek sayılır. Hangi verimlilik tanımı alınırsa alınsın veya verimlilikte hangi ölçüt kullanılırsa kullanılsın, işletme verimliliği için optimal kapasite düzeyinde üretim yapmak, işletme verimliliği için zorunlu şarttır. İşte verimlilik çıktı (hizmetler, mal)lar ile bunların üretiminde kullanılan üretim faktörleri arasındaki oransal ilişkidir. Bu ilişkinin genel adı ise optimum kapasitedir. Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelir ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki orandır.

KAPASİTE TÜRLERİ

- 1- Teknik Kapasite:** Bir işletmenin fiilî üretim miktarı ile maksimum üretim arasındaki ilişkiyi gösteren kapasitedir. Bu yaklaşıma göre kapasite, maliyetler ve üretim göz önüne alınmadan bir işletmenin birim zamanda üretebileceği maksimum ürün miktarını gösterir. KOLAY ÖLÇÜLEBİLİR.
- 2- Ekonomik Kapasite:** Üretim yöntemi değişmediğinde bir işletmenin minimum maliyetle üretebileceği ürün miktarıdır. Ekonomik kapasite teknik kapasiteye oranla bir işletmenin üretim düzeyini daha sağlıklı biçimde yansıtabilir.

İşletme ekonomisi literatüründe teknik kapasite, maksimum kapasite; ekonomik kapasite de optimum kapasite olarak nitelendirilmektedir.

Bir işletmenin kapasitesini ifade etmek için, değişik sınıflamalar yapılabilir. Bunlar; teorik (maksimum) kapasite, normal (pratik) kapasite, gerçek (fiilî) kapasite, aylak (boş) kapasite, zorlanmış kapasite ve optimum kapasitedir.

TEORİK (TEKNİK) KAPASİTE: Teorik kapasite planlanan ve teorik olarak kâğıt üzerine yazılan, makinelerin, tesislerin ve insan kaynaklarının hiçbir kesinti ve aksamaya uğramadan çalıştığı takdirde birim zamanda gerçekleştirebilecek kapasitedir. Bir işletme veya makinenin hiçbir arıza ve gecikme olmadan üretebileceği maksimum ürün miktarıdır. Teknik kapasite kavramı “kolaylıkla ölçülebilir

olma" özelliğine sahiptir ancak iki yönden eleştiriye açıktır: İnsan gücü, ham madde ve diğer maliyetleri göz önüne almaz, Makine ve teçhizat gibi üretken unsurların hiç arıza yapmayacağı, bakım ve tamire gerek duyulmayacağı varsayımından hareket edilir.

NORMAL KAPASİTE: Normal (pratik) kapasite; tamir, bakım, onarım gibi çeşitli aksamaların dikkate alınmasıyla gerçekleşen kapasitedir. İşletmelerde pratik kapasiteyi artırmak için alınması gereken tedbirlerden bazıları şunlardır:

- İş yöntemlerini iyileştirmek, makine hazırlık sürelerini kısaltmak
- İleri teknoloji kullanmak, sürekli yenilik yapmak
- İş görenlerin motivasyonlarını artırmak
- Üretim süreçlerini iyileştirmek
- Standardizasyona dikkat etmek

PRATİK KAPASİTE: Pratik kapasite ile normal düzeyde bir üretim ifade edilmekte ve genellikle bu kapasite, işletmelerin ulaşmaya çalıştığı ortalama verimliliği ifade eden bir ölçü olarak kullanılmaktadır.

GERÇEK KAPASİTE: Gerçek (fiilî) kapasite, işletmelerin belli bir dönemde ulaşılabilceği gerçek çıktı düzeyidir. Normal kapasite, işletmenin olağan koşullarda üretebileceği mamul miktarını gösterirken; gerçek kapasite, belli bir üretim döneminde ortaya çıkan ürün miktarını gösterir. Gerçek kapasite satış hacmiyle de ilgilidir. Kapasiteyi sürdürmek üretilen ürünün satılabilmesiyle mümkündür.

TAM KAPASİTE: Ürün başına ortalama maliyetin en düşük, dolayısıyla kârın en yüksek olduğu kapasite "tam kapasite" olarak ifade edilir. Bu üretim düzeyinde işletme kısa dönemde, en düşük maliyetle en yüksek üretimi gerçekleştirmektedir. Tam kapasite, belli bir dönemde normal şartlar altında ulaşılacak en üst çıktı miktarı olarak tanımlanabilir. Tam kapasite kısaca; üretim maliyetlerinin en düşük, üretim miktarının ise en yüksek ve üretilen ürünün tümünün satıldığı bir noktayı ifade etmektedir.

ATIL KAPASİTE: Normal kapasitenin kullanılmayan kısmına atıl (aylak-boş) kapasite denir. Bir başka tanımla atıl kapasite, normal kapasite ile gerçek kapasite arasındaki farktır.

AŞIRI (ZORLANMIŞ) KAPASİTE: İşletmenin tam kapasite düzeyinden üretim hacminin üzerine çıkmasına aşırı veya zorlanmış kapasite adı verilir

KAPASİTE SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- **Ölçek Ekonomileri :** Ölçek kavramı, firma büyüklüğünü ifade eder. Ölçek belli bir zamanda üretilen ürün miktarıdır. Ölçek ile kapasite kavramları aynı anlama gelir. Maliyetlerin düşmesini sağlayan avantajlara pozitif ölçek ekonomileri (pozitif içsel ekonomiler), maliyetlerin artmasına neden olan dezavantajlara ise, negatif ölçek ekonomileri (negatif içsel ekonomiler) adı verilir.
- **PARASAL Avantajlar :**
- **Maliyetler:**
- **Finansal Kaynaklar:** Finansal kaynakların yeterli olması durumunda optimum kapasite, ortalama ve marjinal maliyetlerin birbirine eşit olduğu noktada gerçekleşir.
- **Talep:**
- **Kuruluş yeri.**
- **İşbölümü ve Uzmanlaşma**
- **Teknik İmkanlar** İşletmenin üretimde kullandığı teknolojinin mekanizasyon veya otomasyonu, emek yoğun veya sermaye yoğun oluşu, üretim kapasitesinin belirlenmesinde önemli bir ölçüttür. Kapasite büyüklüğü, kullanılan teknolojinin türü dikkate alınarak planlanır. Optimal kapasitenin altında üretim yapılması, maliyetleri yükseltir; üstünde yapılması ise amortismanları yükseltir. Kullanılan teknolojinin kapasite kullanımında sınırlayıcı olmaması önemli bir husustur.
- **Çalışma Süreleri :**
- **Diğer faktörler** kalifiye işgücü, ürün özellikleri, ulusal ve uluslararası politikalar, paranın değeri, pazarlama olanakları ve daha birçok faktör sayılabilir.

ÇALIŞMA GÜCÜ VE OPTİMUM İŞLETME KAPASİTESİ

Çalışma derecesi, diğer adıyla kapasite kullanım oranı, konaklama işletmelerindeki “doluluk oranı”na benzer bir kavramdır. Pratik kapasitenin kullanılan kısmını ifade etmek amacıyla kullanılır. Normal kapasite ile gerçek kapasite arasındaki orana çalışma derecesi denir. Çalışma derecesi işletmenin kapasite kullanım oranının bir ölçütüdür. İşletmenin tam kapasiteyle üretim yapması, yani atıl kapasitenin bulunmaması durumunda çalışma derecesi 1’e eşittir. Bu değerin 1’in altında olması, işletmenin atıl kapasite ile çalıştığını, verimsiz olduğunu ve rasyonel bir üretim faaliyeti gösteremediğini işaret eder. Çok seyrek de olsa, çalışma derecesinin 1’i aşması mümkündür. Bu durumda işletme zorlanmış kapasite düzeyinde çalışıyor demektir.

KKO= (Gerçek Kapasite/Normal Kapasite) X 100

Kapasite Kullanım Oranının artması, ilgili ekonomi veya işletmenin üretim oranının artması ve genişlemesi anlamına gelirken; düşmesi, söz konusu ekonominin daralması ve işletmenin küçülmesi anlamına gelmektedir.

En uygun (optimum) işletme büyüklüğü, ortalama maliyet giderlerinin en düşük olduğu işletme büyüklüğüdür. Bir başka tanımla optimum işletme büyüklüğü, “üretimin birim başına maliyet giderlerinin en düşük ve üretim başına elde edilen satış gelirleri ile birim başına maliyet arasındaki farkın en yüksek olduğu büyüklüktür”. Optimum işletme büyüklüğünü; işletme amacı, üretim teknolojisi, organizasyon yapısı gibi faktörler belirler. İşletme amacının da dikkate alınmasıyla, optimum işletme büyüklüğü şu durumlarda gerçekleşir:

- En verimli ve etkin üretim teknolojisinin kullanılması
- Her üretim faktörünün kapasitesinin tam olarak kullanılması,
- Üretim faktörlerinin optimum bileşiminin sağlanmış olması

Optimum kapasite, belli bir amacı maksimum kârlılık, minimum maliyetle gerçekleştirebilmeyi mümkün kılan kapasitedir. Diğer bir tanımla, birim başına maliyetin en düşük olduğu kapasiteye “optimum kapasite” denir. Optimum kapasite, bir işletmenin minimum maliyet düzeyinde üretebileceği ürün miktarıdır veya optimum kapasite, işletmenin yapısına, büyüklüğüne ve amaçlarına en uygun düşen üretim miktarıdır.

Üretim ölçeğinde meydana gelen değişimler sonucu, üretim miktarında meydana gelen değişimlere “ölçeğe göre getiri” denilmektedir

ÜNİTE 8

YÖNETİM

YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, insanlar ve diğer kaynaklar aracılığı ile örgütsel amaçlara ulaşma süreci olarak tanımlanmıştır. Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler ve bu örgütlerin yönetimi olayın iki farklı ama birbirini tamamlayıcı boyutunu ortaya koymaktadır. Şöyle ki her örgütsel yapılanma yönetim olgusunu, yönetim olgusu da bir tür örgütsel yapılanmayı beraberinde getirmektedir. Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olan yönetim kısaca başkaları aracılığıyla işgörmektir. İnsan yaşamının vazgeçilmez bir parçası olan örgütlerin başarılı olabilmesinin önemli koşullarından birisi “iyi” yönetimdir. İnsanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üreterek bu faaliyet sonucunda bir gelir elde etmeyi amaçlayan işletmelerde çalışanları motive etmek, hedefe odaklanarak etkili ve verimli bir şekilde iş yapmaya sevk etmek yönetimin görevidir. Ayrıca bugünün çalkantılı çevresel koşullarında işletme için uzun vadeli hedefler oluşturarak işletmeyi bu hedeflere taşımak da yine yönetimin sorumluluğudur. Süreç olarak yönetim; planlama, örgütlenme, yön verme ve kontrol etme gibi işlevler aracılığı ile işletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmayı sağlamak şeklinde tanımlanabilir.

YÖNETİM TÜRLERİ: Yönetime yön veren güçler açısından yönetim olgusu değerlendirildiğinde üç farklı yönetim türünden bahsetmek mümkündür: Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim.

Ailesel Yönetim: İşletme yönetiminde sahiplik, temel karar organlarına giriş ve hiyerarşik yapının şekillenmesinde belirleyici olan bir ailenin mensubu olmak ise ailesel yönetimden söz edilmektedir. bu yönetim türüne işletmeciliğin başlangıç döneminde sıkça rastlamak mümkündür. Bu yönetim türünün en önemli mantığı, işletmenin üst yönetiminin belirli aile mensuplarına ya da akrabalara ait olmasıdır. **Siyasal Yönetim:** İşletme yönetiminde belirleyici olan siyasal eğilim ve ilişkiler olduğunda ise ortaya siyasal yönetim çıkmaktadır. Bu yönetim türünün en önemli özelliği bireylerin siyasal düşünce ve amaçlarının onların işletmede ne ölçüde söz sahibi olacakları noktasında belirleyici olmasıdır.

Profesyonel Yönetim: İşletme yönetiminde söz sahibi olmanın ve hiyerarşik yapının içinde yükselmenin belirleyici faktörünün bir aile mensubu olmak ya da belli bir siyasal görüşe sahip olmak değil uzmanlık, bilgi ve beceri olduğunda ise gündeme profesyonel yönetim gelmektedir. Bu bakış açısı ile yönetim bir iş ve meslek olarak görülmektedir.

YÖNETSEL HİYERARŞİ

Biçimsel bir yapılanma şekli olarak örgütler, özellikle karar alma otoritesinin nasıl dağıtıldığını açıklayan bir tür hiyerarşik örgütlenme içerir. Bu örgütsel hiyerarşinin tamamında yöneticiler farklı seviyelerde yer alırlar. Küçük bir işletmede muhtemelen yalnızca bir yönetim kademesi söz konusu iken büyük bir işletmede çeşitli yönetsel kademeler mevcuttur.

İşletme yönetiminde üç ayrı yönetsel kademe ya da yönetici türünden söz edilebilir: Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler.

Üst Düzey Yöneticiler: Üst düzey yöneticiler bir işletmenin hiyerarşik yapılanması içerisinde en üst noktada bulunan ve bir bütün olarak tüm işletmeden sorumlu olan kişilerdir. Bu seviyedeki yöneticiler işletmenin stratejik yönünü belirler. Tepe yöneticisi (CEO), başkan ve başkan yardımcısı gibi ünvanlara sahip olan işletmenin en üst kademesindeki bu kişiler stratejik planlama yaparak, hangi endüstride yatırım yapılacağı, pazar payının nasıl elde edileceği ve faaliyetler sonucu oluşan kârın nasıl değerlendirileceği gibi uzun vadeli soru ve sorunlara çözüm üretmeye çalışırlar. Bu yöneticiler işletmenin temel politikalarını tasarlar, geliştirir, onaylarlar ve işletmeyi diğer kişi ve kuruluşlarla ilişkilerde temsil ederler. Üst düzey yöneticiler ayrıca şirket değerlerini ve ahlâki davranış standartlarını tayin ve tespit ederek çalışan davranışının standartlarını ortaya koyarlar. Üst düzey yöneticiler; örgütsel kaynaklar, varlıklar, dış çevrede mevcut fırsat ve tehditler ışığında işletmenin stratejik yönünü belirlemelidirler.

Orta Düzey Yöneticiler: Orta düzey yöneticiler, örgütsel hiyerarşi içerisinde orta seviyede yer alırlar ve iş gruplarından ve bölümlerden sorumludurlar. Bu yöneticiler, üst yönetimin belirlediği amaç ve stratejilerle uyumlu amaçlar oluşturmak ve bu amaçlara ulaşmak için alt bölümlerin stratejilerini planlamak ve uygulamakla görevlidirler. Bölüm başkanı, ürün yöneticisi ya da pazarlama yöneticisi gibi ünvanlara sahip olan bu yöneticiler, bir noktada işletmenin genel stratejik planlarının uygulamaya geçirilmesi sürecini yönetirler. Orta düzey yöneticiler, işletmenin belirli kısımlarında stratejik planlara uygun taktik ya da özel planlar geliştirir ve uygularlar. Örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynak dağıtım sürecini başlatan ve idare eden orta düzey yöneticiler, ayrıca işletme içerisindeki alt iş gruplarının ve bölümlerin koordinasyonunu sağlarlar

Alt Düzey Yöneticiler: Alt düzey yöneticiler, yönetsel bir unvana sahip olmayan, çalışanların performansına yön veren ve işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mal ya da hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumlu olan yöneticilerdir. Üretim sorumlusu, atölye şefi, büro yöneticisi gibi ünvanlara sahip bu kişilerin temel yükümlülüğü işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetin üretilmesi sürecinde doğrudan yer alan çalışanların performanslarının yönetilmesidir. Bir başka ifade ile alt düzey yöneticiler, işletmenin ürettiği mal ya da hizmetin müşteriye sürekli bir şekilde ulaşmasını

sağlamakla görevli kişilerdir. Alt düzey yöneticiler diğer iki yönetici grubundan farklı olarak, herhangi bir yönetsel ünvana sahip olmayan kişileri yönetmektedirler. Alt düzey yöneticilerin iş tanımının odaklandığı iki temel nokta, çalışanların bireysel performansının yönetimi ve bilgilendirilmesidir. Bireysel performans yönetimi; çalışanları motive ve disipline etme, çalışanların performanslarını izleme ve buna ilişkin geri bildirimde bulunma, iletişimi güçlendirme gibi olguları kapsamaktadır. Bilgilendirme ise çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin olarak verilecek eğitim ve yetiştirme faaliyetlerine dikkat çekmektedir. Alt düzey yöneticilerin plan ve programları orta ve üst düzey yöneticilerin planlarına kıyasla çok daha kısa vadelidir.

YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

En temel şekliyle yönetimin dört işlevinin olduğu söylenebilir: **Planlama, örgütlenme ya da organize etme, yöneltme ya da yön verme ve kontrol etme**

PLANLAMA: Planlama, amaçların oluşturulması ve izlenecek yolun belirlenmesi, kural ve usullerin tespiti, hem işletme hem de çalışanlar için planların geliştirilmesi ve geleceğin işletme için neler getireceğinin tahmin edilip yansıtılması sürecidir. Bu iş, yönetimin birinci işidir. Bir başka ifade ile planlama, işletmenin gelecekte nerede olmak istediğinin belirlenmesi ve oraya nasıl gidileceğinin ortaya konması demektir. Planlama, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için sürekli değerlendirilmesi gereken dinamik nitelikteki bir süreç olarak düşünülmelidir.

ÖRGÜTLENME: Planlar ortaya koyulduktan sonra yapılması gereken şey, görece soyut olan bir takım fikirlerin somut gerçekler haline dönüştürülmesidir. Bu doğrultuda örgütlenme; çalışanların, yönetimin planlarını ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmelerini mümkün kılacak ilişki yapısının ortaya konma sürecidir. Bir başka ifade ile örgütlenme, yapılacak işlerin ve bu işleri kimin nasıl yapacağını belirlenmesi anlamını taşımaktadır. Etkin bir örgütlenme ile yöneticiler beşeri, maddi ve bilgi kaynaklarını daha iyi koordine edebileceklerdir. Örgütlenme, iş ve sorumlulukların kimler tarafından yerine getirileceğinin belirlenmesidir. Örgütlenme işlevi, pozisyonlar ve bölümler oluşturarak bir yapısal bütün oluşturma işidir. Böylelikle karar alma otoritesinin ne şekilde kullanılacağı, işlerin neler olduğu, işleri kimin gerçekleştireceği, ne şekilde gruplandırılacağı ve kimin kime karşı sorumlu olacağı gibi sorular cevaplanmış olacaktır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütlenme işlevi şu adımları içermektedir:

- Yapılacak görev, iş ve faaliyetlerin belirlenmesi,
- Bu işleri yapacak kişilerin seçilmesi,
- İşlerin birbirleriyle ilişkilendirilerek bölümlerin oluşturulması,
- Otorite, karar alma gücünün ve bilgi akışının ya da iletişim mekanizmasının işletme içerisinde dağılımının belirlenmesi,
- Çalışanların yapacakları işlerin eşgüdümünün sağlanması.

YÖNETLME:

Yöneltme, çalışanların örgütsel amaçları başarma yolunda motive edilebilmesi için etki olgusundan yararlanılmasıdır. Planlar hazırlandıktan, yapı belirlendikten ve “doğru” insanlar işe alındıktan sonra yapılması gereken, tüm bu oluşumun amaçlara yönelik olarak harekete geçirilmesidir. Büyük ölçüde liderlik becerisi gerektiren bu işlevi yerine getirebilmek için yöneticilerin bireysel temelde ve grup bazında davranışın dinamiklerini anlayabilmeleri, çalışanları motive edebilmeleri ve etkin birer iletişimci olmaları gerekmektedir. Yöneltme işlevi paylaşılan bir kültür ve değerler bütünü oluşturma, işletme bütününde amaçları çalışanlara aktarma, kabul ettirme ve çalışanlara yüksek performans ortaya koyma isteğini aşılama anlamına gelmektedir.

KONTROL:

Kontrol, planlanan ile uygulamada gerçekleşen arasındaki sapmanın belirlenmesidir. Kontrol kapsamında çalışanların işle ilişkili eylemlerinin izlenmesi, işletmenin belirlenen amaçlar doğrultusunda işleyip işlemediğinin tespit edilmesi, bu doğrultuda gerekli düzeltici faaliyetlerin yapılması söz konusu olmaktadır. Bir işletme, planlar doğrultusunda faaliyette bulunmuyorsa, yöneticilerin düzeltici tedbirler alması zorunludur. Kontrol işletme açısından son derece önemli bir

işlevdir. Çünkü kontrol sayesinde işletmenin amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunup bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Kontrol işlevinde ölçüt olarak iki olgu öne çıkmaktadır: İşletmenin planları ve gerçek performansı.

YÖNETSEL BECERİLER

TEKNİK BECERİLER: Uzmanlaşmış bir alanda bilgi, yetenek ve deneyime sahip olunması ve bu bilginin uygulamaya yansıtılması ile teknik beceriler ortaya çıkmaktadır. Teknik beceriler, yöneticilerin belirli bir konu ya da alanda söz konusu araç, teknik, usul ya da işlemlere ilişkin bilgilerini uygulamaya geçirmelerini sağlar. Bu beceriler genellikle öğretilabilir becerilerdir. Dolayısıyla bu tür beceriler gerektiğinde ilgili çalışanlara kazandırılabilir. Mali tablolar hazırlama, bilgisayar programlama, bir inşaatın tasarımını gerçekleştirme, ya da pazar araştırması raporu hazırlama teknik beceri gerektiren konulara örnek olarak verilebilir. Teknik beceriler özellikle alt düzey yöneticiler için son derece önemlidir. Teknik beceriler ayrıca alt düzey yöneticilerin, çalışanlar tarafından çözülemeyen sorunların üstesinden gelmelerini de sağlamaktadır.

BEŞERİ BECERİLER: Beşeri beceriler, diğer çalışanlar ile birlikte çalışabilme yeteneğini ortaya koyan becerilerdir. Beşeri becerisi yüksek yöneticiler; takım çalışmasına yatkındırlar, diğer çalışanları duygu ve fikirlerini açıklamaya teşvik ederler, onların düşünce ve ihtiyaçlarına duyarlıdırlar, iyi bir dinleyici ve iletişim uzmanıdırlar. Bu doğrultuda beşeri beceriler, örgütsel hiyerarşik yapının her aşamasında önemli olmakla birlikte, özellikle orta düzey yöneticiler için daha gereklidir. Çünkü konumu gereği bu yöneticiler, üst yönetimle alt yönetim arasındaki bilgi akışını yönetmekle görevlidirler. Bu durumda bu yöneticiler görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için diğerlerinin görüşlerini sabırla dinleyebilmeli, farklı görüş ve düşüncelere saygılı olmalı ve çalışma grubu üyelerinin kendilerini özgürce ifade edebilecekleri bir iş ortamı oluşturmalıdırlar. Orta düzey yöneticiler sorumlu oldukları iş grubu dışındaki çalışan ya da yöneticilerle etkileşimde bulunduklarında da orta düzey yöneticiler bir tür irtibat yetkilisi konumundadır

KAVRAMSAL BECERİLER: Kavramsal beceri, işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi ve sistemin parçaları arasındaki ilişkiyi anlayabilmeyi sağlayan bilişsel yeteneği ifade etmektedir. İşletmeyi bir bütün olarak görebilme, farklı bölümlerin faaliyetlerinin diğer bölümler ve işletmenin bütünü üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlayabilme, işletmenin içinde bulunduğu çevreye ne ölçüde uyum sağladığını kavrayıp çevresel etkileri idrak edebilme gibi olguların tümü kavramsal beceri ile ilişkilidir. Kavramsal beceriler, yöneticilerin işletme içinden ve dışından akan kapsamlı bilgi tabanını işlemelerini sağlayarak bu bilgilerin ne anlama geldiğini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Tüm bu konular üst düzey yöneticilerin iş tanımı kapsamında olduğundan işletme içerisinde kavramsal becerilere en çok ihtiyaç duyulan yer üst düzey yönetim kademesidir. Bir başka deyişle hiyerarşik yapı içerisinde aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça kavramsal yeteneğe olan ihtiyaç artmaktadır.

YÖNETSEL ROLLER

Mintzberg, yöneticilerin işletmede üstlendiği farklı rolleri üç ayrı başlık altında toplamıştır: Kişilerarası roller, bilgi sağlama rolleri ve karar almaya ilişkin roller.

Kişilerarası Roller: Yöneticinin doğrudan biçimsel yetkisinden kaynaklanan bu roller, diğer işletme üyeleri ve işletme dışındaki ilgili kişilerle ilişkileri kapsamaktadır. Daha önce açıklanan beşeri becerilerle son derece yakından ilişkili bu roller, mevki sahibi (birinci adam), lider ve irtibat yetkilisi rolleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. **Mevki sahibi rolü**, yöneticinin işletme içerisinde bulunduğu mevki nedeniyle yer alması gereken tören ve sembolik faaliyetlere dikkat çekmektedir. Biriminin en yetkili kişisi olarak yöneticiler, doğası gereği törensel bir takım faaliyetlere katılmak zorundadırlar. **Lider rolü**, motivasyon, iletişim ve etkileme çabalarıyla çalışanlarla yakın ilişki oluşturulmasını içermektedir. Yöneticiler başında bulundukları birimin başarı ya da başarısızlığının nihai sorumlusu olduklarından, bu başarıyı gerçekleştirmek için birlikte çalıştıkları gruba liderlik etmek zorundadırlar. Yöneticilerin kişilerarası rollerinin sonuncusu olan **irtibat yetkilisi rolü**, yöneticinin hem işletme içerisinde diğerleri ile birlikte çalışırken kurmaları gereken temasa, hem de işletme dışındaki taraflarla olumlu ilişkiler oluşturabilmelerinin gerekliliğine dikkat çekmektedir

Bilgi Sağlama Roller: Bu kapsamdaki roller, yöneticilerin birlikte çalıştıkları işletme üyelerinin işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamaktan sorumlu olduğunu anlatan rollerdir. Yöneticilerin bilgi sağlama rollerinden biri olan **monitör rolü**, yöneticinin yararlı bilgi elde etmek amacıyla işletmenin iç ve dış çevresini sürekli bir şekilde taramasını kapsamaktadır.

Dağıtıcı rolü ise, yöneticinin kendisinde toplanan bilginin büyük bir bölümünü ilgili kişilerle paylaşması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda yöneticiler önemli ve gerekli bilgileri iş gruplarındaki çalışanlara aktarırlar. En önemlisi yöneticiler sorumlulukları altındaki kişileri, işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi ile donatmak zorundadırlar. Bilgi sağlama rollerinin sonuncusu **yetkili konuşmacı rolüdür.** Yöneticiler birimleri ya da işletme dışındaki kişilerle bilgi alışverişinde bulunmak durumundadırlar.

Karar Almaya İlişkin Roller: Son olarak yöneticiler karar almaya ilişkin bir takım roller de üstlenmektedirler. Bu rolleri ile yöneticiler elde ettikleri bilgiyi işleyerek bir sonuca varmaktadırlar. Yöneticilerin karar almaya ilişkin rollerinden biri **girişimci rolüdür.** Girişimci olarak yöneticiler, tanımlanan fırsatlardan yararlanmayı mümkün kılan projeleri başlatırlar. Bu rol genellikle yeni bir ürün, hizmet ya da süreç geliştirme şeklinde kapsamlı değişim içeren bir roldür. Karar vermeye ilişkin ikinci bir rol **uyuşmazlıkları çözücü rolüdür.** Yöneticilerin karar almaya ilişkin önemli rollerinden bir diğeri **kaynak dağıtıcı rolüdür.** Bu rolle yöneticiler işletme kaynaklarının hangi projelere tahsis edileceğini belirlerler. Bu noktada öncelikle mali kaynaklar ya da donanım (araç-gereç ve teçhizat) ilişkin kaynaklar akla gelse de başka önemli kaynaklar da projelere tahsis edilmektedir. Karar vermeye ilişkin son rol ise **müzakereci rolüdür.** Yöneticiler, zamanlarının önemli bir bölümünü müzakere etmekle ya da herhangi bir konuyu birileriyle tartışıp çözümlenmekle geçirirler. Bu müzakere; çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle ya da diğer iş grupları ile olabilir.

YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Klasik Yönetim Teorisi: Yönetim olgusuna bilimsel anlamda ilk bakış açısı 19. yüzyılın sonunda ve 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan Klasik Yönetim Teorisi ile başlamıştır. Bu dönemin üç önemli yaklaşımı Frederick W. Taylor tarafından gerçekleştirilen Bilimsel Yaklaşım, Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber'in öncülüğündeki Bürokratik Yaklaşım'dır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Taylor ve arkadaşları tarafından 1880'de Midvale Çelik Şirketinde yapılan deneylere dayanmaktadır. Birinci Dünya Savaşı'ndan önce Amerikan ekonomisinde önemli ölçüde büyüme yaşanmasına karşın, kullanılan üretim tekniklerinin bilimsellikten uzak olması Taylor'u bu yönde çalışmaya itmiştir. İşlerin tasarımı ve yapılma şeklinin hem mühendislik hem de bilimselaçından incelenip yeniden düzenlenmesi ile verimliliğin artacağına, işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, bu deneyler sonucunda yönetime ilişkin olarak dört temel ilkeye ulaşmıştır.

-Çalışanlar işleri gerçekleştirmek için gerekli beceri ve kapasiteye sahip kişiler arasından seçilmelidir
-Hareket ve zaman etütleri aracılığı ile işe ilişkin eylemler sistematik bir biçimde incelenmelidir
-İşi gerçekleştirmek için gerekli nitelikler ortaya koyulup çalışanlar buna göre seçildikten sonra çalışan, kendisine işi yapmanın en iyi yolunun gösterildiği bir eğitim sürecinden geçirilmelidir.
-Başarı için yönetim ve çalışanlar arasında işbirliği sağlanmalıdır. Bu kapsamda teşvik edici bir ücret sistemi geliştirilerek işgörenlerin öngörülen şekilde çalışmaları mali açıdan desteklenmelidir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı daha çok işlerin tasarımı ve gerçekleştirilme şekli üzerinde dururken, Fayol'un öncüsü olduğu Yönetim Süreci Yaklaşımı, örgütün tasarımına ve yönetimine ilişkin ideal bir takım ilkelere ulaşmaya çalışmıştır. Denetim alanı, istisnalarla yönetim, bölümlere ayırma, emir komuta birliği gibi ilkelerle bu yaklaşım bir örgütü etkin bir şekilde yönetmek için gerekli tüm olguların tanımlanıp ortaya koyulabileceğini iddia etmiştir. **Fayol'un 14 temel ilkesi;**

- **İş bölümü:** Uzmanlaşma çalışanların daha verimli olmalarını sağlar ve bu da toplam çıktıyı artırır.
- **Otorite:**Yöneticilere diğerlerine emir verme hakkını veren olgu, otoritedir.
- **Disiplin:** Çalışanlar örgüte egemen olan kurallara uymalı ve saygı göstermelidir.
- **Emir Birliği:**Her ast yalnızca bir üstten emir almalıdır.
- **Yürütme Birliği:**Örgütsel faaliyet gruplarının her biri yalnızca bir yönetici tarafından yönetilmelidir.
- **Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlardan önde gelmesi:**Hiçbir çalışan ya da çalışan grubunun çıkarı, bütün olarak organizasyonun çıkarı karşısında önceliğe sahip olmamalıdır.
- **Adil ücretlenme**

- **Merkezileşme:**Karar verme yetkisinin mümkün olduğunca üst kademelerde toplanması gerekir.
- **Hiyerarşik yapı:**Örgüt içi iletişim, en tepeden en alta kadar hiyerarşik kademeleri izlemeli, herhangi bir kademe atlanmamalıdır
- **Düzen:**Organizasyon içi unsurlar (çalışanlar ve materyaller) doğru zamanda doğru yerde olmalıdır
- **Hakkaniyet:**Yöneticiler astlarına karşı nazik, dürüst ve adil davranmalıdır
- **Personel sürekliliği:**Personel devir oranının yüksekliği verimliliği azaltır. Yönetim personel planlamasını dikkatli yapmalıdır.
- **Girişimcilik:**Çalışanların yeni düşünce ve planlar ortaya koymasına ve bu yönde çaba harcanmasına olanak sağlanmalıdır.
- **Kurumsal birlik:**Takım ve örgüt ruhaniliği, işletme içerisinde birlik ve uyum yaratacaktır. Weber'in temsil ettiği Bürokrasi Yaklaşımı ise etkin, ideal, kişisel olmayan ve rasyonel bir örgüt yapısı oluşturmak için gerekli ilkeler üzerinde durmaktadır. Weber, gittikçe hızlanan kentleşme ve endüstrileşme sonucu, toplumların ne tür bir örgüt biçimine gerek duyduklarını araştırmış ve ideal olan örgüt tipini bürokrasi kavramı ile ifade etmiştir. Bürokrasi; işbölümü, açıkça tanımlanmış hiyerarşi, ayrıntılı kural ve düzenlemeler, kişisel olmayan ilişkiler ve yasal yetkinin uygulanması ile nitelenen bir sistemdir.

Tablo 2. Weber'in İdeal Bürokrasisi

1.İşbölümü: İşler; basit, rutin ve iyi tanımlanmış görevler haline getirilmiştir.

2.Yetki Hiyerarşisi: Yetki kullanımı açık ve seçik bir biçimde tanımlanmıştır ve her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilmektedir.

3.Biçimsel Seçim Süreci: Tüm çalışanlar biçimsel sınavlar aracılığı ile ortaya konan teknik yetenekleri esas alınarak işe kabul edilirler.

4.Biçimsel Kural ve Düzenlemeler: Çalışanların eylemlerinde standart sağlamak amacıyla işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler belirlenmiştir.

5.Gayri-Şahsi İlişkiler: Kurallar ve yöntemler, çalışanların kişiliklerini ve kişisel özelliklerini sürece katmadan uygulanmaktadır.

6.Kariyer Yönelimi: Yöneticiler, idare ettikleri birimin ya da genel anlamda işletmenin sahibi değil, profesyonel olarak çalışan kişilerdir. Yaptıkları iş karşılığında belirli bir ücret alır ve işletme içerisindeki kariyerlerini sürdürürler.

İşletmelerin bir makine olarak görüldüğü bu dönemde örgütün çevresi; kitle pazarlama, standartlaşma, refah devleti ve ulusal ekonomileri düzenleyen ulusal devlet kavramı ile ifade edilirken örgütün teknolojisi; kitle üretim, rutinlik, imalat çıktıları ile özdeşleşmektedir. Sosyal yapı ise bürokratik, dikey iletişimi vurgulayan, hiyerarşik, uzmanlaşmaya dayalı ve kontrole odaklıdır. Kültür; durağanlığı, geleneği ve örfü ön plana çıkaran, büyüme, verimlilik, standardizasyon ve denetim gibi örgütsel değerlere sahiptir. Fiziksel yapı ise insanların endüstriyel kasaba ve şehirlerde yerleşmesini öngören, yerel milliyetçi yönelime sahiptir. Klasik kuramları oluşturan tüm yaklaşımların temelinde ekonomik etkinlik yatmaktadır. Klasik görüşteki makine metaforunun temelini yapı ve verimlilik kavramları oluşturmaktadır. Makine metaforu, belirli işleri yerine getirmede bir araç olarak en iyi örgütsel makinenin nasıl tasarlanması gerektiği konusu üzerinde durmuş ve yöneticileri bu makineyi etkin ve verimli şekilde tasarlamak ve çalıştırmaktan sorumlu olan mühendisler olarak görmüştür.

Neo-Klasik Yönetim Teorisi

1930'lu yıllara kadar bu anlayış organizasyon yapı ve işleyişine yön gösteren tek teori olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929'da dünya ekonomik krizinin ortaya çıkması, diğer yandan

işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Bu arada F. Roethlisberger ve E. Mayo önderliğindeki bir grup tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları adı verilen bir çalışma ile motivasyon, gözetim şekli, çalışanlar arası ilişkiler gibi sosyal faktörlerin çalışanların verimliliği açısından fiziksel faktörlerden daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece klasik yönetim anlayışının eksik bıraktığı yön olan insan unsuruna daha fazla önem veren yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemde iş yerinde, çalışan davranışının karmaşık bir olgu olduğu, çalışanların basit bir şekilde kendilerinden bekleneni yapan pasif unsurlar olarak görülemeyeceği, onların kendilerine özgü hisleri ve ihtiyaçları olduğu ve bu duyguların onların iş performansına etki ettiği anlaşılmıştır. Bu şekilde 'Klasik Teori'nin rasyonellik, etkinlik ve düzen ana kavramlarının yanı sıra Neo-Klasik (Davranışsal) Teori, insan unsurunun özellikleri, davranış, grup gibi, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

Modern Yönetim Teorisi: Modern çağda işletmeler teknoloji ve çevre gibi durumsal faktörlerden etkilenen birer açık sistem olarak görülmeye başlanmıştır. Sistem bakış açısı işletmeyi birbiriyle ilişkili ve birbirine bağımlı parçalardan oluşan bir bütün olarak görür. Temelde iki tip sistem vardır: Açık ve kapalı sistem. Kapalı sistemlerin çevreleriyle ilişkisi yoktur ve çevrelerinden etkilenmezler. Buna karşın açık sistem çevresel faktörler ile dinamik ve karşılıklı ilişkiye sahiptir. Bu çağda örgütlerin görünüşüne hakim olan olgu açık sistem anlayışıdır. Bu bakış açısının iki yansıması vardır: Sistem yaklaşımının birinci temel ilkesine göre işletme içerisindeki iş faaliyet ve bölümlerin birbiriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi vardır. Sistem yaklaşımının ikinci temel görüşüne göre ise örgütler, çevresel unsurlarla karşılıklı ilişkisi bulunan ve bu unsurlardan etkilenen birer sistemdir. Sistem bakış açısı kullanıldığında örgütler birey, grup, tutum, motivasyon, formel yapı, etkileşim, amaç, statü ve yetki şeklinde birbirine bağımlı faktörlerden oluşan bir bütün olarak görülür. Bu nedenle çevrenin makro (ekonomik, politik, siyasal, yasal ve sosyo-kültürel) ve mikro (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, halk, medya, sendika v.b) unsurlarına ilişkin koşullar, örgütün tüm tasarımı ve işleyişini etkiler. Bunun yanı sıra bu çağda örgütler dışsal çevrelerindeki koşullarla yapıları arasındaki uyumu en iyi şekilde sağlayabilmek için çevrenin durumsal faktörlerine bağımlı görülmüştür. Bu model, her yerde ve her örgütte geçerli olabilecek bir örgütsel tasarım yerine, her örgütün içinde bulunduğu duruma göre en uygun sayılacak bir örgütsel tasarım ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Modern çağ işletmeleri, ademi merkezîyetçi ve açık sistemlerdir. Bu çağın örgütlerinde vurgu; insan ilişkileri, takım çalışması, esnek çalışma modelleri, yerinden sorun çözme, kalite ve müşteri hizmeti, durumsallık ve belirsizlik yönetimi gibi kavramlar üzerindedir. İnsanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için çevrelerine bağımlı olmalarına benzer şekilde, işletmeler de biyolojik metafor bakış açısı ile hammadde, işgücü ve sermaye bakımından çevrelerine bağımlıdır. Bir başka ifade ile organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevreden sürekli kaynak temininde bulunan açık sosyal sistemlerdir. Modern çağda geçerli olan yaklaşımlardan biri olan Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımına göre organizasyonlar da tıpkı canlı varlıklar gibi "katılık" yaşayabilir.

Post-Modern Yönetim Teorisi: İşletmeler açısından post-modernizm çağın çevre koşullarına uyum sağlayan örgütsel tasarım tipini ortaya koyar. İdealize edilmiş bir kavramı vurgulayan post-modern organizasyon ise; şebeke edilmiş, zengin bilgisi olan, kademe azaltmış, küçülmüş, yalın, sınırsız, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, çalışanların hem dışsal hem de içsel olarak ödüllendirildiği, açık misyonu ve vizyonu olan, sözlü iletişime önem veren, yüksek becerili çalışanların kullanıldığı, bilgi işçilerinin olduğu ve iyi ücret otomisinin bulunduğu bir organizasyondur. Post-modern toplum, bilgiyi elde etme, işleme ve dağıtma yöntemleri ile şekillenen ve tanımlanan bir toplumdur. Çok merkezlilik, kitlesel bilgi üretimi ve temelde bilgisayar teknolojisi ile gelişme dinamiğinin yönlendirilmesi böyle bir toplumun temel özelliklerindendir. Bugünün çevresel koşullarının ortaya çıkarmış olduğu küresel rekabet, iş gücü çeşitliliği, ahlâki ilgi, teknolojik ilerlemeler, elektronik ticaretin artışı, örgütlerin en önemli sermayesinin bilgi olarak görülmesi, çalışanların beklentilerindeki değişim, kişisel kariyer yönetimindeki önemli ölçüdeki farklılaşma, post-modern çağda örgütlerin sistem ve durumsallık görüşünün ötesine geçen bir anlayış çerçevesinde açıklanmasını gerekli kılmıştır. Modern örgütlerin temel sorunsalı ekonomik akılcılığı sağlamak ve maliyetleri düşürmek iken, post-modern örgütlerin odak sorunsalı farklılaşmayı sağlamaktır. Endüstri çağında bir makine olarak görülen örgütler hiyerarşiye, içsel süreçlere, kitle üretimine, tekrarlanan işlere, tam zamanlı çalışmaya, doğrudan denetim, kontrol ve tahmine, en iyi yolu bulmaya ve belirsizlikten kaçınmaya

önem verirken teknoloji çağının modern örgütleri; kendilerini birer açık sistem olarak görerek merkezi olmayan insan ilişkilerine, sipariş üretimine, takım çalışmasına, esnek iş modeline, yerel sorun çözümüne, kalite ve müşteri hizmetine, durumsal yaklaşıma ve belirsizliği yönetmeye önem vermiştir. Modern örgütlerin katı olduğu yerde post-modern örgütler esnektir. Modern tüketim kitle biçimine odaklanırken, post-modern tüketim pazardaki boşluklara odaklanır. Modern örgüt, teknoloji determinizmi üzerinde dururken, post-modern örgüt teknoloji seçimi üzerinde durur. Post-modern örgütlerde, alt anlaşma ve şebeke tarzı çalışma gibi daha karmaşık ilişkiler vardır.

ÜNİTE 9

TEDARİK VE ÜRETİM FONKSİYONLARI

Tedarik Fonksiyonu Kavramı: Tedarik ya da satın alma fonksiyonu, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları üretim faktörlerini sağlayan faaliyetlerin tamamını ifade eden bir kavramdır. Üretim için gerekli ham madde, yardımcı madde, işletme malzemesi, ambalaj malzemesi vb. ihtiyaçların sağlanması ve giderilmesi görevi, tedarik bölümünün sorumluluğundadır.

Tedarik ile üretim ve pazarlama faaliyetleri arasındaki yakın bağlantı, tedarik bölümünün üretim ve pazarlama bölümlerinden aldığı bilgilere, ya da onların faaliyetlerinin durumuna göre hareket etmesini bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu bölümlerin birbirinden bağımsız ve habersiz olarak faaliyette bulunması sonucu, gerekli stok kalemlerinden gerekli miktarda bulundurulmaması nedeniyle üretimin aksaması ve bunun pazarlama sistemine yansımaları, siparişlerin yerine getirilememesi, bazen de gereğinden fazla stok bulundurulması ve bu nedenle ilave stoklama maliyetlerine katlanması gibi olumsuzluklar ortaya çıkabilir.

Tedarik fonksiyonu, üretim sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre tedarik fonksiyonu, üretim süreci için gerekli üretim faktörlerinin uygun nitelik ve nicelikte, gerekli zamanda ve uygun fiyatla işletmede hazır bulundurulması ve bunların üretim hattına, depolara ve tüketiciye taşınmasına ilişkin tüm faaliyetleri içeren bir işletme fonksiyonudur. Dar veya geniş, basit veya karmaşık, tanımı nasıl yapılırsa yapılsın, etkin bir biçimde yerine getirilen tedarik fonksiyonunun, işletme kârlılığı ve verimliliği üzerinde büyük bir önemi olduğu tartışılmazdır.

Etkili bir tedarik fonksiyonu için, şu çalışmaların yapılması çok önemlidir.

- Düşük fiyat veren tedarikçileri araştırmak ve uygun fiyat anlaşmaları yapmak,
- Standart malzeme ve parçaları tercih etmek,
- Piyasadaki fiyat değişimlerini ve tedarikçi firmalar arasındaki rekabet durumunu yakından takip etmek,
- Stok bulundurma maliyetini en düşük düzeye indirecek yöntemler bulmak,
- En uygun taşıma yollarını araştırmak.

Tedarikte Uygunluk Kriterleri

1-Miktar Uygunluğu: Üretimde kullanılan çeşitli malzemelerin tedarikindeki en uygun miktar, yıllık tedarik maliyetlerinin en düşük düzeyde gerçekleşmesini sağlayacak olan miktardır. Uygun miktarın üzerinde yapılan tedarik, işletmede gereksiz sipariş, satın alma ve depolama giderleri ile, faiz, sigorta ve fire giderlerine sebep olmaktadır. Uygun miktarın altında yapılan tedarik ise, üretimin kesintiye uğramasına, siparişlerin yerine getirilememesine yol açmakta ve işletmeyi telafisi güç sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

2-Zaman Uygunluğu: Yürütülen tedarik faaliyetlerinin zaman yönünden uygun olması da büyük önem taşımaktadır. Her konuda olduğu gibi, ihtiyaç duyulan malzemenin temin edilmesi konusunda da zamanlama çok önemlidir. Gereğinden önce temin edilen malzeme, hem stokta bekleme süresinin artmasına, kullanım süresi kısa ise bozulmasına veya fire vermesine, hem de işletme fonlarının, o an için gereksiz stoklara bağlanarak atıl kalmasına yol açmaktadır. Gereğinden sonra tedarik edilen malzeme ise, üretimde aksamalara, talebin karşılanamamasına sebep olarak fırsat maliyeti yaratmaktadır.

3-Kalite Uygunluğu: Tedarik edilecek malzemenin, işletmenin üretmeyi planladığı ürünün kalitesi ile uyumlu olması gerekir. Tedarikte kalite uygunluğunun sağlanamaması, fire ve ıskarta miktarını artırarak, üretim maliyetini yükseltir.

4-Kaynak Uygunluğu: Kaynak terimi ile, firmanın ihtiyaç duyduğu malzemeleri satın aldığı tedarikçi kuruluşlar kastedilmektedir. Tedarikin en uygun kaynaktan yapılabilmesi için, tedarik bölümünün piyasa ve satıcılar hakkında bilgi sahibi olması ve bu piyasayı sürekli biçimde araştırması gerekmektedir. Tek kaynaktan yapılan tedarikte fiyatta indirim, kalitede istikrar, teminde öncelik ve kredi itibarı sağlanabilir. Ancak bu durum aynı zamanda, pazarlık gücünün ve esnekliğin azalmasına da yol açabilir.

5-Fiyat Uygunluğu: En uygun fiyat, her zaman en ucuz fiyat anlamına gelmez. İşletmenin üreteceği ürünün kalite düzeyi ile uyumlu olan malzemenin, alternatifler içindeki en ucuzu, uygun fiyat kavramını oluşturur. Böylece işletme, diğer konularda uygunluğu sağlanmış olan malzemeyi en uygun fiyatla alarak, üretim maliyetlerini de amaçlarıyla uyumlu kılmış olur.

ÜRETİM FONKSİYONU

Üretim, “çeşitli üretim faktörlerini kullanarak, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin meydana getirilmesidir” şeklinde genel olarak tanımlanabileceği gibi, ekonomik yönü ile “fayda yaratmak”, teknik yönü ile, “bir fiziksel varlık üzerinde değişiklik yapmak veya onu kullanılabilir hale getirmek” şeklinde de ifade edilebilir. Teknik yönü ile bakıldığında fiziksel bir nesneden, elle tutulan bir varlıktan bahsedildiği görülmektedir. Oysa ki insan ihtiyaçları tamamen mal ya da mamul olarak adlandırılan somut varlıklar ile giderilmemektedir. Bunun yanında hizmet adı verilen soyut bazı eylemler de insan ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılmaktadır. Eğitim, sağlık, güvenlik, adalet gibi temel konulardaki hizmetlerin yanında bankacılık, sigortacılık, dağıtım ve depolama gibi ekonomik ve finansal konularda da insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler mevcuttur.

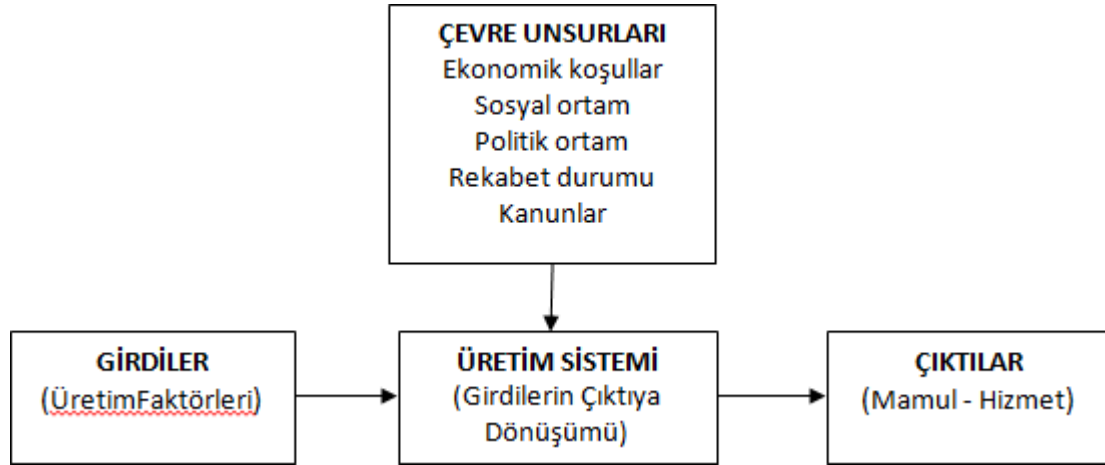
Doğa ve doğadan elde edilen çeşitli kaynaklar, ancak bilindiği ve kullanıldığı zaman bir üretim faktörü olarak anlam ifade eder. Bu kaynaklar olmadan diğer üretim faktörlerinin varlığı, üretim yapmak için yeterli değildir. Bu nedenle doğa ve doğal kaynaklar olarak ifade edilen üretim faktörü, temel veya asli faktör olarak tanımlanır.

Üretim yapabilmek için ihtiyaç duyulan bir diğer faktör de, emek ya da işgücü olarak adlandırılan unsurdur. İnsanın bedensel ve düşünsel çabalarının bütünü olarak tanımlanabilecek bu faktör, üretim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde doğa gibi asli bir faktördür. Günümüzde bir güç, itibar ve sosyal statü ifadesi olarak da algılanan sermaye, üretim yapabilmek için kullanılan, doğa ve insan çabası ile oluşan bir başka ve önemli üretim faktörüdür. Sermayeyi sadece nakit para olarak düşünmemek gerekir. Para ve para ile ifade edilebilecek her türlü alet, araç, gereç, makine, donanım ve teknoloji gibi ekonomik varlıklar, sermaye olarak adlandırılır.

Un, şeker ve yağ benzetmesi yapabileceğimiz bu faktörleri, kıvamlı ve lezzetli bir helva haline getirecek, güzel olmuşsa takdir alacak, olmamışsa tenkit edilecek kişi ise girişimcidir.

Üretim, bir başka tanıma göre, üretim faktörlerinin (girdilerin) çeşitli çevre unsurlarının etkisi dikkate alınarak mamul hale (çıktı) dönüştürülmesi sürecidir. Girdilerin çıktı haline

dönüştürülmesinde geçen süre, ürünün niteliğine ve kullanılan üretim yöntemine göre farklılık gösterebilmektedir



ÜRETİM SİSTEMLERİ

1-El Sanat Sistemleri: Bu üretim sistemi genel olarak siparişe dayalıdır ve bu nedenle kişisel bir özellik taşımaktadır. Müşteri sayısının sınırlı olması dolayısıyla, el sanayi sistemi ile üretim yapan birimler genelde küçük işletmeler halinde kurulmaktadır. Bu üretim sisteminin en belirgin üstünlüğü, üretim yönetiminin çok basit olması ve yönetim ile ilgili sorunlar yaşanmaması, yaşanırsa da çözümünün kolay olmasıdır. Ayrıca, genellikle sipariş üzerine üretim yapılması, satış ve stoklama sorunlarını ortadan kaldırmakta ve piyasa koşullarındaki değişikliklerden etkilenme riskini azaltmaktadır.

2-Ev İşçiliği Sistemi: Bu üretim sisteminde belirli alanlarda (süs eşyası, tekstil, halı, seramik gibi) uzmanlaşmış ve el becerisi kazanmış kişilerin, kendi yerlerinde ve çoğunlukla başka kişi ve işletmeler adına üretim yapmaları söz konusudur. Firmaların, üretim yapacak kişilere çoğunlukla kira karşılığı makine, araç, gereç sağlamaları ve ihtiyaç duyacakları ham madde ve işletme malzemesini temin etmeleri ev işçiliği sisteminin sık rastlanan özelliklerindendir. Taleplerin zamanında karşılanması, üretim temposunun piyasa beklentilerine uygun olması, araç, gereç, makine ve donanımın iş yapanlara zamanında sağlanması, farklı kişi ve kuruluşlar tarafından yapılan aynı ürünlerde kalite standartlarının tutturulması, bu tip üretim sistemlerinin üretim yönetimi konusunda karşılaşılabileceği başlıca sorunları oluşturur.

3-İmalathane Sistemi: Bu sistem çoğunlukla el işçiliğine dayanan, ancak ayrı ayrı evlerde ya da mekânlarda değil, imalathane olarak adlandırılan belirli bir iş yerinde gerçekleştirilen bir üretim yöntemidir. Bu üretim sisteminde mallar özel alıcıların isteklerine göre değil, daha geniş bir alıcı kitlesinin genel istek ve talepleri ön planda tutularak üretilir. Müşteri ile üretici arasında kişisel bir ilişkinin bulunmadığı bu sistemde, geniş bir müşteri kitlesi hedef alındığı için işletmeler, el sanayi ve ev işçiliği sistemlerinden daha büyük ölçekte kurulumlar. Bu durum, yani işletmenin büyük ölçekli olması, işbölümü ve uzmanlaşma niteliklerinin ön plana çıkmasına yol açar. İmalathane sisteminde araç, gereç ve makine kullanımına geniş oranda yer verilmediği için sabit sermaye yatırımları büyük boyutlara ulaşmaz. Ancak sistemin özelliğinden dolayı sabit maliyetler oldukça yüksektir.

4-Fabrikasyon Sistemi: Fabrikasyon üretim sistemi, genellikle siparişe dayalı üretim faaliyetlerinden ziyade, önceden belli olmayan alıcı kitlesi için başka bir ifade ile piyasa için üretim yapan bir sistemdir. Fabrikasyon sistemi, yukarıda söz edilen diğer üretim sistemleri içinde en gelişmiş sistemdir ve üretim, gelişmiş makine ve donanım kullanılarak büyük miktarlarda gerçekleştirilir. Bu nedenle bu sistemle üretim yapan işletmeler, büyük fabrika binalarına, yönetim binalarına, ambar ve depolara

ihtiyaç duyarlar. Fabrikasyon üretim sisteminde genellikle yığın (kütlesel) üretim yapılır. Bunu gerçekleştirmek için çok sayıda makineye ve donanımına ihtiyaç vardır. Ayrıca üretim sürecinde çok sayıda işçi yer almaktadır. Yığın halinde üretim yapmanın gereği olarak çok çeşitli ham madde, yardımcı madde, işletme malzemesi kullanımı söz konusu olmaktadır.

5-İleri Üretim Sistemleri: Fabrika sisteminde kullanılan makine ve donanım, teknolojiye meydana gelen gelişmelere paralel olarak sanayi robotları ve bilgisayar destekli otomasyon sistemleri haline dönüşünce, ileri üretim sistemleri olarak adlandırılan yeni bir üretim sistemi ortaya çıkmıştır.

- **Esnek Üretim Sistemleri:** Mevcut ürünlerde bir takım değişiklikler yapabilme, ya da yeni ürünler geliştirebilme yeteneği söz konusu olduğunda **ürün esnekliği**, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitlerini değiştirme veya geliştirme yeteneği söz konusu olduğunda da **ürün karması esnekliği** ortaya çıkmaktadır. Toplam üretim seviyesini değiştirebilme yeteneği **miktar esnekliği** olarak ifade edilirken, planlanan sevkiyat tarihlerinde, herhangi bir aksamaya yol açmadan değişiklik yapabilme yeteneği ise **sevkiyat esnekliği** olarak nitelendirilir. Esnek üretim sistemleri ile, küçük miktarlarda ancak yüksek verimlilikle ürün üretilmesi mümkün olabilmektedir. Bu durum, üretim konusunda yeni bir döneme girildiğini, birçok işletmede küçük imalat birimleri oluşturulması gerektiğini ve küçük işletmelerin de ortaya çıkan bu fırsatı kullanarak değişen piyasa şartlarına hızlı bir biçimde cevap verebileceklerini göstermektedir.
- **Bilgisayar tümleşik üretim sistemleri:** Bilgisayar tümleşik üretim, bilgisayar kontrollü ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama, kontrol ve üretim sürecinde kullanılan bireysel ileri üretim teknolojilerinin bir arada kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu üretim sistemleri, planlama ve tasarımdan, üretim ve sevkiyata kadar tüm üretim faaliyetlerinin planlanıp, kontrol edilmesi amacıyla donanım, yazılım, veri tabanı yönetimi ile iletişim teknolojilerinin bir araya getirilmesini kapsamaktadır.
- **-Tam zamanında üretim ve Yalın üretim sistemi:** Tam zamanında üretim, gerekli parçaları, gerekli miktarda, gerekli olduğu yerde ve zamanda, doğru kalitede üretmek olarak tanımlanabilir. Tam zamanında üretim sistemi, çoğunlukla zannedildiği gibi basit bir stok yönetimi yöntemi olmaktan ziyade, bütüncül bir yönetim felsefesini ifade etmektedir. Yalın üretim sistemi ile, içinde gereksiz hiçbir unsur taşımayan üretim sistemi ifade edilmek istenmektedir. Daha geniş bir ifade ile yalın üretim, en az kaynak kullanımı ile, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretim, müşteri talebine bir cevap verecek şekilde en az israf ve tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp, sahip olunan potansiyellerin tümünden yararlanmak şeklinde tanımlamak mümkündür

ÜRETİM SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

1-Uzmanlaşma: Bu kavramı, bir kişinin her işi iyi yapamayacağı, ancak faaliyet alanı daraldıkça hemen herkesin bir işi iyi yapabileceği şeklinde ifade etmek mümkündür. Çerçeveyi genişletip, bir işletmenin ya da bir işletmenin belirli bölümlerinin, her işi iyi yapamayacağı ancak, sınırlı sayıdaki faaliyeti hemen her işletmenin ya da işletme bölümünün iyi yapabileceği şeklinde de yorumlayabiliriz

2-Çeşitlendirme: Üretilen mamuller çeşit olarak tüketici beklentilerini karşılamıyorsa, aynı tip mallardan çok üretmek anlamlı olmayabilir. Çünkü amaç, çok üretmekten ziyade satılabilir mal üretmektir

3-Standartlaşma: Standartlaştırma, ekonomik yaşamda kullanılan çeşitli standartlara göre, tiplerin, modellerin, stillerin, ölçülerin, kalitenin ve daha birçok konunun belirlenmesi anlamına gelmektedir. Standartlaştırma, mamullerde sadeleşmeyi, bir örneklemeyi, sınıf ve türlere ayırmayı sağlar.

4-Sadeleştirme: Üretim teknolojilerinin gelişmesi ve sanayide işbölümünün artmasıyla, çeşitli parçalardan oluşan mamulü tümüyle üretmek yerine, bir kısmını başka firmalardan almak, hem ekonomik olması, hem de uzmanlaşmaya fırsat vermesi bakımından önemli bir üretim sistemi özelliğidir.

5-Kapasite Esnekliği: Ekonomik hayatta ya da piyasa koşullarında ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak açısından, talebin yüksek veya düşük olduğu zamanlarda, işletme kapasitesinin yeni durumlara en ekonomik biçimde cevap verebilecek esneklik özelliğine sahip olması, üretim sisteminin önemli özelliklerinden biridir.

ÜRETİM TİPLERİ

Üretim tiplerini, üretim yöntemi, mamul cinsi, mamul miktarı ve üretim akışı kriterlerine göre dört grupta toplayabiliriz.

1-Üretim Yöntemine Göre Üretim Tipleri:

-Birincil (primer) üretim: Doğada mevcut çeşitli kaynak, maden ve ham maddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılması ile gerçekleştirilen üretim şeklidir. Demir, bakır gibi madenler ile kömür ve ham petrol gibi kaynakların elde edilmesi, orman işletmeciliği ve balıkçılık gibi faaliyetler birincil üretim sınıfına girmektedir.

-Analitik üretim: Bazı ham maddelerin ayırıcı işlemlerle işlenerek çeşitli ürünlere dönüştürülmesi sürecidir. Analitik üretimde ısı uygulanması, kimyasal reaksiyon ve damıtma gibi değişik tekniklerle, şeker pancarından şeker, ham petrolden benzin, süttten yağ üretmek gibi çeşitli örnekler söz konusu olmaktadır.

-Sentetik üretim: Doğadan elde edilen temel ham maddelerin bazıları da birleştirici bazı işlemlerle yeni mamullere dönüştürülürler. Sentetik kauçuk, cam, plastic gibi mamuller bu tip üretimin örneklerin oluşturlar.

-Fabrikasyon Üretim: Doğal hali ile insan ihtiyaçlarını karşılamayan bazı ham maddelerin şeklini değiştirmek suretiyle yeni ürünler elde edilmesidir. Döküm, tornalama, pres, kesme gibi çeşitli yöntemlerle ham maddelerin fiziksel şeklini değiştirerek ürün üreten sistemler bu grupta sınıflandırılmaktadır.

-Montaj üretimi: Ham madde, işletme malzemesi, yarı mamul gibi çeşitli parçalar, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek karmaşık bir ürün oluşturulur Otomobil, buzdolabı, televizyon gibi ürünler montaj yolu ile elde edilirler.

2-Mamul Cinsine Göre Üretim Tipleri: Mamul cinsine göre yapılan sınıflandırmada, her bir mamul için ayrı bir grup oluşturmak mümkündür. Mamul cinslerine göre; demir-çelik üretimi, kimyasal madde üretimi, elektronik cihazlar üretimi, tekstil malları üretimi gibi belli başlı örnekler verilebilir. Mamul cinsine göre tanımlanan grupların uygulamada birer endüstri dalı olarak adlandırıldığı bilinmektedir. Kimya endüstrisi, tekstil endüstrisi, demir-çelik endüstrisi gibi.

3-Üretim Miktarına veya Akışına Göre Üretim Tipleri:

-Sipariş Üzerine Üretim:Tüketicinin veya alıcı firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir ürünün üretilmesidir. Üretilen miktar bir veya birkaç denebilecek kadar azdır. Gemi, yat, özel elektronik cihazlar, büyük takım tezgahları, prototip makineler gibi ürünlerin üretilmesi bu grup içinde yer alır. Sipariş üretimi, üretim yapılan sürenin düzeni bakımından alt gruplara ayrılabilir.

-Tek ya da az sayıda ürünün sadece bir kez üretilmesi,

-Tek ya da az sayıda ürünün, talep oluştuğça belirsiz aralıklarla üretilmesi,

-Tek ya da az sayıda ürünün, belirli aralıklarla (periyodik olarak) üretilmesi.

-Parti Üretimi: Bir ürünün, özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak amacı ile belirli miktarlardan oluşan partiler halinde üretilmesidir. Bir parti mamulün üretimi tamamlandıktan sonra, makine ve tesisler, gerekli ayarlama ve düzenleme yapıldıktan sonra, başka cins bir parti mamulün üretiminde kullanılır. Parti üretimi de sipariş üretimi gibi, sadece bir kez, belirli ve belirsiz aralıklarla tekrarlanan olmak üzere üç alt grupta gerçekleşebilir. Parti büyüklüğü arttıkça ve zaman aralıkları belirli hale geldikçe, üretim planlama ve kontrol tekniklerinin uygulanması daha verimli sonuçlar verir. Parti üretiminde, en uygun parti büyüklüğünün belirlenmesi ve minimum kapasite kaybına yol açan üretim programlarının hazırlanması sorunları en temel problemler olarak göze çarpmaktadır. Parti üretimi, endüstride ağırlığı en fazla olan ve sık rastlanan bir üretim tipidir. Gıda, konfeksiyon, ev eşyası ve otomobil gibi çeşitli tüketim malları bu tip üretime örnek teşkil ederler.

-Sürekli Üretim: Bu tip üretimde, mevcut makine ve tesisler sadece belirli bir mamulün üretiminde kullanılır. Söz konusu mamulün üretim ve talep düzeyi oldukça yüksektir. Sürekli üretimi, kütle üretimi ve akış (süreç) üretimi olarak farklı iki gruba ayırmak mümkündür. Kütle üretiminde bir mamulden çok büyük miktarlarda ve uzun sürede üretim gerçekleştirilir. Akış üretiminde ise, makine ve tesisler yalnız bir cins mamulü üretecek şekilde dizayn edilmiş ve yerleştirilmiştir. Aynı yerde ve aynı donanım ile başka bir mamulü üretmek ya mümkün değildir, ya da çok yüksek maliyetlidir. Çimento, şeker, petrol rafinerisi gibi sanayi dalları akış üretimine örnek olarak verilebilir.

-Proje Üretimi: Proje üretiminde, belirli bir mamulün yalnız bir kez üretilmesi söz konusudur ve bu haliyle sipariş üzerine üretim tipine benzemektedir. Gemi yapımı, uçak montajı, bina inşaatı gibi faaliyetler proje üretimi sınıfına girmektedir. Bu üretim tipinin en önemli özellikleri, mamulün sabit konumda bulunması, araç ve makinelerin ve insanların mamulün çevresinde ve içinde hareket etmesi ve aynı anda birçok işin bir arada yürütülüyor olmasıdır.

ÜRETİM YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Üretim yönetimi, işletmenin sahip olduğu malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının, belirli miktardaki mamulün, istenilen kalitede, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir. Bir başka tanıma göre üretim yönetimi, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin, uygun miktarda, kalitede, fiyatta ve zamanda üretilmesini sağlayacak biçimde üretim faktörlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi işlevlerini kapsayan bir süreçtir.

Ham madde ve malzeme stoklarının sağlanması ile ilgili olarak tedarik bölümü, üretim için ihtiyaç duyulan malzeme ve donanımın satın alınması ile ilgili olarak finansman bölümü, maliyet kontrolü için muhasebe bölümü, üretim sürecinde görev alan personelin sayısı ve yeterliği için personel bölümü, mamul stokları ve satışlarla ilgili konularda pazarlama bölümü, yeni bir ürün ya da yöntem geliştirmek için araştırma ve geliştirme bölümünün üretim yöneticileri ile ilişki ve işbirliği içinde olması çok önemlidir.

Üretim yönetiminin bir bilim dalı haline gelmesinde ve gelişmesinde birçokdeğerli bilim adamının yanında özellikle, ünlü filozof ve ekonomist Adam Smith'in ve endüstri mühendisliğinin temellerini atan Frederick Taylor'un büyük katkıları olmuştur.

Adam Smith, işbölümü ve uzmanlaşma konusunu ilk kez ortaya atmış, bu konuda çalışmalar yapmış ve bu kavramların üretim yönetimi alanında kullanılmasını sağlamıştır. 1900'lü yılların başlarında Amerikalı işadamı Henry Ford, kurduğu otomobil fabrikasında ilk montaj hattını kurarak, bu düşünceleri hayata geçirmiş ve bu gelişme bir devrim niteliğinde olmuştur.

Frederick Taylor da, zaman etüdü konusunda yaptığı çalışmalar ve geliştirdiği teşvikli ücret sistemleri ile endüstri mühendisliği alanında bir çığır açmıştır.

Toplam kalite anlayışı olarak ifade edilen yeni bir yaklaşımın gelişmesi ile, işletmelerin kalite olgusunu sadece ürettikleri mal ve hizmet boyutunda değil, tüm kaynakları kapsayacak boyutta ele almaları zorunlu hale gelmiştir.

Üretim Sisteminin Kurulması: Bir üretim sisteminin (tesis, fabrikanın) kuruluşuna ilişkin en önemli konu, şüphesiz yer seçimidir. Çünkü kuruluş yeri, tesisin iç yerleşme düzenini, yatırım ve işletme maliyetini, hatta organizasyon yapısını bile önemli ölçüde etkiler. Kuruluş yerine karar verirken, enerji kaynakları, yakın çevrede yan sanayi tesislerinin mevcudiyeti, ham madde tedarik, depolama imkanları ve taşıma olanakları gibi çeşitli ekonomik ve fiziksel faktörler dikkate alınır. Ayrıca taşıma maliyetleri, bölgesel işçilik ücretleri seviyesi, vergiler, arazi fiyatları, inşaat maliyetleri, alt yapı imkanları gibi faktörler de hem yatırım ve işletme maliyetleri, hem de kolaylık ve zaman tasarrufu bakımından önemlidir. Tesisin kuruluş yeri kararı verildikten sonra sıra, tesisin iç düzeninin tespitine gelir. Tesis iç yerleşme düzeninin hatalı oluşu, tesis maliyetlerini yükseltmekten başka, enerji kaybı, karmaşa, yüksek iskarta oranı, zaman kaybı, kontrol ve yönetim zorluğu gibi olumsuzlukları da beraberinde getirir.

Üretim Sisteminin İşletilmesi: Kuruluş işlemleri tamamlandıktan sonra sıra, kurulan sistemin işletilmesine gelir. Doğaldır ki, ne zaman ve ne kadar üretim yapılacağına ilişkin üretim planlaması ilk sırayı alır.

Üretim Planlaması: Üretime başlamadan önce, üretimin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı, ne üretileceği ve ne kadar üretileceği, üretimin ne kadar süre alacağı gibi soruların cevaplanması gerekmektedir. Böylece işletmeler önceden üretim planlaması yaparak mevcut kaynakları rasyonel ve verimli olarak kullanabilirler. Üretim planlaması, gelecekteki üretim faaliyetlerinin ve miktarlarının sınırlarını ve seviyelerini belirleyen bir fonksiyondur. Üretim planlamasının en temel amacı, belirli bir ürünü istenilen miktarda ve nitelikte üretebilmektir. Bunun gerçekleştirilebilmesi, ihtiyaç duyulan üretim faktörlerinin yeterli miktarda ve uygun zamanda tedarik edilmesiyle mümkün olur. Üretilmesi düşünülen ürünün niteliği ve miktarı, ham madde, malzeme, işgücü ve sermaye maliyeti gibi üretim faktörleri ile doğrudan ilişkilidir.

- Gelişen ve genişleyen işletme faaliyetleri ile ilgili koordinasyon zorluğu,
- İşletmeler arasındaki hizmet, kalite ve fiyat rekabetinin artması
- Üretim sistemlerinin yoğunlaşması ve karmaşık hale gelmesi,
- Tüketici zevk ve tercihlerinin kısa zamanda değişebilmesi,
- İşletme faaliyetleri sırasında malzeme, makine saati ve işgücü kayıplarının minimum düzeye indirilmesinin zorunlu hale gelmesi.

Üretim programları: Üretim programları, bir işletmede belirli bir plan dönemi içinde hangi malların, hangi miktarlarda ve zamanda üretileceğini gösteren ayrıntılı çalışmalardır.

Fiili üretimin planlanması: Üretim hazırlıklarını planlayabilmek için üretim sırasında ihtiyaç duyulan işgücünün, makine ve donanımın, malzemenin, diğer araç ve gereçlerin sayısının, miktarının, niteliklerinin, yapılacak üretime uygun olarak hazır tutulması gerekir. Üretimin gerçekleştirilmesi için hangi işlerde, hangi nitelikte kaç kişi gerektiği, işgücü planlaması ile saptanır. Üretim sürecinin planlanması, birkaç aşama halinde yapılmaktadır. Belirli bir ürünün üretilmesi sırasında yapılması gereken iş ve işlemlerin tespit edilmesi, planlamanın ilk aşamasını oluşturmaktadır.

STOK KONTROLÜ: Bir üretim sürecinde, üretilen mamule dolaysız ve dolaylı olarak katılan tüm fiziksel varlıklar ile mamulün kendisi stok kavramı içinde yer almaktadır. Üretim faaliyetlerinin aksamaması, üretim maliyetlerinin standartlaşması ve talebin karşılanabilmesi için işletmeler yukarıdaki tanıma uyan nesneleri stoklarlar. Stok kalemleri cins, değer, kullanım yeri ve stoklama biçimi gibi unsurlar dikkate alınarak belirli gruplara ayrılabilir. Buna göre, ham maddeler, yarı mamuller, mamuller, hazır parçalar ve yardımcı malzemeler gibi sınıflar oluşturulmaktadır. Bir bütün halinde, stok bulundurma giderleri olarak ifade edilen bu giderler, sipariş giderleri (elde etme maliyetleri) ve stoklama giderleri (elde bulundurma maliyetleri) gibi iki gruba ayrılır. **Sipariş giderleri**, stoklanacak malzemenin temin edilmesi ile ilgili sipariş harcamalarından oluşur. Sipariş verilmesi için yapılan haberleşme giderleri, sipariş için yapılan malzeme ve tedarikçi araştırma giderleri, taşıma giderleri, hazırlık giderleri ve benzeri giderler bu gruba girer. Genel olarak sipariş miktarı arttıkça, birim sipariş maliyetleri azalır.

Stoklama giderleri ise sipariş verilen malzeme işletmeye ulaştıktan sonra yapılan, depolama, koruma ve bakım ile ilgili giderlerdir. Bu tip giderler, sipariş verilen miktar arttıkça artarlar. Diğer taraftan, işletme hiç stok bulundurmaz, ya da gerekli zamanda ve gerekli miktarda stok kalemlerine sahip olmazsa, bu durumda da piyasa taleplerini yeterince ve zamanında karşılayamadığı için fırsat maliyetine katlanır. İşte stok kontrolü, bir yandan stok bulundurmanın yükleyeceği maliyetler ile, diğer yandan stok bulundurmamanın yükleyeceği maliyetler arasında bir denge sağlamaya çalışan ve bu maliyetlerin en düşük düzeyde gerçekleşmesini sağlayacak stok seviyesini tespit etmeye uğraşan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Stok Kontrol Yöntemleri: Stok kontrolünün amacı, piyasa taleplerini ve siparişleri yeterince ve zamanında karşılayabilmek ve bunu en ekonomik şekilde yapabilmektir.

1-Gözle Kontrol Yöntemi: Özellikle küçük üretim işletmelerinde, perakende satış mağazalarında, gıda marketlerinde, gözle kontrol yöntemi sıklıkla uygulanan bir yöntemdir.

2-Çift Kutu Yöntemi: Bu yöntemde stok kalemleri, iki bölmeli bir kutuda bulundurulur. Birinci kutu boşaldığında sipariş verilir ve sipariş edilen miktar işletmeye teslim edilinceye kadar, ikinci kutudaki stok kullanılır. Çift kutu yöntemi ve gözle kontrol yöntemi, birim değeri düşük, küçük hacimli ve çok sayıda stok kalemi barındıran işletmelerde yaygın biçimde uygulanmaktadır.

3-ABC Yöntemi: Bir stok kontrol yöntemi olarak ABC yöntemi, stok kalemlerinin toplam içindeki yüzdelerine göre sınıflara ayrılması prensibine dayanır.

A Grubu Stoklar: Toplam miktarın % 15-20'sini, toplam değerin ise % 75-80'ini oluşturan stok kalemleri bu gruba dahil edilir.

B Grubu Stoklar: Toplam miktarda % 30-40, toplam değerde % 10-15 payı bulunan stoklar bu grupta yer alır.

C Grubu Stoklar: Miktar olarak % 40-50, değer olarak % 5-10 oranında paya sahip stok kalemlerinin yer aldığı gruptur.

4-Sabit Sipariş Miktarı Yöntemi: Bu yöntemde stok miktarı belirli bir düzeye indiğinde, toplam stok maliyetini minimize edecek şekilde önceden saptanmış olan sabit bir miktar sipariş edilir. Ayrıca her

stok kalemi için toplam stok maliyetini minimum yapan bir sipariş miktarı, sipariş noktası düzeyi ve stoksuz kalma riskinden korunmak için emniyet stoku miktarının hesaplanması gerekir.

5-Ekonomik Sipariş Miktarı Yöntemi: Ekonomik sipariş miktarı yöntemi de, stok kaleminin bir dönemlik tüketiminin bilindiği, tedarik süresinin değişmediği ve verilen sipariş miktarının aynı kaldığı varsayımları altında bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, ekonomik sipariş miktarını ($ESM = Q$) veren formül $Q=(2 \times D \times C1)/C2$

Q = Ekonomik sipariş miktarı D = Yıllık talep miktarı C1 = Sipariş maliyeti C2 = Stoklama maliyeti

Yukarıda değinilen varsayımlar altında, stok kalemleri ile ilgili veriler formüle uygulandığında, firmanın her seferinde vermesi gereken sipariş miktarı elde edilmektedir. Bu miktar, yöntem adı verilen ekonomik sipariş miktarı veya diğer bir ifadesi ile, optimal sipariş miktarıdır. Bu yöntemde ayrıca işletmenin ilgili stok kaleminden yılda kaç kez sipariş vereceği (ekonomik sipariş sayısı) ve hangi aralıklarla sipariş vereceği de (ekonomik sipariş süresi) tespit edilebilmektedir.

Siparişin yılda kaç kez verileceğini belirlemek için stok kaleminin yıllık tüketim miktarını, ekonomik sipariş miktarına bölmek yeterlidir.

Ekonomik sipariş sayısı (N) = D / Q

Ekonomik sipariş süresi ise bir yılın gün sayısı olan 365'in, ekonomik sipariş sayısına bölünmesi ile bulunabilir.

Ekonomik sipariş süresi (T) = $365 / N$

KALİTE KONTROLÜ

kaliteyi, bir ürünün kendinden beklenen işlevleri, en üst düzeyde yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Üretimde kalitenin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Kaliteli ürün üretmek, üretim sisteminin temel hedeflerinden birini oluşturmaktadır. Kalite çok büyük ölçüde maliyet ile ilgilidir ve bu nedenle ürünün yüksek niteliklere sahip olması pahalı olması anlamına gelir. Kontrolü kavramı ise, bir ham maddenin, parçanın, yarı mamulün veya ürünün kendisinin, ölçü, nitelik veya performansının, önceden belirlenmiş standartlara ve özelliklere uygun olup olmadığının belirlenmesi sürecidir. Kusurlu mamul düzeyini azaltmak, üretim sürecinin kontrolü anlamına gelirken, kusurlu mamulün piyasaya çıkışını önlemek ise mamulün kalite kontrolü ile ilgilidir. Kalite konusunda kullanılan malzemenin, teknolojinin, işçilik tekniğinin ve birçok unsurun etkisi vardır. Özenle uygulanan bir kalite kontrol sistemi, üretim ve verimlilik artışına, malzeme, işgücü ve enerjiden tasarruf sağlanmasına ve ürünlerin hedeflenen niteliklere uygun olmasına neden olur.

Kalite Kontrol Yöntemleri

1-Yüzde yüz muayene: Bazı ürünler, miktarları ve özellikleri bakımından tamamının kontrol edilmesine uygun yapıdadırlar. Bu tür ürünler, kullanılan kontrol tekniğine uygun olarak tek tek denenir, test edilir, ölçülür ve kalite normlarına uymayanlar varsa bunlar ayrılır. Genel olarak dayanıklı tüketim malları olarak ifade edilen, beyaz eşya, elektronik cihazlar, otomobil ve mobilya gibi ürünler için bu yöntem uygulanır.

2-Örnek Muayenesi: Örneklem yönteminde ölçüm ve testler, bir grup ürünü istatistiksel olarak temsil edebilecek yeterli miktarda örnek üzerinde yapılır ve örneğin standartlara ve toleranslara uygunluğuna göre karar verilir. Bu uygulamaya istatistiksel kalite kontrolü de denir.

3-Tamir ve Bakım Planlaması: İşletme ölçeği ve üretim sistemi büyüdükçe ve üretim miktarı arttıkça, tamir ve bakım planlamasının ve faaliyetlerinin önemi daha da artar. Özellikle sürekli üretimde ve proses üretiminde ortaya çıkan arızalar büyük sorun oluşturmaktadır. Tamir ve bakım faaliyetlerindeki aksaklıkların üretim akışı, verimlilik ve maliyetler üzerindeki olumsuz etkileri ana başlıkları ile şöyle sıralanabilir:

- Makinelerin ve çalışan işçilerin boş kalması,
- Dolaylı işçilik ve genel üretim maliyetlerinin artması,
- Müşteri taleplerinin karşılanamaması, sipariş üzerine üretimde zamanında teslim edilemeyen ürünler nedeniyle tazminat ödenmesi,
- Iskarta oranının artması.

Tamir ve bakım planlaması iki tip faaliyetten oluşur.

Tamir: Üretimde kullanılan makine ve teçhizat, herhangi bir nedenle kısmen veya tamamen arızalanması sonucu, yeniden çalışır duruma getirmek için yapılan işlemlerdir. Tamir işleminin kısa zamanda yapılması kapasite kullanım kayıplarını azaltır.

Koruyucu bakım: Makine ve teçhizat, arıza oluşması beklenmeden, önceden belirlenmiş süreler sonunda gözden geçirilir, gerekli parçalar değiştirilir ve gerekli ayarlamalar yapılır. Koruyucu bakım, beklenmedik arızalar sonucu oluşan üretim kesintilerini ve kapasite kayıplarını azaltır.

ÜNİTE 10

PAZARLAMA FONKSİYONU

PAZARLAMA KAVRAMI VE TANIMLARI

Pazarlama üretimden önce başlayıp üretimden sonra da devam eden faaliyetler zinciridir. Bu süreç içerisinde pazarlama yöneticisinin vermek zorunda olduğu bir dizi karar söz konusudur. Bunlar;

- Tüketicilerin ihtiyaçlarını analiz edip ne tür ürün ve hizmeti talep edeceklerine karar vermek,
- İhtiyaç duyulan ürün ve hizmetler içerisinde seçim yaparak, üretilecek ürün ve hizmeti belirlemek,
- Mevcut ve potansiyel tüketici sayısını belirlemek
- Mevcut ve potansiyel tüketicilerin pazarlarını belirlemek ve onlara nasıl ulaşılabileceğine karar vermek,
- Tüketicilerin ödemeye gönüllü olacakları fiyatı belirlemek,
- Ürün ve hizmetlerin tanıtımı için ne tür promosyon kullanılacağına karar vermek,
- Pazardaki rakipleri tanımlamak

Mikro Pazarlama:

Pazarlama, tüketicilerin gereksinimlerini gidermek ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını yöneten işletme faaliyetidir.

Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde değişimini sağlamak üzere malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış çabalarının planlanması ve uygulanması sürecidir.

Pazarlama, hedef pazarlar seçip üstün müşteri değeri yaratmak, belirtmek, iletmek suretiyle müşteri kazanma, elde tutma ve sürdürme sanatıdır.

Bir başka tanımda pazarlama, karşılanmamış ihtiyaç ve beklentileri belirleyip pazarı değerlendirerek en iyi hizmet edebileceği pazarları seçip bunlar için en iyi pazarlama karmasını oluşturan, organizasyondaki herkesin müşteri yönlü olmasını isteyen işletme fonksiyonudur; şeklinde ifade edilmiştir. Gerçekte pazarlamanın hedefi, değişen tüketici ihtiyaçlarını karlı fırsatlara dönüştürmektir. Pazarlamanın amacı, üstün öneriler sunarak, alıcının zamanından ve enerjisinden tasarruf etmesini sağlamak ve tüm topluma daha yüksek bir yaşam standardı sunarak değer yaratmaktır. Değer, hedef kitle için kalite, fiyat ve hizmetin doğru biçimde bir araya getirilmesidir.

Makro pazarlama

Makro pazarlama, toplumsal hedeflere ulaşacak talep ve arzı uyumlu hale getirecek şekilde, ekonomideki mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan sosyal bir süreçtir. Makro pazarlama, toplumun arzu ve isteklerini gerçekleştirmek amacıyla mal ve hizmetlerin üreticiden tüketicilere akışını sağlayan etkin bir ekonomik sistemidir. Ancak makro pazarlamanın üzerinde durduğu konu, bireysel organizasyonların aktiviteleri değil tüm pazarlama sisteminin nasıl çalıştığıdır.

Arz ve talep dengesini sağlayabilmek için her toplum pazarlamaya ihtiyaç duyar. Çünkü pazar sistemi içerisinde üreticiler farklı ürün ve hizmetler üretirler. Diğer bir deyişle toplum içerisinde hem arz hem de talep heterojendir. İşte makro pazarlama bir yandan heterojen olan arz ve talebi homojen hale getirmeye diğer yandan da toplumsal hedeflere ulaşmaya çalışır.

Makro pazarlamanın amacı pazardaki ayrılık ve anlaşmazlıkların üstesinden gelmektir. Pazarlamanın evrensel fonksiyonları bunun gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Evrensel pazarlama fonksiyonları, satın alma, satma, taşıma, depolama, standardizasyon, dereceleme, finanslama, risk taşıma ve haberleşmedir. Bunlar makro pazarlama sisteminde yürütülen fonksiyonlardır.

Pazarlamanın Firmalardaki Rolü: Daha önce belirtildiği gibi pazarlama, hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için değer arama, yaratma ve sunma sanatıdır. Tüketicilerin tatmini yoluyla toplumsal (makro açıdan) amaçlara ve firma amaçlarına (mikro açıdan) ulaşılır. Pazarlama yöneticisinin, problemleri belirleme, onları analiz etme, karar verme çabaları asla sona ermez. Örneğin yeni bir mamul bileşimiyle farklı pazarlara girmeyi düşünen bir pazarlama yöneticisinin almak zorunda olduğu bir dizi kararlar söz konusudur. Diğer taraftan hedef pazarı ve bu pazara ulaşma yollarının nasıl olacağına ve dönemler itibarıyla uygulanması gereken fiyat iletişim, stratejisi ve politikalarına karar vermesi gerekmektedir. Bunlar pazarlama yöneticisinin vermek zorunda olduğu kararlarının sadece birkaçıdır.

PAZARLAMA YÖNETİMİ ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞMELER

Pazarlama yönetim felsefesindeki değişimleri açıklayan evrimsel gelişmenin aşamaları şöyle sıralanıp özetlenebilir.

1. Üretim yönlü aşamalar

- Üretim anlayışı aşaması
- Ürün anlayışı aşaması
- Satış anlayışı aşaması

2. Pazarlama yönlü aşamalar

- Modern pazarlama anlayışı aşaması
- Bütünsel pazarlama anlayışı

Üretim Anlayışı Aşaması: Bu anlayışa malın talebinin arzından fazla, başlangıçtaki üretim maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda pazarı geliştirmek için maliyetlerin düşürülmesi gerektiğinde başvurulur. Bu da yığın üretim demektir. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketicilerin fazla seçim hakkı yoktur, bulabildikleri ile yetinmek zorundadırlar. Bu anlayış özellikle gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde çeşitli sektörlerde yaygındır. Burada firmalar tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltirler.

Ürün Anlayışı Aşaması: Bu anlayış, tüketicilerin uygun fiyatlı, iyi kaliteli, performansı yüksek ürünlere hayır demeyeceği düşüncesinden hareket eder. Bu nedenle işletmeler tüm çabalarını, ürün ve ürünü geliştirme üzerinde yoğunlaştırırlar. Ürün anlayışı, tüketicilerin gerçekten neye ihtiyaçları olduğunu çözümlmek yerine, ürünün kalitesiyle ilgilendikleri, pazarda birbiriyle rekabet eden ürünler konusunda bilgi sahibi oldukları, ödedikleri paraya karşılık en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve iyi mal kendini satar gibi varsayımlara dayanır. Bir mal ne kadar kaliteli, ne kadar uygun fiyatlı olursa olsun tüketici haberdar edilmedikçe, iyi bir dağıtım yapılmadıkça, satış artırıcı çabalara başvurulmadıkça başarılı olamaz. Ürün anlayışı tüketicilerin fiyat, kalite ve performans hassasiyetine dayalıdır.

Satış Anlayışı Aşaması: İşletmeler gayretlerini satış ve satışı artırıcı çabalar üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Satış anlayışında, işletmelerin asıl amacının satış sağlamak olduğu, yeterli çaba gösterilmezse tüketicilerin kendiliklerinden satın almaya gitmeyecekleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla satın almaya özendirmeleri varsayımlarına dayanır. Satıcı yönlü bu anlayışa "Klasik Pazarlama" anlayışı da denilmektedir. Buna göre işletme aktif satış ve tutundurma çabası içerisinde olmalıdır.

Pazarlama Anlayışı: Pazarlama anlayışı, pazarların istek ve ihtiyaçlarını saptayıp, pazarlama değişkenlerinden yararlanarak alıcıları tatmin etmek olduğunu savunur. Bu anlayışla işletme, faaliyetlerine satıcının değil alıcının isteklerine göre yön verir. Tüketicinin ihtiyacı ve istekleri tüm işletme faaliyetlerinin odak noktasını oluşturur. Ürün odaklı "üret ve sat" anlayışı yerine, müşteri odaklı "duy ve cevap ver" felsefesi geçmiştir. Firmaların işi, ürünleri için "doğru tüketicileri bulmak" değil, "tüketiciler için doğru ürünleri bulmak"tır. Pazarlama kavramı, seçilen hedef pazarlar için üstün müşteri değeri yaratma, iletme ve iletişim kurmada rakiplerden daha etkin stratejiler oluşturmada

anahtar rol oynar. Satış anlayışı satıcıların ihtiyaçlarına ve ellerindeki ürünleri nakde çevirmeye odaklanırken, pazarlama anlayışı alıcının ihtiyaçlarına ve tatminine odaklanır. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, tüketicilerin eğitim düzeylerindeki artış ve etkin iletişim, satış odaklı pazarlamadan müşteri odaklı pazarlamaya geçişte etkin rol oynamıştır. Teknoloji ve küreselleşme, tüm dünyayı bilinen bir pazar haline getirmiştir.

Bütünsel (Holistik) Pazarlama Anlayışı: Holistik pazarlama modern pazarlamanın bir ileri aşamasını oluşturur. Holistik pazarlama kavramı karşılıklı bağımlı pazarlama program, süreç ve aktivitelerinin geliştirilme, dizayn edilme ve uygulanmasına dayanır. Bu anlayışta pazarlamanın dört bileşeni vardır. Bunlar ilişki pazarlaması, bütünleşik pazarlama, içsel pazarlama, performans pazarlamasıdır. **İlişki pazarlaması**, müşterilerle, çalışanlar, tedarikçiler ile, araçlarla uzun dönemli ilişki kurarak, işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlama amacı taşır. **Bütünleşik pazarlama karması**, firmanın pazarlama bileşenlerini değer ve sinerji yaratacak şekilde bir araya getirmesidir. **İçsel pazarlama**, firma çalışanlarının da müşteri olarak kabul edilip, tatmin edilmesi ve etkin bir iletişim kurulması gerektiğini savunur. **Performans pazarlaması** ise pazarlama programlarında, firmaların geleceği, tüketicilerin tatmini ile birlikte etik, yasal, sosyal sorumluluk, çevresel konular vb, yer almalı ve değerlendirilmesi gerektiğini içerir.

PAZARLAMA YÖNETİM SÜRECİ: Günümüzde pazarlama yönetimi, etkinlik sağlamak, pazar payını artırmak ve kar elde etmek için dört temel değişkene odaklanmıştır. Bunlar, kalite, değer, ilişki ve tüketici tatminidir. Pazarlamanın üzerinde durduğu en önemli değişken, değerdir. Değer, doğru ürün, hizmet, kalite ve fiyatın kombinasyonu ile sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, rekabetçi avantaj sağlamak için gereklidir. Firma, müşteri, rekabet, çevre değişkenlerini iyi koordine etmelidir. Çünkü pazar fırsatlarını değerlendirebilmek için çevre analizine ihtiyacı vardır.

Etkili bir pazarlama yönetimi için başarılması gereken bir diğer iş, personel, finansman, araştırma ve geliştirme ve üretim departmanları ile tüketicinin ihtiyaç ve istekleri yönünde bütünleşmektir. Firmanın başarısı, tüm bölümlerin katkılarına bağlıdır. Başarılı firmalar, pazarlamanın bu fonksiyonunu, bütün bölümlerin hedeflerini sinerji elde edecek şekilde bütünleştirerek etkin hale getirmişlerdir. Pazarlama yönetiminin bütün bu çabalarının nedeni, müşterileri tatmin etmek, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak kar elde edip, firmanın yaşamını devam ettirmektir.

Pazarlama yönetim süreci; 5 aşamadır:

Pazarlama planlaması:

1. Stratejik planlama ve pazarlama planlaması
2. Pazarlama araştırması ve pazarlama bilgi sistemi

Pazar fırsatlarının analizi

1. Pazarlama çevresi
2. Tüketici pazarları
3. Örgütsel pazarlar

Hedef pazarların seçimi

1. Talep ölçümü ve tahmini
2. Pazar bölümlere ve hedefleme

Pazarlama karmasının geliştirilmesi

1. Ürünlerin tasarımı
2. Ürünlerin fiyatlandırılması
3. Ürün dağıtım politikası ve stratejileri
4. Ürünlerin tutundurulması

Pazarlama çabalarının yürütülmesi

1. Pazarlama programlarını yürütme, örgütlenme
2. Pazarlama plan ve programlarının kontrolü

ÜRÜN KAVRAMI VE KAPSAMI

Ürün, bir istek ya da ihtiyacı karşılamak üzere tüketim, kullanım, ele geçirme ya da dikkate alınması için pazarlara sunulan herhangi bir şeydir. Ürün kavramı, fiziksel objeleri, hizmetleri, mekânları, yerleri, örgüt ve fikirleri içerir. Normal olarak bir ürünün üç ana boyutu vardır:

-Öz Ürün: Tüketicinin, ihtiyaçlarını giderme açısından, üründe algıladığı potansiyel tatminler demetidir. Buna öz veya çekirdek denilir. Alıcının bir ürünü satın alırken neyi aldığını ifade eder.

-Somut Ürün: Öz ürünü saran maddi kısım ya da görünümüdür. Yani, bizim gözle görüp, elle tuttuğumuz, özü saklayan etli kısımdır. Bir başka deyişle ürünü öz ve somut madde oluşturur. Kalite, biçim (stil), marka adı ve ambalaj.

-Zenginleştirilmiş Ürün: Garanti, kredi, satış sonrası hizmetler (bakım, onarım, yedek parça sağlanması), aygıtın, aletlerin montajı, tesisatın yapılması, yerleştirilmesi, kullanıcıların eğitimi, yetiştirilmesi vb. hizmetler ürünü daha da zenginleştirir.

Ürünün Sınıflandırılması:

Çeşitli kriterlere göre ürünleri gruplamak mümkündür. Örneğin, kaynağına göre; madenler, tarım ürünleri, imal edilmiş ürünler şeklinde; fiziksel niteliklere göre; kırılabilir, bozulabilir ve dayanıklı mallar şeklinde sınıflandırma yapılabilir. Ayrıca, büyüklüğe, üretim biçimine, üretim ve tüketim ölçüsüne göre de ayırım yapılabilir. Ürünleri en yaygın gruplama şekli üretim ve tüketim malları şeklindedir.

Tüketim Malları: En son tüketicilerin ya da ailelerin emrine hazır kılınan, başka bir işlemten geçirilmeksizin tüketilen ya da kullanılan mallardır. 4'e ayrılır.

Kolayda Mallar, Beğenmeli Mallar, Özelliği Olan Mallar, Aranmayan Mallar

Üretim Malları: Üretim malları çok çeşitlidir. Bu nedenle alt gruplara ayırmak gereklidir. Üretim mallarının sınıflandırılmasında malın kullanım biçimi ya da yeri göz önüne alınır. En yaygın sınıflandırma şöyledir:

Ham maddeler: Doğadan elde edilen ve ihtiyaçlarımızı gidermeye yarayan malların yapımında kullanılan şeylere ham madde denir. Bunlar taşıma, yükleme, boşaltma sırasında gerekli korunma dışında, herhangi bir işlemten geçirilmez.

Üretim gereçleri ve parçaları: Bitmiş malların içinde yer alırlar. Üretime girmeden önce işlemten geçirilirler. Üretim esnasında daha ileri işleme girerler. Çelik üretiminde kullanılan pik demir, kumaş yapımında kullanılan iplik, ekmek yapımında kullanılan un, üretim gereçleridir.

Donatım malları: İmal edilmiş üretim mallarıdır. Uzun süre kullanılan pahalı mallardır. Örneğin, fabrika binası, demiryolu, dizel lokomotifler, demirçelik fırınları, elektronik işlem makinaları, jet uçakları v b. Mallardır.

Yardımcı Araçlar: Üretim faaliyetini kolaylaştıran mallardır. Bitmiş malların içine girmezler. Ekonomik ömürleri daha kısadır. Yazı işleri araçları, kasa makinaları, yükleme, boşaltma araçları bu mal sınıfına girerler.

İşletme Gereçleri: Bitmiş malın içine girmezler. İşletmenin işleyişine ve üretimine yardımcı olurlar. Kısa ömürlü, düşük fiyatlı, çok az çaba ile ele geçirilen mallardır. Cila, yağ, kırtasiye, tuvalet malzemesi bu gruba giren mallar arasındadır.

Yeni Ürün Geliştirme:

Yeni ürün başlıca dört biçimde ortaya çıkar:

-Benzeri olmayan ürünler. Örneğin, kanser ilacı.

-Var olan bir ürünün yerini alabilen, ancak var olan üründen farklı nitelikleri olan ürün. Örneğin, radyo sinemanın büyük ölçüde yerini alan TV ve ev sinema sistemleri.

-Var olan üründe değişiklik yapılarak ortaya çıkarılan ve var olan ürünün yerini alan mallar. Örneğin, yeni moda kıyafet ve otomobiller.

-Pazarda bilinen ama üretici işletme için yeni olan benzetme mallar. Örneğin, pazara yeni giren bir işletmenin bilinen bir malı kendi markası altında üretip pazarlaması.

Yeni ürün geliştirmek isteyen bir işletmenin başlıca üç seçeneği vardır.

??Ürünü üretme (ya da satma) izni almak

??Ürünü üretme (ya da satma) yetkisini satın almak

??Ürünü işletme içinde geliştirmek

İşletmelerin yeni ürün geliştirirken izledikleri sürecin aşamaları ise şöyledir:

- Yeni ürün fikrinin yaratılması
- Fikirlerin ayıklanması
- Yeni ürün kavramının geliştirilmesi
- Ürün tasarımlarının testi
- Pazarlama stratejisi geliştirme
- İşletme analizi
- Ürün geliştirme:
- Pazar testi
- Ticarileştirme

Ürün Yaşam Süresi:

1-Giriş safhası: Satışlar yavaş yavaş yükselir. Doğrudan rakip yoktur. Ürünün nitelikleri sık sık değiştirilir. Üretim maliyetleri ve dolayısıyla fiyatı yüksektir. Bu safhada pazarlama maliyetleri de yüksektir

2-Gelişme Safhası: Bu safhada pazar hızla büyür. Satışlar giderek artan oranlarda yükselir. Doğrudan rekabet artar. Rakiplerin sayısı artar. Üretim metodları yenilenir ve fiyat değişiklikleri yapılır. Ürünün dağıtımı yaygınlaşır. Bu aşamada ürün en iyi durumdadır. Ekonomik dalgalanmalardan etkilenmez.

3-Olgunluk safhası: Bu safhada aşırı rekabet vardır. Küçük işletmeler güçlerini kaybederler. Pazarın büyüme hızı düşer. Ürün ve hizmet ayarlamaları yapılır. Kâr oranı azalır. Marka politikası değiştirilir.

4-Doyma safhası: Bu safhada pazarın özellikleri değişir. Eski ürünü olanlar yeni ürün almaya çalışırlar. Fiziksel dağıtım karmaşıklaşır ve maliyet artar. Pazara girme güçleşir.

5-Gerileme safhası: Pazar giderek geriler. Üründe değişimler olur. Fiyatlarda düzeltme yapılır. Rekabet azalır. Ürün bu safhaya ulaştığında kimi işletmeler yeni ürün üretmeye kimileri de eski üründe değişiklik yapmaya çalışır. Bazı işletmeler ise pazardan çekilmeye karar verir.

Ürün yaşam döneminin uzunluk koşulları; teknolojinin değişim hızına, pazarın ürünü kabullenmesine, sosyal kültürel gelişmeye, rakiplerin pazara kolaylığına, yeni kullanım alanları yani kullanıcılar bulunmasına bağlıdır.

FİYATLANDIRMA

Fiyat, ürün ve hizmetlerin parasal değeridir. Fiyat, herhangi bir şeyin ticari değeridir. Diğer bir deyişle herhangi bir ürün ya da hizmet karşılığında satıcı tarafından istenen, alıcı tarafından ödenen para anlamına gelir. Fiyatlandırma belli bir malın fiyatının, belirli piyasa şartları altında tayin edilmesidir.

Firmanın mikro ve makro çevresinde bulunan gruplar fiyatlandırma kararları üzerinde etkilidir. Bu nedenle firmalar, fiyat kararlarında mikro ve makro çevrede yer alan grupların isteklerini göz önüne almalıdır. Firmanın fiyatlandırma kararlarında etkili olan bu grupları, firma içi ve firma dışı gruplar olarak da değerlendirebiliriz. Firma içi gruplar çalışanlar ve sermayedarlardır. Firma dışı gruplar ise müşteriler, rakipler, araçlar, tedarikçiler ve hükümet olarak ifade edilebilir.

Fiyatlandırma Metotları:

1-Maliyete göre fiyatlandırma: Talep tahminlerinin güç olduğu durumlarda kullanılır. En çok kullanılanları maliyet artı yöntemi ve hedef fiyatlandırmadır. Maliyet artı yönteminde satıcılar piyasa fiyatını göz önünde tutmakla beraber kendi üretim maliyetlerine göre bir fiyat belirlerler. Hedef fiyatlandırma ise büyük imalatçı işletmelerin kullandığı bir yöntemdir. Önceden tahmin edilen bir satış hacminde, arzu edilen sabit bir kâr hedefini gerçekleştirecek fiyat belirlenmeye çalışılır.

2-Talebe göre fiyatlandırma:Talebe göre fiyatlandırmada en çok kullanılan yöntemler, algılanan değer fiyatlaması ve değer fiyatlamasıdır.

3-Rekabete göre fiyatlandırma: Buna göre iki farklı fiyatlandırma söz konusudur. Bunlar cari piyasa fiyatlandırması ve kapalı zarf usulü fiyatlandırmadır.

Nihai Fiyatı Belirleme

Psikolojik fiyatlandırma: Fiyatlandırmada psikolojik faktörlerin dikkate alınmasıdır. En yaygın psikolojik fiyatlandırma türleri: Kalanlı fiyatlandırma, imaj fiyatlaması, alışılmış fiyat ve fiyat hattı politikalarıdır

- **Kalanlı fiyatlandırma:** Küsurlu fiyatların yuvarlak olanlardan daha fazla tüketici cezp ettiği düşüncesine dayanır. Örneğin 10, 20, 30 TL fiyatlardan ise 8.99,29.99 gibi fiyatların satışları sağlamada daha etkili olduğu görülmüştür.

- **İmaj fiyatlaması:** Prestij fiyatlaması da denilmektedir. Burada firma ürününün fiyatını kaliteyi, farklılığı yansıtacak şekilde yüksek tutar.
- **Alışılmış fiyat:**
- **Fiyat hattı:** Burada belirli bir mamul grubunun fiyatı belirli bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Yani müşteriler bu bölgede yer alan fiyata ilgi göstermektedirler. Bu alanın üstündeki ya da altındaki fiyat kabul görmez

Fiyat Uyarlanması:Firmalar genellikle tek bir fiyat kullanmazlar, coğrafik talep, maliyetler, pazar bölümünün ihtiyaçları, satın alma zamanı, dağıtımın sıklığı, garantiler kullanılarak farklı fiyatlar belirlenebilir. Firma aşağıdaki fiyat farklılaşma yöntemlerini hitap ettiği pazar dilimine, kanal yapısına vb değişkenlere göre kullanabilir. Bunlar: Coğrafik fiyatlandırma, iskontolar ve fiyat indirimleri, promosyonel fiyatlar, farklılaştırılmış fiyatlandırma ve ürün karması fiyatlamasıdır.

Dağıtım Kanalı: Ürün ve hizmetlerin tüketicilere kadar ulaştırılması için oluşturulan sisteme dağıtım kanalı diyoruz. Ekonomik faaliyetleri bütün olarak üretim-pazarlama-tüketim süreçleri şeklinde göstermek mümkündür. Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerle işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu yapıdır.

Başlıca Dağıtım Kanalı Üyeleri: Aracıların sınıflandırılmasında, genellikle mamulün mülkiyetini üzerine alınıp alınması esas alınır. Mamulün mülkiyetini üzerine alan araçlara "tüccar aracı" denir. Bunun en tipik örnekleri toptancılar ve perakendecilerdir. Mamulün mülkiyetini üzerine almayan gruba ise "yardımcı aracı (tüccar yardımcısı)" denir. Bu gruba örnek olarak acenteler, komisyoncular ve tellallar verilebilir.

Toptancılar: Toptancı aracı, satın aldığı ticari emtiayı perakendecilere, diğer tacirlere, endüstriyel, kurumsal ve diğer ticari kullanıcılara satan ancak nihai tüketicilere satışı istisnai olan kişi ya da firmalardır. Toptancılar, tüccar toptancılar, acenteler ve komisyoncular, üreticilerin satış şubeleri ve ofisleri olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır.

Tüccar toptancı: Tüccar toptancı başlıca işi toptancılık olan bağımsız bir işletmedir ve dağıtılacak olan ürünün sahipliğini alır. Bu tür işletmeler tam hizmet veren toptancılar ve sınırlı hizmet veren toptancılar olarak iki gruba ayrılır.

-Tam Hizmet Veren Toptancılar: Bütün toptancılık faaliyetlerini yerine getiren bağımsız tüccar toptancılarıdır.

-Sınırlı Hizmet Veren Toptancılar: Bazı pazarlama hizmetleri sunan ve bu hizmetlerde uzmanlaşan bağımsız tüccar toptancılarıdır. Bunlar, öde götür toptancıları, kamyonlu toptancılar, masa başı toptancıları, raf toptancıları, üretici kooperatifleri şeklinde sınıflandırılabilir

Acente ve komisyoncu toptancılar: Tüccar toptancılarından farklı olarak acente toptancısı, ürünlerin mülkiyetini üzerine almadan satar ve tüccar toptancıdan daha az hizmet yerine getirir. Genellikle ürün hattı ve müşteri türüne göre uzmanlaşırlar. Acente ve komisyoncu toptancılar şu şekilde sınıflandırılır:

-Üretici Acentesi: Tamamlayıcı hatlarda iki veya daha fazla sayıda üreticiyi temsil etmektedir.

-Satış Acentesi: Üreticinin bütün ürünlerini satma yetkisine sahip kontratlı araçlardır.

-Satın Alma Acentesi: Genellikle alıcılar ile uzun vadeli ilişkileri olan ve ürünleri onlar için araştıran, alan, depolayan ve alıcılara gönderen araçlardır.

-Komisyoncu: Başlıca fonksiyonu alıcı ile satıcıyı bir araya getirmek ve anlaşmalarını sağlamaktır.

-Simsarlar(Brokerler): Namına hareket ettiği kişi ya da kuruluş adına mülkiyete sahip olmaksızın malın alım ya da satımında aracılık eder.

-Müzayede firmalar: Müzayedeye uygun ürünlerin(antika eşya, çiçek, sanat eseri vb) alım ve satımına aracılık eden kuruluşlardır.

Üretici işletmelerin sahip olduğu şubeler ve bürolar: Üretici işletmeler, kendi ürünlerinin dağıtımını çeşitli bölgelere yapabilmek için toptancılar kullanmak yerine, kendi şubelerini ve satış ofislerini kurarak, toptancılık fonksiyonunu üstlenmektedirler. Üretici işletmelerin sahip olduğu şubeler ve bürolar şu şekilde sınıflandırılır:

-Satış Şubeleri, ürünlerin stoklanması, satış ve tutundurmasını geliştirmek üzere üreticiler tarafından kurulur. Bu şubeler ürünleri stoklar, dağıtımını yapıp teslim ederler ve siparişlerle ilgili gerekli işlemleri tamamlarlar.

-Satış Büroları, stok bulundurmaz ve genellikle kuru ürünler ile manifatura endüstrisinde daha yaygındırlar.

Perakendeciler: Perakendecilik, nihai tüketim mallarının nihai tüketicilere satışdır. Perakendeci, müşterinin istediği ürünü kolayca satın alması için müşterilerin satınalma acentesi gibi faaliyet gösteren bağımsız tacirdir. Görevi, kendi ya da ailesel ihtiyaçları için kullanma, tüketme amacı taşıyan nihai tüketiciye mal ve hizmet satmaktır.

1-Sundukları Hizmet Miktarına Göre Perakendeciler

-Kendin seç-al yöntemini kullanan perakendeciler(Self Servis): Bu sistemde ürünler tezgah ya da raflar üzerine konulur. Müşteriler satın almak istedikleri ürünü seçer, kasaya öder ve çıkar.

-Sınırlı hizmet sunan perakendeciler: Beğenmeli ürünler (giysi,mobilya vb.) satarlar. Müşterilerin ,bu ürünlerle ilgili bilgiye ihtiyacı olduğu için satış elemanı bulundururlar.

-Tam hizmet sunan perakendeciler: Özellikle ürünler satan, birinci sınıf departmanlı mağazalardır.

2-Ürün Çeşitliliğine Göre Perakendeciler: Genel Mağazalar, Özel mağazalar, Departmanlı mağazalar, Sınırlı türde ürün satan mağazalar, Hipermarketler, Hizmet perakendecileri

3-Fiyat Uygulamalarına Göre Perakendeciler:

İskonto mağazaları: Bu mağazalar sürekli düşük fiyat ,düşük kar marjı ile yüksek hacimde satış yaparlar. Pazarda bilinen tanınmış markaları rakiplerinden daha düşük fiyatlarla satan mağazalardır. Büyük süpermarketler, elektronik, spor giyim mağazaları bu gruba örnek gösterilebilir.

Perakendeci fiyatının altında satış yapan mağazalar :Outlet mağazalar bu grubun en iyi örnekleridir.

4-Örgütsel Yapılarına Göre Perakendeciler

-Bağımsız perakendeci mağazalar: Büyük ya da küçük her türlü perakendeci işletme bağımsız olarak işletilebilir ve sahibi bir kişi olabildiği gibi işletme bir ortaklık tarafından da kurulabilir. Geleneksel küçük ölçekli giyim, tuhafiyeye mağazaları örnek verilebilir.

-Zincirleme perakendeci mağazalar:. Süpermarket ve mağaza zincirleri buna örnek gösterilebilir.

-Perakendeci kooperatifleri: Bağımsız perakendecilerin, büyük ölçekli perakendeciler ile rekabet edebilmek için bağımsızlıklarını yitirmeden, büyük ölçeğin sağladığı üstünlüğü ele geçirmek için kooperatif oluşturmalarıdır.

-Tüketici kooperatifleri: Tüketicilerin kooperatif kurarak, perakendeci kurum çalıştırmalarıdır.

-Lisanslı perakendeciler(Franchaising): Bir markanın imtiyaz hakkının belirli süre ve koşullarla başka bir işletmeye verilmesiyle oluşan perakendecilik sistemidir. Örneğin, fastfood zincirleri genellikle lisanslı perakendecilerdir.

Fiziksel dağıtım: Fiziksel dağıtım, malların pazara fiziksel olarak akışıyla ilgilenir. Fiziki dağıtım, çoğu kez taşıma ile eş anlamlı görülür. Ancak taşıma fiziksel dağıtım eylemlerinden yalnızca biridir. Fiziksel dağıtım, taşımanın yanı sıra, yükleme, boşaltma, depolama, stok denetimi, koruyucu ambalajlama gibi türlü eylemlerden oluşur. Bu eylemler birbirinden farklıdır.

Tutundurma: Tutundurma çabalarının temel amacı, kuruluşun kendisi ve pazarlama karması hakkında fiili veya potansiyel alıcılara bilgi vermek, hatırlatma yapmak, ikna etmektir. Bu faaliyetlerle asıl olarak yapılmak istenen alıcıların dikkatini çekmek, ilgi uyandırmak, arzu yaratmak, harekete geçirmektir.

Tutundurma Karması: Tutundurma karması, bir işletmenin, ürün ya da hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici-pazarlamacı işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir.

Tutundurma karmasının ortak özellikleri şunlardır:

-Tutundurma iletişim kuramına dayanır ve ikna edici olma özelliği vardır.

-Doğrudan satışları artırma amacına yönelik olduğu kadar, tutum ve davranışlara da yöneliktir.

-Genellikle işletmelerin dış çevre ile olan iletişimini içerir.

-Fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.

-Sadece tüketicilere yönelik değil pazarlama kanal yöneticilerine de yöneliktir. Tutundurma Karması 4'e ayrılır:

Reklam Karması: Oluç'a göre reklam; bir ürünün ya da hizmetin, bir kurumun, bir kişinin ya da fikrin kimliği belli sorumlusu tarafından, tarifesi önceden belirlenmiş bir bedel ödenerek kitle iletişim araçları ile kamuya olumlu biçimde tanıtılıp benimsetilmesidir.

İngiliz Reklam Uygulayıcıları'nın tanımına göre reklamcılık, olabilecek en düşük ücretle mal ya da hizmetin doğru tanıtımında en inandırıcı mesajın verilmesini ifade eden uğraştır. Reklamın karakteristik özellikleri: Yayılabilme Özelliği, Geniş Kitleye Sunulabilme Özelliği, Daha Geniş İfade Gücü Bireysel olmama özelliği.

Reklamlar bilgi verme, ikna etme, hatırlatma ve değer katma gibi işlevlere sahiptir.

Reklam Karması: •Gazete,dergi •TV •Doğrudan posta •Açık alan •Mesaj•Bütçe•Ortak reklam

Kişisel Satış Karması: Amerikan Pazarlama Derneğinin yaptığı tanım ise; "Satış yapmak amacıyla bir ya da daha fazla satın alıcı ile konuşmak, sözlü sunu yapmaktır."

Kişisel satış çabalarını; Ürün tanıtımları, Satış sunumları , Teşvik programları ,Örnek ürün (eşantiyon) dağıtımları, Satın almaya teşvik edici programlar ,Fuar ve sergilerdeki tanıtımlar, oluşturmaktadır.

Kişisel satışın genel amaçları, müşteriye ikna ederek satışın olmasını sağlamak, işletmeye pazar, rakipler ve müşteriler hakkında bilgilerin doğru ve zamanında ulaştırılmasını sağlamak, müşterilere uygun seviyede hizmetlerin gitmesini sağlamak, müşteri tatminini sağlamak ve geliştirmek şeklinde ifade edilebilir.

Kişisel Satış Karması: •Tüketicilere•Aracılara•Satış elemanının•Seçimi•Eğitimi•Ödeme•Bölgeler

Halkla İlişkiler Karması: Halkla ilişkiler; örgüt ile ilgili çevreler arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı, kabulü ve işbirliğini sağlayıp sürdürmeye yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur.

Çeşitli tanımlardaki ortak unsurlara göre halkla ilişkilerin kapsamı, halkla ilişkilerin görevleri bağlamında şöyle değerlendirilebilir:

Örgüt yönetiminin bir parçası olarak planlı ve sürekli bir programı uygulamak,

Örgüt ve kamuoyu arasındaki ilişkileri ele almak,

Örgüt içinde ve dışında farkındalığı, görüşleri, tutumları ve davranışları izlemek,

Politikalar ve eylemlerin kamuoyu üzerindeki etkisini analiz etmek,

Kamuoyu çıkarları ve örgütün varlığını sürdürmesi açısından zıtlıklar bulunan politikalara, prosedür ve eylemlere düzenleme getirmek,

Örgüt ve onun kamuoyu açısından her iki tarafa da yarar sağlayan yeni politikalar, prosedürler ve eylemlerin oluşturulmasında yönetime tavsiyelerde bulunmak,

Örgüt ve kamuoyu arasında iki yönlü bir iletişim kurmak ve sürdürmek,

Örgütün içinde ve dışında farkındalık, fikirler, tutumlar ve davranışlarda özgün değişimler sağlamak,

Kuruluş ve kamuoyu arasında yeni ilişkiler kurmak ve/veya var olan ilişkileri korumak için çalışmak

Halkla ilişkiler araçları: Halkla ilişkilerin araçlarını kuruluş içi reklamlar, kamu hizmeti reklamcılığı, kurumsal reklam, kurum içi yayınlar oluşturur.

Halkla İlişkiler Duyurum Karması: •Basınla ilişkiler •Haber •Kurumsal kimlik •Kurumsal reklam

•Duyurum •Konuşmalar •Editörlük

Satış Tutundurma Karması: Kişisel satış, reklam ve tanıtma dışında kalan iletişim çabalarıdır. Özel bir şeylerin teklif edilmesi, sunulmasıdır. Sürekli olmayan uygulamalar söz konusu olduğunda satış tutundurma uygulamalarından söz edilir. Satış tutundurma vasıtaları tüketicilere yönelik, araçlara yönelik ve satış örgütüne yönelik olmak üzere üç grupta değerlendirilir. Tüketicilere yönelik tutundurma çabaları, numuneler, kuponlar, iadeler yarışmalar çekilişler vb. dir. Araçlara yönelik çabalar satış noktası malzemeleri, yarışmalar, hediyelerdir. Satış örgütüne yönelik olanlar ise satış yarışmaları, kataloglar ve el kitaplarıdır.

Tüketicilere Yönelik Çalışmalar

•Örnek ürün•Kuponlar•Para iadeleri•Yarışmalar•Çekilişler•Süreklilik prog. •Paketleme

Aracılara Yönelik Çalışmalar

•Satış noktası malzemeleri•Yarışmalar•Hediyeler

Satış Örgütüne Yönelik Çalışmalar

•Satış yarışmaları ve toplantılar•Kataloglar ve broşürler•Satış el kitapları

Satış Tutundurma Karması: •Kuponlar •Örnek ürün •Sergiler,fuarlar •Çekilişler •Yarışmalar •İndirim

•Satış noktaları •Para iadeleri

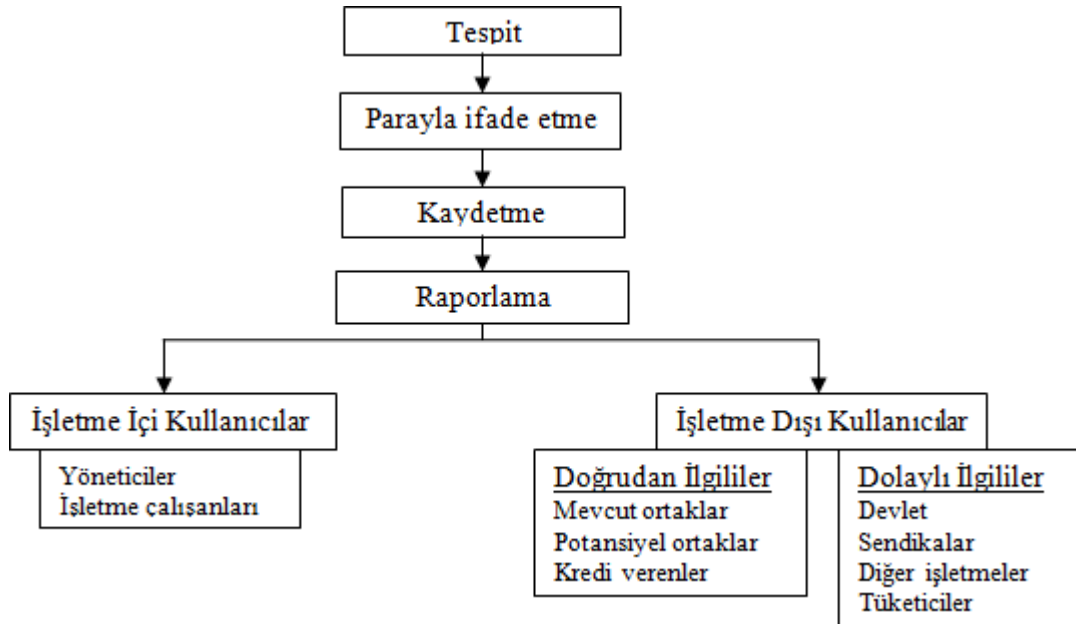
ÜNİTE 11

MUHASEBE VE FİNANSMAN FONKSİYONLARI

MUHASEBENİN TANIMI VE KAPSAMI

Muhasebe; “işletme varlıklarında ve kaynaklarında değişim oluşturan, tamamen veya kısmen mali nitelikte olan ve para ile ölçülebilen işlemlere ait bilgilerin toplanması, doğruluklarının saptanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması, elde edilen sonuçların raporlanarak ilgililere sunulması ve bilgilerin analiz edilip yorumlanması” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi muhasebe, işletmenin ödeyeceği verginin tespit edilmesinin dışında da, stok yönetimi, finansal kararlar alınması, finansal planlama yapılması ve yatırım kararları alınması konularını da kapsayan geniş bir çerçevede düşünülmesi gereken bir faaliyettir.

Muhasebe sürecinde işlemler, belgelere dayandırılarak, objektif bir biçimde ve olduğu gibi kaydedilir. Bu suretle işletmenin kaynakları, kaynakların kullanım şekli ve finansal yapısına ilişkin bilgiler elde edilmiş olur. Bu bilgiler işletme içi ve işletme dışı ilgililer tarafından kullanılır. Muhasebe süreci özet olarak aşağıdaki biçimde işler.



MUHASEBENİN TEMEL İLKELERİ

Muhasebe eğitiminde ve uygulamalarında temel teşkil eden kavramlar ve ilkeler, Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde şu şekilde ifade edilmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramı : Bu kavram, muhasebe organizasyonunda, muhasebe uygulamalarında, mali tabloların düzenlenmesinde, belli kişi ve grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesini ve bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gerektiğini ifade eder.

Kişilik kavramı: Kişilik kavramı, işletmenin sahiplerinden, yöneticilerinden, personelinden ve diğer ilgililerden ayrı bir kişiliğe sahip olduğunu ve muhasebe işlemlerinin sadece bu kişilik adına yürütülmesi gerektiğini ifade eder.

İşletmenin sürekliliği kavramı: Süreklilik kavramı, işletmelerin faaliyetlerini bir süreye bağlı olmadan sürdüreceğini, bu sürenin işletme sahip ve ortaklarının yaşam sürelerine bağlı olmadığını ifade eder.

Dönemsellik kavramı: Dönemsellik kavramı, işletme sürekliliği ilkesi uyarınca sınırsız kabul edilen işletme ömrünün, belli dönemlere bölünerek, her dönemin faaliyet sonuçlarının diğer dönemlerden bağımsız olarak saptanmasını öngörür. Dönem kavramı, özel durumlar dışında bir takvim yılını ifade etmektedir.

Parayla ölçülme kavramı: Bu kavram, parayla ölçülebilen iktisadi olay ve işlemlerin muhasebeye ortak bir ölçü olarak, para birimi ile (ulusal para birimi ile) yansıtılmasını öngörür.

Maliyet esas kavramı Kavram, para mevcudu, alacaklar ve maliyetinin belirlenmesi mümkün olmayan diğer kalemler dışında, işletmenin edindiği varlık ve hizmetlerin muhasebeleştirilmesinde, bunların maliyet bedellerinin esas alınması gerektiğini ifade eder.

Tarafsızlık ve belgelendirme kavramı Bu kavram muhasebe kayıtlarının, gerçek durumu yansıtan ve usulüne uygun olarak düzenlenmiş objektif belgelere dayandırılması ve muhasebe kayıtlarında esas alınacak yöntemlerin seçiminde tarafsız ve ön yargısız davranılması ilkesine dayanır.

Tutarlılık kavramı: Tutarlılık kavramı, benzer olay ve işlemlerde kayıt düzenleri ile değerlendirme ölçülerinin dönemler arasında değişmezliğini ve mali tablolarda biçim ve içerik yönünden tek düzeni öngörür.

Tam açıklama kavramı Bu kavramla, mali tabloların, bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olması ifade edilmektedir.

İhtiyatlılık kavramı: Bu kavram, muhasebe olaylarında temkinli davranılması ve işletmenin karşılaşabileceği risklerin göz önüne alınması gereğini vurgular.

Önemlilik kavramı: Önemlilik ilkesi, bir hesap kalemi veya bir mali olayın nispi ağırlık ve değerinin, mali tablolara dayanılarak yapılacak değerlemeleri veya alınacak kararları etkileyebilecek düzeyde olmasını ifade eder.

Özün önceliği kavramı: Bu kavramla, işlemlerin muhasebeye yansıtılmasında ve onlara ilişkin değerlendirmelerin yapılmasında biçimlerinden ziyade özlerinin esas alınması gerektiğini ifade eder.

MUHASEBE STANDARTLARI

Muhasebe standartları, mali niteliğe sahip bilgilerin üretilmesinde ve ilgililere sunulmasında uyulması gereken genel kuralları gösteren ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini uygulamaya geçiren evrensel kurallardır. **22 Aralık 1992** tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan “Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği” ile, **Tekdüzen Muhasebe** olarak adlandırılan sisteme geçilmiş ve bilanço esasına göre defter tutan gerçek ve tüzel kişilerin, belirlenen muhasebe usul ve esaslarına uymaları zorunlu hale getirilmiştir.

Ana hatları ile ifade etmek gerekirse, Tekdüzen Muhasebe Sisteminde, bilanço, gelir tablosu ve maliyet hesaplarından oluşan hesap planında yer alan hesaplar için kodlar verilmiştir. Sözü edilen hesaplar için 100’den başlayan ve 799’a kadar süren kodlar mevcuttur. 8. grup boş bırakılmış, 9. grup ise Nazım Hesaplara ayrılmıştır. Hesap planında bilançoda yer alan aktif hesaplar likitidesi yüksek varlıklardan başlayarak sıralanmış, 1. grup dönen varlıklara, 2. grup duran varlıklara ayrılmıştır. Pasif hesaplar kaynakların yararlanma sürelerine ve niteliğine göre sınıflanmış, 3. grup kısa vadeli yabancı kaynaklara, 4. grup uzun vadeli yabancı kaynaklara ve 5. grup özkaynaklara ayrılmıştır. Gelir tablosu hesapları 6.grupta yer almakta ve ana faaliyetlerle ilgili gelir ve giderler, olağan ve olağandışı gelir ve kârlar ile, olağan ve olağandışı gider ve zararlar olmak üzere bölümlendirilmektedir. 7. gruptaki maliyet hesapları için ise 7/A ve 7/B olarak iki seçenek getirilmiş ve hesapların kapatılmasında yansıtma hesaplarından yararlanılması ilkesi benimsenmiştir.

FINANSMAN KAVRAMI

Finansman, birbirini tamamlayan iki yönlü bir süreçtir. Bu sürecin birinci ayağını, ihtiyaç duyulan fonların (sermayenin, parasal kaynakların) tedarik edilmesi, ikinci ayağını ise tedarik edilen fonların kullanılması oluşturmaktadır. Bu durumu vurguladıktan sonra finansman kavramını; “İhtiyaç duyulan fonların en uygun şartlarla ve en uygun zamanda tedarik edilmesini ve en verimli biçimde kullanılmasını içeren bir süreçtir” şeklinde biraz daha ayrıntılı bir biçimde tanımlamak mümkündür.

FINANSMAN BÖLÜMÜNÜN İŞLETME ORGANİZASYONU

İçindeki Yeri Ve İşlevi: Her firmada finansman bölümünün görev ve sorumluluk alanları aynıdır. Ancak firmanın büyüklüğüne (ölçeğine), faaliyet konusuna ve diğer şartlara göre, bu görevleri yerine getirenlerin kimliği, sayısı ve pozisyonu farklı olabilir. Büyük ve modern işletmelerde finansal yöneticiler, genellikle genel müdür yardımcısı düzeyinde ve üst yönetimin bir parçası olarak görev yapmakta, hatta bazı işletmelerde genel müdür ile genel müdür yardımcıları arasındaki bir pozisyonda finans kurulu veya komitesi adıyla bir danışmanlar grubu da yer almaktadır.

İşletmelerde finansman bölümünün, dolayısı ile **finansal yöneticilerin yürüttüğü görevler** ana hatları ile şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin diğer bölümleri ile temas kurarak, fon ihtiyaçlarını tespit etmek ve tedarik etmek
- İşletmenin nakit varlıkları ile menkul değerlerini yönetmek
- Piyasanın ve işletmenin şartlarını göz önünde bulundurarak, kredili alış ve satış politikalarını oluşturmak, yürütmek ve denetlemek,
- Kısa ve uzun vadeli finansal planlama yapmak, bütçeler hazırlamak,
- Yatırımlarla ilgili çalışmalar yapmak, öneriler getirmek,
- Finansal analiz ve denetim yapmak.

Finansman Kaynakları: İşletmeler, sermayenin bir bölümünü çeşitli ödemelerini yapabilmek için nakit olarak kasa ve bankalarda tutar, bir bölümünü kredili satışlardan doğan alacaklara bağlar, bir bölümünü stok kalemlerini tedarik etmek üzere harcarlar. Bu kullanımlar, kısa vadeli sermaye fonlarına ihtiyaç gösterir ve bu amaçla kullanılan sermaye de, **işletme sermayesi veya çalışma sermayesi** olarak adlandırılır. Ayrıca işletmeler, sermayenin diğer bölümünü faaliyetlerini sürdürebilmek için, arsa ve arazi, bina, demirbaş, taşıtlar, makineler gibi çeşitli maddi varlıkları ve şerefiye, lisans, imtiyaz gibi çeşitli hakları ifade eden maddi olmayan varlıkları kullanmak için harcarlar. Bu varlıklar bilindiği gibi sabit varlık veya duran varlık olarak nitelendirilirler ve bunları edinmek için uzun vadeli sermaye fonlarına yani sabit sermayeye ihtiyaç vardır. Neticede **Kısa süreli ihtiyaçlar işletme sermayesi, uzun süreli ihtiyaçlar sabit sermaye ile karşılanır.** Finansman sağlamak, başka bir ifade ile sermaye tedarik etmek için, genellikle ilk başvuru kaynak ortaklardır. Ortaklar, işletme için öz kaynak teşkil ederler ve tahsis ettikleri sermaye de öz sermaye olarak nitelendirilir. İşletmenin sahip veya ortaklarından sağlanan sermayeye öz sermaye denir. Ortaklar dışındaki tüm unsurlar ise yabancı kaynak olarak adlandırılır ve bu kaynaklardan sağlanan sermaye de yabancı sermaye olarak ifade edilir.

FINANSMAN YÖNTEMLERİ: Finans teorisinde etkin bir finansman politikası için, tedarik edilen fonların vadesi ile, kullanım sürelerinin uyumlu olması gerektiği vurgulanır. Dönen varlıkların finansmanında kullanılan işletme sermayesi ihtiyacı için, kısa vadeli kaynakların, duran varlıkların finansmanında kullanılan sabit sermaye ihtiyacı için uzun vadeli kaynakların kullanılması ve buna uygun yöntemlerin tercih edilmesi gerekir. Finansman kaynakları başlığında değinildiği gibi, işletmeler özkaynak niteliğindeki fonlara ihtiyaç duyuyorsa, özkaynak finansmanı yöntemlerine, yabancı (dış) kaynak ihtiyaçları varsa, yabancı kaynak finansmanı yöntemlerine başvururlar. Ayrıca, oto finansman adı verilen bir yöntemle de finansman tedariki yapılabileceğini düşündüğümüzde, finansman yöntemlerini üç ana başlık altında ele almak mümkündür.

1-Öz kaynak Finansmanı Yöntemi: Bir işletmenin kuruluşu sırasında ya da sonradan, sahip veya ortaklarından sağladığı sermayeye, kaynak açısından bakıldığında özsermaye veya özkaynak sermayesi, yöntem açısından bakıldığında ise, özkaynak finansmanı yöntemi adını verebiliriz.

Bir anonim şirketin özkaynak sermayesi sağlaması, hisse senedi ihraç etmek suretiyle gerçekleşmektedir. Hisse senedi, anonim şirketler ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler tarafından çıkarılan, ortaklık sermayesinin belirli bir bölümünü temsil eden, yasalara ve sermaye

piyasaının kural ve şartlarına uygun olarak düzenlenmiş bir kıymetli evraktır. Hisse senedi, kişilere şirkete ortak olma hakkı vermesinin doğal sonuçları olarak, hissesi ile orantılı olmak üzere; kârdan (zarardan) pay alma, yönetime katılma (seçme ve seçilme), tasfiye halinde tasfiye bakiyesinden yararlanma, çıkarılacak yeni hisse senetlerinden öncelikle alma hakkı (rüşhan hakkı) ve şirket faaliyetleri hakkında bilgi edinme gibi haklar da sağlayan, şirket sermayesinin bir parçasını temsil eden, devri kolay bir finansal araçtır. Özkaynak fonlarının vadesinin bulunmaması, şirket tarafından önceden belirlenmiş bir getiri vaadi olmaması gibi hususlar, firmayı hem sabit bir ödeme yükünden kurtarmakta hem de fonları çok uzun sürelerle kullanma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca özkaynak fonları (özsermaye), işletmenin kredi değerliliğini artırmakta ve kredi kurumları ve tedarikçiler için güvenlik payı oluşturmaktadır.

2-Otofinansman Yöntemi: Otofinansman, “bir işletmenin kendi kendine (bünyesi içinden) finansman sağlaması” anlamına gelmekte ve geçmiş yıllarda elde edilmiş, ancak ortaklara kâr payı olarak dağıtılmamış kârların veya serbest yedeklerin ortakların onayının alınmasından sonra yeni finansman kaynağı yaratmak amacıyla özsermayeye eklenmesi suretiyle uygulanmasıdır. Bu suretle bir yandan, ortakların işletmedeki mevcut sermayeleri artmakta, diğer taraftan da firma dışarıdan yeni ortak alma veya yabancı kaynaklara başvurma gereğinden kurtulmuş ve bünyesinde mevcut bulunan fonların niteliğini değiştirerek özsermaye yapısını güçlendirmiş olmaktadır.

3-Yabancı Kaynak Finansmanı Yöntemleri: Yabancı kaynaklardan borç alınan fonların mutlaka bir kullanım süresi olmaktadır. Bir yıla kadar olan süre kısa vade, bir yıldan fazla olan süreler ise, orta ve uzun vade terimleri ile ifade edilmektedir.

3.1. Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Finansman Yöntemleri: İşletme sermayesi ihtiyacı, firmanın toplam varlıkları içinde dönen varlıkların oranına, firma ölçeğine, faaliyet konusuna ve satışların yıl içindeki dağılımına, ekonomik koşullara, nakit yönetimi politikalarına ve benzeri koşullara bağlı olarak belirlenir. Başlıca kısa vadeli yabancı kaynak finansmanı yöntemlerini şöyle sıralamak mümkündür:

Satıcı kredileri (Ticari krediler): Satıcı kredileri, uygulamada en sık görülen, sağlanması kolay ve formalitesi az kısa vadeli bir finansman yöntemidir. Özellikle henüz kredi itibarı edinmemiş, fazla tanınmayan ve bankalarca kredi için istenen koşulları eksik olan, firmaların daha çok tercih ettiği bir yöntemdir. Yapılan araştırmalar satıcı kredilerinin, işletmelerin kısa vadeli borçları toplamının yarıya yakın bir bölümünü oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Satıcı kredisi, bir firmanın bir mal veya hizmeti, satıcıdan bedelini ileriki bir tarihte ödeme vaadi ile satın alması işlemidir. Böylece satıcı, alıcı firmaya bir fon veya ödeme imkânı sağlamış olmaktadır. Alıcı firma bu borç karşılığında çek veya senet gibi bir belge vermişse senetli bir borç, vermemişse açık hesap diye bilinen bir borç yükümlülüğü altına girmiş olmaktadır.

Müşteri avansları Bir firmanın bir mal ya da hizmeti teslim etmeden önce, müşteriden bedelinin tamamını veya bir kısmını tahsil etmesi olarak tanımlanabilecek müşteri avansları, ticari yaşamda kısa vadeli bir yöntemidir.

Kısa vadeli banka kredileri İşletmelerin kısa süreli nakit ihtiyaçlarını gidermede çok sıklıkla başvurdukları, geleneksel yabancı kaynak finansmanı yöntemlerinden birisi de ticari banka kredileridir. Banka ve benzeri finansman kurumlarından sağlanan fonların, kullanım süresinin yanında maliyetinin de diğer finansman kaynaklarından elde edilecek fonların maliyetleri ile karşılaştırılması gerekir. İşletmeler bankalardan, avans kredisi, cari hesap kredisi, alacak senedi iskontosu, akreditif kredisi gibi çeşitli şekillerde kısa vadeli yabancı kaynak sağlarlar. Firma, bankadan ödünç olarak aldığı fonları hangi zamanda, hangi miktarda ve hangi maliyet ile geri ödeyeceğini önceden bilmekte ve ödeme planını da buna göre hazırlayabilmektedir.

Finansman bonusu: Finansman bonusu, genellikle büyük ve güçlü şirketler tarafından, sigorta şirketleri, tasarruf ve emekli sandıkları ve bankalar gibi kurumsal tasarrufçulara satılan, banka kredilerine göre nispeten daha düşük maliyetli ve daha kısa zamanda fonlara ulaşılmasını sağlayan bir finansman yöntemidir. Ancak diğer taraftan, yeni kurulmuş, henüz tanınmamış veya küçük firmaların bu yöntemi uygulama imkânları, yok denecek kadar azdır. Ayrıca vadesi dolduğunda finansman bonusunun mutlaka geri ödenmesi gerekmektedir. Satıcı kredisi ve özellikle banka kredisi gibi diğer bazı finansman yöntemlerinde, işletmenin nakit durumu uygun olmazsa, vadenin uzatılabilmesi

imkânı, finansman bonusu için geçerli değildir. Ülkemizde finansman bonusu, 1986 yılından sonra uygulamada görülmeye başlamıştır. Finansman bonusu ihraç etme imkânı, belirli koşulları yerine getirmek ve Sermaye Piyasası Kurulu'ndan izin almak şartıyla, özel kuruluşlar içinde sadece anonim şirketlere verilmiştir. Finansman bonoları ihraççı kuruluşun, yasal sınırlar içinde belirlediği bir iskonto oranı ile, nominal değerinin altında bir bedelle günlük iskontolu olarak satılmakta, vadesi dolduğunda nominal değer üzerinden geri ödenmektedir.

Factoring: Factoring, vadeli satış yapan firmaların, bu satıştan doğan alacak haklarının finansman kuruluşları (factoring şirketleri) tarafından satın alınması şeklinde özetlenebilecek bir finansman yöntemidir. Başka bir ifade ile factoring, her türlü mal ve hizmet satışından doğan, fatura veya fatura yerine geçen belgelere dayalı vadeli alacakların, factoring şirketine temlik (devredilmesi) karşılığında finansman ve tahsilât hizmetlerinin sağlanmasını ifade eden bir yöntemdir. Factoring, alacak haklarının bir finansman kuruluşuna satılmasıdır. Bu sistemde üç taraf vardır. Bu taraflar; vadeli mal veya hizmet alımı talebinde bulunan alıcı, bu talebi karşılayacak olan satıcı ve uzman aracı kuruluştan (factor) oluşmaktadır. Factor anlaşma şartlarına uygun olarak satıcıya fatura bedelinin % 80'ine kadar varan oranda ödeme yapar. Daha sonraki süreçte factor, alıcı ile muhatap olan taraftır. Borcun ödenmemesi halinde satıcının bir yükümlülüğü söz konusu değildir.

Genellikle işletme sermayesi yeterli olmayan, aynı zamanda müşteri hakkında araştırma yapmaya imkânı bulunmayan veya riske girmekten kaçınan firmaların başvurdukları bir yöntem olduğu söylenebilir.

Bir finansman yöntemi olarak factoringi kullanan işletmeler şu avantajlardan yararlanırlar.

-İşletmeler, müşterileri hakkında bilgi toplama, bu bilgileri kayıt altında tutma ve tahsilât gibi işlemler yapmaktan kurtulmakta, üretim ve pazarlama gibi faaliyetler üzerinde yoğunlaşabilmektedirler.

-Factoring ile sağlanan finansman kaynağı, satış büyüklüğüne göre esneklik gösterebilmektedir.

-Factoring uygulaması ile ihracat işlemlerinde kolaylık sağlanır. Ayrı müşteriler, akreditif açmaktan kurtulur, ödemelerini kendi ülkelerindeki muhabir factoring şirketine yaparak zaman ve maliyet tasarrufu yaparlar. Böylelikle ihracatçının pazarı genişlerken, ithalatçının alım gücü artar.

-Factoring şirketinin satıcı firmaya sağladığı ön ödeme hazır bir nakit kaynaktır. Satıcı hammadde, malzeme ve işçilik giderleri için bu kaynağı kullanarak, hem nakit ihtiyaçlarını karşılamış, hem de bazı alışlarını peşin iskontosu yaptırarak ucuza almış olur.

-Factoring uygulaması ile hem finansman kaynağı sağlanmış hem de alacakların ödenmemesi riski ortadan kaldırılmış olur.

***Sayılan bu avantajları yanında factoringin en önemli dezavantajının, alternatif finansman yöntemlerine göre, genellikle **daha yüksek maliyetli** olduğu söylenebilir.

3.2. Orta ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Finansman Yöntemleri Sabit sermaye ihtiyacı firmanın, toplam varlıkları içinde duran varlıkların oranına, faaliyet konusuna, uzun vadeli yabancı kaynak sağlama potansiyeline, yatırım politikasına ve diğer bazı değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkar. Başlıca uzun vadeli yabancı kaynak finansmanı yöntemlerini şöyle sıralamak mümkündür:

Orta ve uzun vadeli banka kredisi: Yukarıda değinildiği için sadece vade yönünden bir farklılık söz konusudur.

Tahvil: Tahvil, ödünç para bulmak amacıyla, itibari değerleri eşit, ibareleri aynı olan ve mevzuatımıza göre sadece anonim şirketler ve bazı kamu iktisadi teşekkülleri tarafından çıkarılabilen bir borçlanma senedir. Ülkemiz uygulamasında tahviller, **en az 2 yıl vadeli** olarak çıkarılabilmekte, anapara geri ödemesi ise, vade sonunda **bir defada** yapılmaktadır. İki yıldan uzun vade taşıyan tahvillerde ise, ilk iki yıl ödemesiz olmak üzere, anaparanın eşit taksitlerle geri ödenmesi mümkündür. Anonim şirketler ihtiyaç duydukları fonları kolaylıkla tedarik edebilmek için, tasarruf sahiplerinin farklı beklentilerini karşılayabilmek açısından çeşitlendirmeye gitmekte ve farklı türde tahviller çıkarmaktadırlar. Bunlar şöyledir:

Teminatlı tahviller, anapara ve faiz ödemelerinde yatırımcıya güvence sağlamak açısından, şirketin taşınır ve taşınmaz varlıklarının teminat olarak gösterildiği tahvillerdir.

Primli tahvil, firma tahvili nominal değerinin altında bir fiyatla satarsa ihraç primi, geri ödeme sırasında (itfa) tahvili nominal değerinin üzerinde bir fiyatla geri alırsa itfa primi söz konusudur.

İkramiyeli tahviller, tahvil sahiplerine çekilecek kura sonucu çeşitli ikramiyeler (ev, araba, eşya vb) verileceğinin vaat edildiği tahvillerdir. Bu tür bir ihraç, ülkemiz uygulamasında mümkün değildir.

Kâra iştirakli tahviller, belirli bir faize ilaveten şirketin o yılki kârının belli bir bölümünden pay alma hakkı tanıyan ya da önerilen faiz oranı ile, kârın belli bir bölümünden hangisi yüksekse onun ödenmesini öngören çeşitli şekillerde düzenlenen bir tahvil türüdür.

indeksli tahviller Tahvil satışını cazip kılmak veya yatırımcıyı enflasyon riskinden korumak için, anapara ve faizlerin, altın, döviz ya da fiyat endeksine göre belirlendiği tahvillerdir.

Bir başka tür tahvil ise, **hisse senedi ile değiştirilebilir özelliği taşıyan tahvildir**. Bu tahvil, önceden tespit edilmiş bazı koşullarla sahibine, tahvili aynı firmanın hisse senetleri ile değiştirebilme hakkı verir. Uzun vadeli yabancı kaynak sağlamak için başvurulmuş yöntemlerden birisi olan tahvil ihracı, gerek anonim şirketler dışındaki işletmelerin yasal olarak gerçekleştiremeyecekleri, gerekse anonim şirket de olsa, küçük firmaların ihraç için gerekli şartları ve formaliteleri yerine getirmekte yaşadıkları güçlükler nedeniyle belli düzeydeki firmalar için geçerlidir.

Leasing (Finansal kiralama): Leasing veya ülkemiz uygulamasında ifade edildiği şekilde finansal kiralama, bir ekonomik varlığın kullanım haklarının belirli bir süre ile ve belirli ekonomik koşullarla, kiralayandan kiracıya devredilmesini öngören, orta ve uzun vadeli bir yabancı kaynak finansmanı yöntemidir. Böylece, bir ekonomik varlığın kullanılabilmesi için satın alınması yerine, onun bir kuruluş (leasing şirketi) tarafından satın alınmasını sağlayıp, daha sonra ondan kiralanması söz konusu olmaktadır. Finansal kiralama düşüncesi, bir ekonomik varlıktan sağlanacak asıl faydanın, onun mülkiyetinden değil, kullanımından kaynaklandığı fikrine dayanmaktadır. Leasing, bir ekonomik varlığın kullanım haklarının belirli bir süre için kiracıya devredilmesi anlaşmasıdır.

Ülkemizde 10 Haziran 1985 tarihinde çıkarılan Finansal Kiralama Kanunu'nda bu finansman yöntemi şöyle tanımlanmaktadır: "Finansal kiralama, kiralayanın kiracının talebi üzerine üçüncü kişiden satın aldığı veya başka bir şekilde temin ettiği bir malın zilyetliğinin, her türlü faydayı sağlamak üzere ve belli süre feshedilmemek şartıyla, bedeli karşılığında, kiracıya bırakılmasını öngören bir sözleşmedir". Ülkemiz uygulamasında finansal kiralama sözleşmelerinin süresi **dört yıldan az olamaz**. Özel nitelikleri itibarıyla fiziki veya ekonomik ömürleri kısa olan varlıklar için, Bakanlar Kurulu kararı ile kiralama süresi **iki yıla kadar** indirilebilir. Kiralama bedelleri ile ödeme dönemleri kiracı ve kiralayan arasında serbestçe belirlenir. Kira bedelleri sabit olabileceği gibi, değişken de olabilir. Kira sözleşmesinin sonunda, varlığın mülkiyetini edinme hakkı kiracıya bırakılabilir. Taşınır ve taşınmaz tüm iktisadi varlıklar finansal kiralamaya konu olabilir, ancak fikri ve sınai haklar, kiralama konusu yapılamaz. Leasing, yatırım kredisi, kiralama ve taksitli satış uygulamalarının bileşkesi olarak yorumlanabilecek ve orta ve uzun vadeli banka kredisine alternatif oluşturabilecek bir finansman yöntemidir.

Forfaiting: Kredili bir mal ve hizmet satışından doğan alacak haklarının, bu konuda uzmanlaşmış bir finansman kuruluşuna, rücu hakkı olmaksızın satılmasını içeren genellikle orta vadeli bir ihracat finansmanı yöntemidir. Factoring, kısa vadeli işlemler ve genellikle yurt içi satışlarda kullanılırken, forfaiting orta ve uzun vadeli işlemlerde ve hem yurt içi, hem yurt dışı (ihracat) işlemlerde söz konusu olmaktadır. Forfaiting, uluslararası ticaretin son dönemlerde büyük bir artış ve gelişme göstermesiyle birlikte, rekabetin artması ve dış satımların bu rekabet ortamında uzun vadelere yayılarak yapılması sonucu ortaya çıkmış bir yöntemdir/Forfaiting şirketleri (forfaiter) vadeli alacakları rücu hakkı olmaksızın satın aldıkları için, firma tahsilât güçlüğünden ve ödememe riskinden kurtulmakta, ayrıca alıcı firma hakkında kredi değerliliğini belirlemek için gerekli istihbarat çalışması ile uğraşmayacağı için kaynak ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.

FİNANSAL ANALİZ

Finansal analiz, işletmenin finansal yapısını belirlemek, varsa sorunları gidermek ve geleceğe ilişkin planlar oluşturmak amacıyla, mevcut yıla ve geçmiş yıllara ait finansal verilerden yararlanarak ve çeşitli yöntemler kullanmak suretiyle, belirli aralıklarla yapılması gereken bir analizdir. Bu analiz sonucunda finansal yapı, faaliyetlerin etkinliği ve ihtiyaç duyulan fonların miktarı ve türü tespit edilir. Finansal analiz yapabilmek için ihtiyaç duyulan veriler, işletmenin finansal tablolarından elde edilir.

Finansal Tablolar

Bilanço: Bilanço, belirli bir tarihte bir işletmenin sahip olduğu varlıkları ve bu varlıkların hangi kaynaklarla elde edildiğini, sistematik bir biçimde gösteren temel bir finansal tablodur. Bilanço, "balance" sözcüğünden gelmekte ve "denge, dengelemek" anlamında kullanılmaktadır. Anlamına uygun biçimde bilanço, çeşitli şekillerde ifade edilebilecek denge ve eşitliklerden oluşan bir tablodur.

Aktif = Pasif /////Fon kullanımları = Fon kaynakları /////Varlıklar = Borçlar + Özsermaye

Aktif Dönen varlıklar, Duran varlıklar

Pasif Kısa vadeli kaynaklar (Kısa vadeli borçlar) Uzun vadeli kaynaklar (Uzun vadeli borçlar)

Özkaynaklar

Bilançonun aktif tarafı, işletmenin sahip olduğu varlıkları (değerleri) ve bu varlıkların kullanım amaçlarını ve sürelerini gösterirken pasif tarafı, varlıkların elde edildiği sermaye kaynaklarını ve bu kaynakların niteliklerini ve işletmenin yararlanma sürelerini gösterir. Bilançonun aktifi en likit değerlerden, en düşük likitideye sahip değerlere doğru, pasifi ise en kısa süreli fonlardan, en uzun süreli fonlara doğru sıralanmaktadır.

Dönen varlıklar, işletmenin tüketim amacıyla bulundurduğu, kasasında ve bankalardaki nakit varlıkları ile, bir yıl içinde nakde dönüştürülebilmesi mümkün, menkul kıymetler, alacaklar ve çeşitli stok kalemlerinden oluşmaktadır. Bilindiği gibi işletme faaliyetlerinde yararlanılan bazı varlıkların tüketilmeleri bir yıldan daha fazla zaman almaktadır. Duran varlıklar olarak adlandırılan bu varlıklar, nitelik olarak kullanılmak amacı ile edinilirler. Arsa ve araziler, binalar, makineler, demirbaşlar, taşıt araçları gibi varlıklar maddi; şerefiye, lisans, patent, imtiyaz gibi çeşitli hakları ifade eden varlıklar ise maddi olmayan varlıkları oluştururlar. İşletmenin varlıklarını tedarik etmek için başvurduğu kaynaklar bilançonun pasifinde yer alır.

Gelir tablosu: Gelir tablosu, bir işletmenin belirli bir dönemdeki faaliyetlerinin sonucunu (kâr veya zarar) ve bu sonuca nasıl ulaşıldığını sistematik bir yaklaşımla gösteren temel bir finansal tablodur. Gelir tablosu sistematüğinde önce brüt satışlarla, satışların maliyeti arasındaki farkı oluşturan brüt satış kârı (zararı) belirlenmekte, daha sonra faaliyet giderleri bu tutardan indirilerek faaliyet kârı (zararı) rakamına ulaşılmakta; faaliyet kârı, diğer faaliyetlerden elde edilen gelir ve kârlar ile gider ve zararlar dikkate alınarak düzeltilmekte ve olağan kâr (zarar) tespit edilmekte ve bu rakam, olağandışı gelir ve kârlar ile, gider ve zararlar ile düzeltilerek dönem kârı (zararı) sonucuna ulaşılmaktadır.

Finansal Analiz Teknikleri Finansal analizde; karşılaştırmalı tablolar yöntemi, trend analizi yöntemi, Dikey yüzdeler Yöntemi, Du Pont mali analiz yöntemi, Rasyo (oran) analizi, Fon akım analizi, Kâra geçiş analizi, Faaliyet kaldırıcı ve finansal kaldıraç olarak sayılabilecek birçok yöntem ve teknik kullanılmaktadır.

-Rasyo (Oran) analizi: Rasyo ya da oran analizi, finansal tablolardan elde edilen çeşitli rakamların birbirine oranlanması ile gerçekleştirilen, uygulanması oldukça kolay bir finansal analiz yöntemidir. Rasyoları, analiz konusuna göre; likitide rasyoları, faaliyet rasyoları, kaldıraç rasyoları, kârlılık rasyoları, büyüme rasyoları ve değerlendirme rasyoları gibi başlıklar halinde gruplandırmak mümkündür.

Likitide rasyoları: Bir işletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini ödeyebilme yeteneğini ölçmekte kullanılan bu rasyolar, temelde dönen varlık kalemleri ile kısa vadeli borçları, dönen varlıkların likit niteliklerini de dikkate alarak farklı derecelerde karşılaştırmaktadır. Bu rasyolardan ilki, dönen varlıkları o andaki nakit olma veya olmama durumuna bakmaksızın bir bütün olarak değerlendiren cari rasyodur ve şöyle hesaplanır.

Cari rasyo, özellikle işletmeye borç verenler tarafından dikkate alınan ve bu nedenle çok kullanılan bir orandır. Genel olarak cari rasyonun 2 veya civarında olmasının yeterli olduğu kabul edilir. Ancak bunun yanı sıra cari rasyonun değerlendirilmesinde, dönen varlıkların yapısını, işletmenin tedarik ve satış şartlarını ve rasyonun geçmişe ait birden fazla dönem içindeki eğilimini de göz önünde bulundurmak gerekir.

Likitide durumunu ölçen rasyolardan bir diğeri de, nakte dönüştürülmesi diğer varlıklara göre daha uzun zaman alan stokları, dönen varlıklar içinden çıkararak hesaplama yapan ve hassas rasyo ya da asit test olarak adlandırılan ölçüdür

Bu ölçü, kısa vadeli borçların ödenmesi konusunda stokları hariç tutup, hazır değerleri, menkul varlıkları ve alacakları hesaba kattığından, cari rasyoya göre daha hassastır ve bu nedenle 1 civarında olması yeterli kabul edilmektedir.

Faaliyet rasyoları: İşletme faaliyetlerinde varlıkların ne ölçüde etkin kullanıldığını ölçen rasyolardır. Devir hızı oranları olarak da ifade edilen faaliyet oranlarının yüksek olması, işletmenin faaliyetlerini etkin bir biçimde gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanır. Bu konuda en çok kullanılan ve anlam taşıyan oranlar şunlardır:

Alacak Tahsil Süresi:

Borç devir hızı, işletmenin borçlarını yılda kaç kez devrettiğini ifade eder. Satıcıların işletmeye ne kadar vade tanıdığının gün olarak ifadesi ise borç ödeme süresi ile hesaplanır.

Borç Ödeme Süresi:

Borç ödeme süresi ile alacak tahsil süresinin karşılaştırılmasında arzu edilen durum, likitide sıkıntısı yaşamamak için tahsil süresinin kısa, ödeme süresinin daha uzun olması şeklindedir.

Bir işletmenin faaliyet etkinliğini ölçen diğer bir önemli gösterge ise stok devir hızıdır. Bu oran, işletmenin stoklarını hangi hızda satabildiğini ve paraya çevirdiğini gösterir.

Stok Devir Hızı:

Ortalama stoklar, dönembaşı stok tutarı ile dönemsonu stok tutarının aritmetik ortalamasıdır ve maliyet değeri üzerinden kaydedilmiştir. Net satışlar rakamı ise, maliyet bedelini değil, üzerine kâr konmuş satış fiyatını ifade etmektedir. Bu oranın yüksek olması genel olarak, stokların hızlı bir şekilde paraya çevrildiğini, etkin bir üretim, pazarlama ve stok kontrolü programı yapıldığını ve stok kalemlerine daha az sermaye bağlandığını gösterir. Oranın düşük olması ise, stok bulundurma giderlerinin yükseldiğini, stokların fiziki özelliklerinin bozulabileceğini ve demode olma riskinin artabileceğini ifade eder.

Kaldıraç rasyoları: İşletmenin sermaye bileşimi ile ilgili oranlardır. Özkaynaklar ile yabancı kaynaklar arasındaki ilişkiyi ve derecesini gösterirler. Bu oranlar işletmenin olumlu bir finansman politikasına ve emniyet payına sahip olup olmadığının da bir göstergesidir. Özkaynaklar, özellikle kredi verenler için bir emniyet sübabıdır. Finanslama rasyoları içinde ilk sırada akla gelen rasyo, toplam sermayenin öz ve yabancı kaynaklar arasındaki dağılımıdır.

Borçlar – Özsermaye Rasyosu:

Gelişmiş ülkelerde genel olarak bu oranın 1 olması beklenir. Oranın 1'den büyük olması işletme finansmanında yabancı kaynakların yani borçla finansmanın, özkaynaklardan fazla olduğu ve işletmenin belli bir faiz yükü altında bulunduğunu gösterir ve bu durum, kredi verenler için emniyet payının azaldığı anlamına gelir. Oranın 1'den küçük olması ise toplam kaynaklar içinde özsermayenin daha fazla olması demektir ve borç anaparası ile faizlerin ödenmeme riskini azaltır

Kaldıraç Rasyosu:

Bu oran aktiflerin finansmanında kullanılan yabancı sermayenin yüzdesini gösterir. Bu oranın yüksek olması, kredi verenler açısından emniyet marjının dar olduğunu, işletmenin faiz ve borç ödemeleri

konusunda sıkıntı çekebileceğini gösterir. Ancak bu olumsuzluğun olumlu tarafı ise işletmenin daha düşük bir özsermaye ile büyük bir kaynağa sahip olduğu ve eğer faaliyet kâr marjı, yabancı sermaye maliyetinden yüksek ise, işletmenin özsermaye kârlılığının yükseleceği ve finansman kaldırıcı etkisinden yararlanacağı şeklinde yorumlanır. Kaldıraç rasyosunun % 50 – 60 civarında olması normal sayılmalıdır. Benzer şekilde aktiflerin finansmanında kullanılan özsermayenin tespit edilmesi de önemlidir. Özsermayenin aktiflere oranı veya kısaca özsermaye oranı olarak ifade edilen ölçü, kaldıraç oranı ile birlikte bir bütünü oluşturur.

Özsermaye Rasyosu:

Oran aktiflerin hangi ölçüde işletme sahipleri tarafından yani özsermaye ile finanse edildiğini gösterir. Bu oranın da farklı sektörler dikkate alınarak % 50 – 60 civarında olması yeterli kabul edilir.

Kârlılık rasyoları: Şu ana kadar yapılan analizler araç, kâr ve kârlılık ise amaç niteliğindedir. Kârlılık oranları değerlendirilirken, hem işletmenin cari durumu geçmiş yıllarla karşılaştırılmalı hem de diğer işletme ve sektör ortalamaları ile olan ilişkisine bakılmalıdır. Kârlılık oranları, işletmenin faaliyetleri sonucunda ulaştığı başarıyı ölçtüğüne göre, işletmenin mevcut ortakları yanında, ortak olmak için işletmenin hisse senetlerini almayı düşünen potansiyel yatırımcılar ve diğer kişi ve kurumlar için de önem taşır. Farklı açılardan kârlılık ölçümleri yapmak mümkündür. Bunlardan biri, sermaye kârlılığı oranıdır.

Sermaye Kârlılığı Rasyosu:

Bu oran, işletmenin belirli bir dönemde bir kısmı özkaynak bir kısmı yabancı kaynak olmak üzere kullandığı toplam sermaye üzerinden ne oranda kârlılık sağladığını gösterir. Bu oran farklı zamanlarda, farklı sektörlerde ve farklı ülkelerde değişiklik gösterebilir ve genelleştirilecek bir rakam olarak ifade edilemez ama ne kadar yüksek olursa kaynakların kârlı kullanıldığını göstermesi bakımından o kadar iyi olduğu söylenebilir.

Bir başka kârlılık ölçüsü, işletmenin ortakları tarafından sağlanan fonların, hangi ölçüde kârlı kullanıldığını ifade eden özsermaye kârlılığı oranıdır.

Özsermaye Kârlılığı Rasyosu:

Bu oran ortaklar açısından büyük önem taşımaktadır. Ortaklar, aynı dönemde alternatif yatırım araçlarından sağlanan verim oranları ile kendi sağladıkları özsermaye kârlılığı oranını karşılaştırarak bu oranın yeterli olup olmadığı konusunda bir fikir sahibi olurlar.

Satış Kârlılığı:

Kâr marjı olarak da adlandırılan bu oran, işletmenin gerçekleştirdiği satış tutarına oranla ne kadar kazanç sağladığını gösterir.

ÜNİTE 12

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmenin amaçlarını yerine getirecek iş gücünün tedariki, eğitimi ve geliştirilmesidir. İKY faaliyetleri, örgütler için gerekli insan kaynağını tedarik etme, bunlardan etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilme faaliyetlerini kapsar. İKY, görevleri ne olursa olsun, yönetsel ve örgütsel tüm faaliyetlere katılan beşeri kaynakları ifade eder. Çalışanların işletmede yaptıkları işin niteliği ve örgütsel-yönetsel faaliyetlere katkı düzeylerine bakılmaksızın, bu faaliyetlere katılanlar, “insan kaynağı” kavramı ile ifade edilir.

Örgütlerde İKY fonksiyonundan bahsedildiği zaman, örgütün doğrudan insan unsuruyla ilgili faaliyetleri akla gelir. Bu faaliyetler; iş analizi, iş gücü analizi, iş görenlerin nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi (İKY plânlaması), tedarikleri, seçilmeleri, istihdamları, başarı değerlendirmelerinin yapılması, eğitim ve geliştirme gibi faaliyetlerdir. İşletmelerin değişimi gerçekleştirmeleri, dış çevreye uyumu ve çalışanların merkezi bir rol üstlenmelerinde İKY temel bir işleve sahiptir.

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütün insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etkin yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümüdür. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirmek için etkinlik ve verimliliklerini artıracak, iş gücünün temini, seçimi, yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, tayin, terfi, nakil, işten ayrılmaları ve emeklilikle ilgili işlevlerin tümüdür. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), gerekli insan kaynağının tedariki, yerleştirilmesi ve bu kaynaklardan etkin biçimde yararlanabilme çabalarını kapsar. İKY, örgütteki görevleri ne olursa olsun, yönetsel ve örgütsel bütün faaliyetlere katılan tüm çalışanlarla ilgili faaliyetleri ifade eder. Çalışanların işletmede yaptıkları işin niteliği ve örgütsel-yönetsel faaliyetlere katkı düzeylerine bakılmaksızın örgütsel etkinliklerin tamamı, insan kaynakları yönetimini oluşturur.

İnsan kaynakları yönetimi çalışanların eğitimi, maaş ve ücret yönetimi vb. gibi rutin işlemlerin yanı sıra, çalışanların performansları, yetenekleri ve profesyonel gelişimiyle ilgili fonksiyonları yerine getirir.

Diğer önemli bir İKY fonksiyonu olan ücret ve maaş yönetimi, insan kaynakları departmanı ve muhasebe departmanı arasında eşgüdüm halinde yürütülür. Ücret ve maaş yönetimi ayrıca hayat ve sağlık sigortaları, performans ödenekleri, satış komisyonları vb. işlevleri kapsar. Ücret ve maaş yönetimi kapsamında yapılan performans analizinde her bir çalışan, ilgili departman yöneticisince çeşitli ölçütlere göre değerlendirmeye tabi tutulur. Bu ölçütler; başkalarıyla çalışabilme yeteneği, yenilikçilik, amaçlara erişimdeki katılım ve katkı, terfi) potansiyeli, kendini ifade etme yeteneği, uzmanlık derecesi vb. dir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, uygulama ve denetleme faaliyetlerinin yanı sıra, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayı ve nitelikte çalışanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içerir.

İKY'nin amaçlarını ve işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak, bilgi ve önerileri üst yönetime sunmak,
- Belirlenen politikalara uygun çalışmaları düzenlemek ve yürütmek,
- Çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürütmek,

İKY'nin temel amacı, insan kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmak, doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun departmanlara yerleştirmektir. Başarı değerlendirmeleri yapmak çalışanları ödüllendirmek, örgütte çalışanların motivasyonunu kıran faktörleri ortadan kaldırmak, ücret ve maddî teşvikleri hakkaniyete uygun şekilde yapmak insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarıdır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynaklarının yerine getirmesi gereken işlevler; insan kaynakları plânlaması için iş yükü ve iş gücü analizleri için iş analizi yapmak, performansı ölçmek ve değerlendirmek, ödüllendirmek, yetiştirmek, geliştirmek ve motivasyonlarını artırmak için endüstri ilişkilerini yürütmek gibi işlevlerdir. Ayrıca son yıllarda önem kazanan bilgi sistemleri kurmak ve işletmek de İKY'nin temel işlevleri arasındadır.

İnsan kaynakları işlevlerinin temel amacı, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini ve faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bunun başarılması için, yeni ürün ve teknoloji yaratabilecek, kullanabilecek, yeni pazarlarda rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşim halinde yapabilecek çalışanları işletmeye kazandırmak İKY'nin temel işlevleri arasındadır.

İş Analizi: İş analizi, bir işin özellikleri, gerekleri ve çalışma koşullarının çeşitli yöntemlerle analiz edilmesidir. İş hakkında güvenilir ve kullanılabilir bilgiler toplanır. İş analizi bir işin içeriğinin, gereklerinin niçin ve nasıl yapıldığının saptanması işlemi olarak tanımlanabilir. İş analizi kısaca işin emarını çekme faaliyetidir. İş analizi ile örgütteki işler tek tek tanımlanır ve özellikleri ortaya çıkarılır. İşlerin özellikleri, işin yapıldığı yer, çalışma koşulları, çevresi ile birlikte incelenir ve işin niteliği, gerekleri ortaya çıkarılır.

İş analizinden ve iş tanımlarından hareketle, bir çalışanın söz konusu işi başarıyla yerine getirebilmesi için, sahip olması gereken nitelikler saptanır. Bu nitelikler, iş gereklerini ortaya çıkarır. Birim analizi, iş analizi, iş tanımları, iş nitelikleri veya iş gerekleri kullanılarak, çalışanların performanslarını değerlendirecek bir dizi standart ortaya çıkarılır.

İş analizinin temel amacı, bir örgütün mevcut pozisyonlarını, bu pozisyonların niteliğini, beceri, bilgi, tecrübe ve eğitim gereklerini ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemektir. İş analizi, çalışanların performansını belirlemek için yapılmaz; iş analizi, işlerin kendisi ile ilgilidir. İş analizi programı genel olarak; organizasyon içindeki her bir işin görelî değerini belirleme, o işi yapmak için gerekli olan özel yetenek, faaliyet sayısı, iş tanımları, bireysel gerekler, işin şartları, beceri, eğitim gerekleri ve sorumlulukları içerir.

İş analizi yöntemleri

- Gözlem yöntemi
- Birebir görüşme yöntemi
- Yapılandırılmış anket yöntemi: Anket yöntemi iş analizinde yaygın kullanılır
- Günlük tutma yöntemi, her gün yapılan işler kaydedilir. en az tercih edilen yöntemdir
- Birleşik yöntem. Bu yöntemde görüşme ve soru kâğıdı yöntemleri birlikte kullanılır.

İnsan Kaynakları Plânlaması

İnsan kaynakları plânlaması, ile işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan gücünü nitelik ve nicelik olarak belirlemek ve bu ihtiyacı karşılamak için gerekli önlemleri almaktır. Başka bir tanımla, doğru sayıda ve nitelikte insanı, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam etmek için yürütülen plânlama faaliyetidir. İnsan kaynakları plânlaması stratejik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları plânlama süreci; insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynakları arzının belirlenmesi, arz ve ihtiyacın karşılaştırılarak plânın oluşturulması olmak üzere üç aşamada gerçekleşir.

İnsan kaynakları plânlarında; plânlama dönemi içersinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.

İşletmelerde İKP yapılmasını gerekli kılan faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- İşgücü maliyetinin giderek artması,
- Teknolojide yaşanan sürekli gelişmeler,
- Hızlı toplumsal ve kültürel gelişmeler,
- Yasal ve politik gelişmeler,
- Ekonomik ve sosyal krizler.

İnsan Kaynakları Tedariki: İnsan kaynakları tedariki, kadrolama faaliyetlerinin temelini, oluşturur. Kadrolama, istihdam edilecek iş gücünün seçimi, geliştirilmesi, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, kariyer plânlamasının yapılması, eğitimi gibi insan kaynakları ile ilgili faaliyetleri kapsayan bir yönetim

fonksiyonudur. Kadrolama sürecinin aşamaları; iş gücü ihtiyacının belirlenmesi ve personelin tedarik edilmesi (sağlanması), seçimi ve iş gücü plânlamasından oluşur. Kadrolama işlevinin temel unsuru işleri yapacak olanların tedariki ve seçimidir.

Tedarik sürecinde şu hususlara dikkat edilir:

- İş analizleri ve iş tanımları
- İnsan kaynakları plânlaması
- İnsan kaynağı arz ve talep durumu.

Genel olarak işletmelerde iç kaynaklardan yararlanma aşağıdaki gibi üç şekilde olmaktadır:

- ☐ Terfi ve nakil
- İç duyurular
- İş zenginleştirme ve geliştirme

Hızlı gelişmelerin olduğu ve özel yetenekli elemanlara ihtiyaç duyulduğu zamanlarda işletmeler büyük ölçüde dış kaynaklara başvururlar. Örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin ve tekniklerin kazandırılması açısından bu bir gerekliliktir. Günümüzde işletmeler, işletme dışından eleman bulmak için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Bunların başlıcaları; doğrudan başvurular, işletmelerin ilân panoları işletmede çalışanların referansları, internet, ilânlar (gazete, dergi, vb duyuruları), resmi veya özel işçi bulma kurumları, meslekî ve teknik eğitim kurumları, üniversitelerin kariyer duyurularıdır.

İnsan Kaynaklarının Seçimi İnsan kaynaklarının seçimi, tedarik edilen insan kaynakları havuzundan, iş gerekleri için uygun iş görenin tespit edilmesidir. Diğer bir tanımla insan kaynağını tedarik etme, insan kaynakları plânlaması sonucunda ortaya çıkan iş gücü gereklerini karşılamak üzere gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip insanları istihdam etme etkinliğidir.

- İnsan kaynakları seçimi sürecinin aşamaları şunlardır:
- İş analizlerinin yapılması,
- İnsan kaynakları plânlaması,
- İnsan kaynakları tedariki (aday havuzu oluşturma),
- İnsan kaynaklarının seçimidir.

Seçim sürecinde aranan niteliklere uygun kişilerin belirlenmesi ve bunlar arasından en iyisinin seçilmesi aşağıdaki aşamalarda gerçekleşir:

- Başvuruların kabulü
- Ön eleme
- Ön görüşme
- İşe giriş testleri
- Mülakat: Mülâkatın üç temel amacı vardır. İlki adayın görev için doğru kişi olup olmadığını belirlemek, ikincisi adaya işin kendisi için uygun olup olmadığını değerlendirme olanağı tanımak, üçüncüsü olumlu bir işletme imajı oluşturmaktır.
- Referans kontrolü
- Sağlık kontrolü
- İş teklifi
- İşe yerleştirme

İşe Alıştırma: Oryantasyon, çalışacak kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, iş tatmini buluncaya kadar devam eder. İlk etapta çalışana gerekli bilgiler verilir. İşe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak oryantasyon programı dört ayrı konuyu kapsamalıdır:

- Çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsetilmesi
- Alacağı görevin niteliğini ve kendinden ne beklediğinin açıkça belirtilmesi
- Verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi.
- Örgüt kurallarının ve şirket kültürünün net bir şekilde anlatılması

Yukarıda belirtilen görevler, örgüt yöneticilerinin ve örgütün insan kaynakları departmanının yapması gereken görevlerdir. İnsan kaynakları bölümünün görevi, daha çok resmi bilgileri sağlamaktır. Örgütün tanıtımı, örgüt düzeninin anlatımı ve gerekli evrakların hazırlanması, insan kaynakları departmanının yapması gereken işlerdir. Örgütte yazılı kuralların dışında, örgüt geleneğini oluşturan “yazısız kuralların” da varlığı göz ardı edilmemelidir. Çalışma saatlerine uymak, verilen görevleri en iyi şekilde yapmak bu aşamada çok önemlidir.

Adaptasyon sürecinde insan kaynakları departmanının yapması gerekenler şunlardır:

Örgütün tanıtımı. Örgüt tarihçesinin, geleneğinin ve kültürünün anlatılması, örgüt ürünlerinin/ hizmetlerinin tanıtılması, örgüt şemasının ve bölümlerin genel tanıtımı, değerlerin paylaşımı, örgüt vizyonunun aktarılması, örgüt tanıtım kitapçığının verilmesi, ücret sisteminin ve prosedürünün tanıtımı, ödüllendirme, bireysel öneri sistemi gibi sistemlerin tanıtımı gerekir.

Sistem ve prosedür tanıtımı. Sağlık hizmetlerinin ve izin prosedürlerinin tanıtımı bu aşamada yapılır. Çalışma saatlerinin ve iş koşullarının tanıtımı, ulaşım imkânlarının tanıtımı, disiplin prosedürünün tanıtımı, yerleşim yerinin ve kullanılacak malzemelerin hazırlanması çalışma masası vb.).

İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesi

Örgütlerin verimlilik arttırmada en güvenilir kaynağı, insan kaynağıdır. Bu nedenle örgüt çalışanlarının niteliklerini artırmak amacıyla eğitmek önemlidir. Eğitim konusunda yapılması gereken ilk faaliyet, eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Diğer bir ifadeyle, iş görenin eğitim ihtiyacının saptanmasıdır. Eğitim ihtiyacının belirleyecek pek çok yöntem bulunmaktadır. İşgöreni gözleme, teknik el kitapları, danışmanlar ile görüşme, eğitim açığının tespitine yönelik hazırlanmış anketleri doldurmalarını isteme bu yöntemlerden bazılarıdır. Eğitim plânlaması, eğitimle ilgili olarak mevcut durumdan gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolların, yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların önceden belirlenmesi ile ilgili faaliyetleri plânlama sürecidir.

İşbaşında eğitim yöntemleri

İşbaşında eğitim yöntemlerinde, eğitime tabi tutulan iş gören, işletme içinde çalışmakta ve işinden ayrılmadan, bir yandan işini yaparken diğer yandan da eğitilmektedir. Diğer bir ifade ile kişi hem işini yapar, hem de öğrenir. İşletmelerde kullanılan en sık iş başı eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

- Âmir nezaretinde eğitim. “Sistemli gözetim” olarak da bilinen bu yöntem, en çok kullanılan eğitim yöntemidir.
- Yetki devri yoluyla eğitim; Bu yöntemde, en önemli husus yetki devrinin verilmesi ve yönetimde merkezleşmeden kaçınmaktır
- Yöneticiye yardımcı verme
- İş rotasyonu
- Staj yoluyla eğitim.
- Çıraklık Eğitimi
- Komiteler yoluyla eğitim. İşletmelerde çeşitli komiteler oluşturulur. Bunlar, karar verme komiteleri, bilgi verme komiteleri, öneri ve danışma komiteleridir. Burada amaç, yeni yetişen yöneticilerin sık sık katılmasıyla olgunluk, karar ve davranış yeteneklerinin geliştirilmesidir

İş dışı eğitim yöntemleri

İş dışında eğitim yöntemleri, iş görenlerin, belli bir süre işten uzaklaşarak yapılan eğitim çalışmasıdır:

• **Anlatma (konferans) yöntemi.** Anlatma bir mesajın başkasına aktarılmasıdır. Yöntemin başarısı anlatana bağlıdır. Alışılmış bir yöntem olması, kolaylıkla düzenlenmesi ve masrafsız olması, özel eğitim araç ve gereçlerine ihtiyaç göstermemesi, az zamanda çok sayıda kişi ile ilişki kurulmasına olanak sağlayarak eğitim süresini kısaltması bu yöntemin üstünlükleridir.

• **Panel, sempozyum (symposium) ve forum.** Panel, bir dinleyici kitlesi önünde bir grubun, fikir alışverişi ile konuyu, yöneticinin idaresinde ve resmî olmayan bir hava içinde tartışmasıdır. Panel uygulamada bir sorunun zıt görüşlere sahip küçük bir grup (panel) tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkisinin alınması şeklinde olur. Sempozyum ise iki veya dört kişi arasındaki konuşmacının yönetici nezaretinde, bir konunun çeşitli yönlerini belirli süreler içinde dinleyiciye sunmalarıdır. Forum ise, bir tartışma veya konuşmadan sonra, dinleyicilerin de görüşlerini belirtmeleri veya sorular sormaları suretiyle tartışmaya katılmalarıdır.

• **Seminer.** Üniversiteler veya meslekî kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, meslekî veya teknik konularda bilgilerini yenileme olanağı elde ederler.

☐ Kurslar

• **Grup tartışması.** 8-12 kişilik küçük bir grubun bir yönetici başkanlığında yaptığı tartışmalardır.

• **Duyarlılık eğitimi.** Grup eğitimi, duyarlılık eğitimi, grup dinamiği eğitimi veya grup ilişkileri eğitimi adıyla da görülen uygulamalı grup (Traning) “T” eğitimi yöneticilerin yetiştirilmesinde yeni bir yöntemdir. Bu yöntem adayın tutum ve davranışlarının geliştirilmesine yardım eder.

- **Pratik çalışma**

• **Rol oynama:**Bu yöntem, daha çok beşeri ilişkilerle ilgili problemlerin çözümünde kullanılır. Adaylardan iki veya daha fazla kişi, bir gurubun önünde gerçek bir durumu canlandırır. Adaylara yapacakları roller önceden açıklanır.

• **Beklenmeyen sorunlar** (in basket method). In-basket sözcüğü, görevlinin masasında bulunan ve gelen evrakın konulduğu evrak sepeti için kullanılmaktadır. Eğitilecek aday, oturduğu masadaki evrak sepetinde çözüm bekleyen problemlerle baş başa bırakılır.

- **Gezi – gözlem**

• **Literatürü izleme,** kütüphaneden yararlanmaya teşvik etmektedirler

• **Örnek olay,**Bu yöntem, işletme ile ilgili herhangi bir gerçek sorunun, yazılı bir metin halinde eğitime tabi tutulanlar tarafından tartışılmasını ifade eder.

• **İşletme oyunları (simülasyonu) yöntemi.** Kelime anlamıyla benzetim olan simülasyon, askeri araştırmalar sonucunda karmaşık sistemlerin hareketini öğrenmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Simülasyon yönteminde eğitimin gerçek koşullarda yapılması amaçlanır.

İş Değerleme ve Yöntemleri

İş değerlendirme ile kurum içinde, işlerin önem açısından birbirleriyle kıyaslanması sağlanır. İş değerlemesi, ücret sistemlerinin temelini oluşturur. İşlerin örgüt içinde birbiriyle kıyaslanarak sıralanmasını sağlar. İş değerlemesinde pozisyonların kıyaslama işleminin nasıl yapıldığına bağlı olarak aşağıdaki gibi farklı iş değerlendirme yöntemleri kullanılır:

➤ **Sıralama yöntemi**

İşletmedeki tüm işlerin güçlük derecelerine göre sıralanmasından ibaret bu yöntem, daha çok, küçük işletmelerde uygulanmaktadır. Her iş diğerleri ile kıyaslanırken bir bütün olarak göz önüne alınır, işin güçlük faktörleri ayrı ayrı hesaba katılmaz. Sıralama genellikle işleri iyi tanıyan kişilerden oluşturulan bir komite tarafından yapılır. Bu yöntemin uygulandığı işletmelerde farklı iş unvanı sayısının 25-30 kadar olması gerekir. Büyük işletmelerde veya çok sayıda işin bulunduğu işletmelerde yöntemin hatalı sonuçlar verme ihtimali yüksektir.

➤ **İkili karşılaştırma yöntemi**

Bu yöntem kart yöntemine göre daha güvenilirdir; fakat daha uzun süre çalışmayı gerektirir. Yöntemde her iş diğerleri ile tek tek karşılaştırılır. İşlerin isimleri ikişerli düzende kartlara yazılır. Her seferinde bir çift olmak üzere kıyaslama yapılır. İki işten hangisi zor ise bir işaret konulur. En sonunda fazla işaret alan en zor olarak kabul edilir. Yöntemin diğer bir uygulaması ise işlerin oluşturulan bir tablo ile tek tek birbiri ile kıyaslanmasıdır. **Eğer karşılaştırılan iş diğerinden zor ise 2, eşit ise 1, kolay ise 0 puan verilir. Puanlar toplanır. En yüksek puan alan en zor, en düşük puan alan ise en kolay iş olarak kabul edilir.**

➤ **Sınıflandırma yöntemi**

İşlerle ilgili bilgiler toplanarak, analiz edilir ve dereceleri veya nitelikleri farklı faaliyetlerden oluşan iş sınıfları tanımlanır.

➤ **Faktör kıyaslama yöntemi**

Faktör kıyaslama, kantitatif bir yöntemdir. Yöntemin uygulanmasında parasal değerler kullanılır. Yöntem sıralama ve sınıflama yöntemlerine göre daha hassas sonuçlar verir. İşlerin göreceli zorluk dereceleri her seferinde tek faktöre göre kıyaslandığı için sonuçları daha doğrudur. 10 ile 20 kadar temsilci (master) iş seçilip, faktörlere göre tek tek karşılaştırarak bir skala oluştururlar.

FAKTÖRLER	AĞIRLIK
1. Beceri	% 50
Ön yetiştirme	% 14
Tecrübe	% 22
İnisiyatif	% 14
2. Gayret	% 15
Bedensel çaba	% 10
Zihinsel çaba	% 5
3. Sorumluluk	% 20
Başkalarının işinden sorumlu	% 5
Başkalarının emniyetinden sorumlu	% 5

Malzeme veya üründen sorumlu	% 5
Makine ve teçhizatın sorumlu	% 5
4. İş koşulları	% 15
Çevre koşulları	% 10
İş kazası	% 5

Beceri, güç bulunduğu ve daha fazla yatırım gerektirdiğinden, yaklaşık ağırlığı %40-55 dolaylarında tutulmaktadır.

Yetkinlik bazlı değerlendirme yöntemi

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yöntemi, temeli yetkinliklere dayanan entegre insan kaynakları sistemlerini ifade eder. Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönteminin amacı, örgütün misyon, vizyon, strateji ve değerleri ile uyumlu bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi, insan kaynaklarının sistem ve uygulamalara entegre edilmesi yoluyla örgütte yön birliğinin ve performans artışının sağlanmasına destek verilmelidir. Burada önemli olan bilgi, beceri ve davranışsal özelliklerin birbirini tamamlamasıdır.

Performans Değerleme İşlevi Performans değerlendirmesi, iş görenlerin kendilerinden beklenenleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerini tespit etmeye yönelik bir süreçtir. Performans değerlendirmesinin amaçları değerlendirme ve geliştirme olmak üzere iki grupta incelenebilir. Değerlendirme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükselme, pozisyon düşürme, işten uzaklaştırma gibi yönetsel faaliyetler olabilir. Geliştirme amaçları ise yönetici geliştirme, başarı geliştirme, geri bildirim gibi insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgilidir. Performans yönetimi, bir örgütün gelişmesini sağlayacak etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Performans değerlendirme ise uygulamaların ne ölçüde gerçekleştirildiği ile ilgili faaliyetlerdir. Değerleme, performansın planlanan şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamayı sağlayacak ölçme ve değerlendirme ölçütlerinin ortaya çıkarılmasıyla başlar. Performans ölçütleri, performans planlamasında kullanılan bilgiler ve sürecin diğer bilgilerine göre tespit edilir. Performans değerlendirmesinin işlevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İşgörenlerin eğitimi ve örgütün geliştirilmesi
- Eğitim program ve politikalarının değerlendirilmesi
- İşgörenleri seçme sürecinin geçerliği

Performans değerlemesinin kurumsal yararları şunlardır:

- Örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Var olan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Gelişme ve eğitim ihtiyaçlarının saptanması,
- Performansın örgüt lehine ortaya çıkarılması,
- Düzeltici önlemlerin alınması.

Performans değerlemenin değerlendirilen şahıslar bakımından da bazı işlevleri vardır. Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışan ile çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Çalışanlar psikolojik ihtiyaçları karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır, verimleri artar. Bunun yanında, başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı bulur.

Performans değerlemenin amaçları şunlardır:

- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Kişinin kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışanın kendine güven duygusunun artırılması,
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme olanağı,
- Eğitim ve geliştirme planlarının somut verilere dayandırılması.

Performans değerlendirme, özü itibarıyla kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaçken, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir işlevi vardır. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir.

Performans Değerlendirme Yöntemleri

Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir iş görenin performansının, bir veya daha fazla iş görenle karşılaştırması esasına dayanır. Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımında kullanılan yöntemler şunlardır:

- Doğrudan sıralama yöntemi,
- Sıraya koyarak değerlendirme yöntemi,
- İkili karşılaştırma yöntemi,
- Zorunlu dağılım yöntemi.

Bu yöntemlerden ilk üçünde iş gören diğer bir iş görenle karşılaştırılırken; zorunlu dağılım yönteminde değerlendiriciler değerlendirdikleri iş görenleri, en yüksek performanstan en düşük performansa doğru tespit ettikleri nispi oranlara göre değerlendirirler.

Kesin standartlar yaklaşımı

Bu yaklaşım, her iş görenin performansını diğer iş görenden bağımsız olarak kendi iş tanımı kapsamında değerlendirir

Amaç-sonuç yönelimli yaklaşımı

Bu yaklaşımda performans, elde edilen sonuçlara göre değerlendirilir. İş görenler davranışlarından ziyade gerek bireysel gerekse grup olarak yapmış oldukları faaliyetlerin sonuçlarına göre değerlendirilirler.

Bu yaklaşımda kullanılan yöntemler şunlardır:

- Amaçlara göre yönetim,
- Sorumluluk merkezleri yaklaşımı,
- İş standartları yaklaşımı,
- Değerleme merkezi tekniğidir.

Direk indeks yaklaşımı

Bu yöntemde değerlendirmede kullanılan performans standartları ya yönetici tarafından tek başına yada yönetici ile astları tarafından belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gereklerine göre belirlenir. Bu yöntemde standartlar, verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri gibi somut kriterlere göre belirlenir. Müşteri şikâyetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gibi nitelik; satış miktarı, belirli bir sürede üretilen ürün miktarı, hizmet verilen müşteri sayısı gibi nicelik ölçütleri bu yöntemde dikkate alınan değerlendirme ölçütleridir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi

Bu yöntem, yönetenlerin veya yöneticilerin performansının, iş arkadaşlarından, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden derlenen iş performansı bilgilerinden elde edilen verilere dayalı bir değerlendirme yöntemidir. 360 derece geri besleme sistemi, yöneticilerin, astların, müşterilerin kısaca ilgili tüm tarafların katılımıyla elde edilen verilere dayalı bir geri besleme yöntemidir. Bir başka tanımla 360 derece geri besleme sistemi, değerlendirilen şahsın çok boyutlu olarak değerlendirildiği bir performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, değerlendirilen kişilerin tutum, davranışları ve bu davranışların sonuçları hakkında çalışanın üstlerinden, eşit statüde olanlardan, astlarından ve ilgili tüm kişilerden veriler toplanır. 360 derece geri bildirim sisteminin temel amacı, "performans değerlendirme" için farklı kaynaklardan geri bildirim sağlamaktır. Değerlendirilen kişinin kişisel ve meslekî gelişimine katkı sağlamak bu sistemin temel amacıdır.

Ücret ve Maaş Yönetimi

Ücretlendirmenin bazı temel ilkelere dayandırılması gerekir. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

Eşitlik ilkesi, Dengeli ücret ilkesi, Terfi ile orantılı ücret ilkesi, Bütünlük ilkesi, Nesnellik ilkesi, Açıklık ilkesi, Esneklik ilkesi

İşletmelerde iş gören ücret sistemlerini etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı işletme içinden bir kısmı da işletme dışındandır. Ücret düzeyini etkileyen dış faktörlerin başlıcaları **devlet, sendikalar ve iş gücü pazarıdır. İç faktörlerin başında ise işletmenin büyüklüğü, amaçları, politikaları ve stratejileri gelmektedir.**

Disiplin

Disiplin, örgütsel amaç için bir araya gelmiş insanların uyum içinde çalışmalarını sağlayıcı kural ve yaptırımları kapsar. Disiplin yoluyla verimlilik artışı sağlanmasının yanı sıra insanların doğru davranmasını ve birbirlerine saygılı olmayı esas alır. Disiplin, davranış standartları olarak kuralların oluşturulması, iş görenlerin o işyerinde neleri yapmakla ve neleri yapmamakla yükümlü olduğunun, aksi takdirde nelerle karşılaşacağını belirlenmesidir.

Farklı disiplin uygulamaları vardır. Bunları dört grupta ele alabiliriz:

- Önleyici disiplin yaklaşımı: Disiplin sürecinin ilk iki aşaması olan kural ve düzenlemelerin oluşturulmasına ve personele iletilmesine önem veren, suçun ortaya çıkmasına neden olan zemini ortadan kaldıran bir disiplin uygulamasıdır.
- Düzeltici disiplin yaklaşımı. İstenmeyen davranışların ceza uygulanarak sona erdiren ve suçun ortaya çıkardığı olumsuzlukları telafi etmeyi amaçlayan bir disiplin uygulamasıdır.
- Kademeli disiplin anlayışı. İş görenin ilk hatasında daha hafif bir ceza uygun görülürken, bu hata tekrarlandıkça verilen cezanın şiddetinin artırılmasıdır.
- Yapıcı (cezasız) disiplin yaklaşımı. Temelinde iş görenin hatalı davranışını suç olarak değil, nedenleri belirlenmesi gereken bir sorun olarak gören ve çözümü için ona rehberlik etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

İş Sağlığı ve Güvenliği

Personelin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan, bu amaçla iş görenlerin gerek fiziksel, gerekse psikolojik açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalardır. İş sağlığı, çalışanların bireysel özelliklerinden ve işletmenin çevresel koşullarından kaynaklanan sağlık problemlerinin önlenmesini içerirken; iş güvenliği, çalışanların hatalı davranışlarından ya da işyerinin hatalı uygulamalarından ortaya çıkan iş kazalarının önlenmesinin yanında çalışanın işini kaybetmeme güvenliğini de kapsar.

ÜNİTE 13

ARAŞTIRMA, GELİŞTİRME VE YENİLİK YAPMA

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME KAVRAMI

Araştırma ve geliştirme (AR-GE), bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla, sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen, yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımıdır. Burada araştırma, bilinmeyen bilmeye, öğrenmeye yönelik yapılan bilimsel faaliyetlerdir. Geliştirme ise, mevcut bilgiyi ya da teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha da iyileştirmek, fonksiyonelliğini artırmaktır. Teknik anlamda Ar-Ge kavramı, yeni bilgi elde etmek veya mevcut bilgileri geliştirme amacıyla sistematik biçimde veri toplama, analiz etme ve yorumlama faaliyetlerini içeren çalışmadır.

İşletmeler bakımından AR-GE, bir işletmenin bilim ve teknolojiyi yeni ürünler, prosesler ya da hizmetler geliştirmede kullanmak üzere yaptığı geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri anlamına gelir. Ar-Ge'nin başlıca işlevi teknolojik gelişmeleri kullanarak, şirketin kâr edebilirliğini artırmak ve sürekliliğini, yenileşmesini sağlamaktır.

AR-GE faaliyetleri bilimsel veya teknolojik belirsizliğin ve yetersizliğin olduğu durumları ortadan kaldırmanın temel yöntemidir. AR-GE faaliyetlerinin temel amacı yeni bir ürün geliştirmek veya geliştirilmesine bilimsel altyapı sağlamaktır. AR-GE, mevcut bir ürünün daha etkin ve ucuz üretilmesi ya da hiç üretilmemiş ama ileride üretilmesi planlanan, pazarda öncü olmak amacıyla herhangi bir alanda araştırmaya kaynak ayırmak için yapılır. Her AR-GE çalışması; ölçme, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini içerir. Bunu başarabilmek ancak sistematik çalışmayla mümkündür.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretmek kısaca kâr maksimizasyonu sağlamaktır. Bunu sağlamanın yolu düşük maliyetli mal ve hizmet üretmeyi olanaklı kılacak üretim teknolojileri ve yöntemleri geliştirmektir. Bu da ancak araştırma ve geliştirmeye kaynak ayırarak ve bu alandaki yatırımları artırarak olabilir.

Ülkelerin AR-GE Harcamaları

ÜLKELER	HARCAMA MİKTARI
ÇİN	136 MİLYAR \$
A.B.D.	130 MİLYAR \$
JAPONYA	129 MİLYAR \$
RUSYA	7,2 MİLYAR \$
HİNDİSTAN	6,4 MİLYAR \$
TÜRKİYE	1,9 MİLYAR \$

GSYİH'den AR-GE'ye Ayrılan Pay

ÜLKELER	AYRILAN PAY (%)
Japonya	3,12
ABD	2,67
OECD(Ortalama)	2,26
AB (Ortalama)	1,83
Türkiye	0,79

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) OECD tarafından, “bilgi dağarcığını artırmak amacıyla, sistematik olarak sürdürülen yaratıcı çalışmalar ve bunların yeni uygulamalar yaratmak için kullanılması” şeklinde tanımlanmıştır.

Ar-Ge kavramı iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki araştırma, diğeri de geliştirmedir. Araştırma, bilinmeyen bilmek için öğrenmeye yönelik yapılan bilimsel-teknik çalışmaların tümüdür. Diğer bir tanımla araştırma birtakım sonuçlara ulaşmak veya yeni olguları keşfetmek amacıyla yapılan her türlü yöntemli ve sistematik çalışmadır.

Geliştirme kavramı ise, araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgi, yöntem, teknik veya teknolojiyi yeni ürün ve üretim süreçlerine uyarlama faaliyetidir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi, geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş söz konusu değildir; sadece araştırma sonuçlarının malzemeler, ürünler, sistemler, yöntemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi amacıyla yürütülen faaliyetleri kapsar. Böylece geliştirme faaliyetleri, araştırma faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında bir köprü işlevi görür. İşletmelerde geliştirme fonksiyonu; temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının her tür faydalı madde, araç, mamul, sistem ve üretim yöntemleri ortaya çıkarmak veya mevcut olanları geliştirmek amacıyla kullanılmasını ifade eder. Geliştirme aşamasının temel özelliği bu aşamada deneyleerin yoğun olmasıdır. Geliştirme, araştırma ile ortaya çıkarılan durum ve ilkelerin, ekonomik bir şekilde uygulanmasını sağlayacak metotların geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara dayanmaktadır. Ar-Ge üretimin yanında, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi işletme fonksiyonlarında kullanılmaktadır.

Araştırma ve Geliştirmenin Önemi

Araştırma-geliştirme çabası sonucunda bilimsel ve sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çabaların sonucunda elde edilen bilgi, teknik veya yöntem geliştirme ile yeni ürünlere ve üretim süreçlerine uyarlanarak yenilik (inovasyon) yaratılır. Böylece araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda işletmenin yenilik yapma ve yeni ürün geliştirme yeteneği artar. Sonuç olarak işletme rekabet üstünlüğü sağlamada Ar-Ge kaldırıcı işlevi görür.

Ar-Ge harcamalarındaki artış hızı sıralamalarına bakıldığında, ülkemiz Çin'in ardından 2'nci sıradadır. Çin % 266 ile ilk sırada yer alırken, Türkiye ve ardından gelen üç ülke, artış hızında birbirine oldukça yakın bir oran ile takip etmektedir. Çin'in son yıllardaki ekonomik gelişmişliğinin temel dinamiğinin %266 düzeyinde hızla artan Ar-Ge harcamalarının olduğu söylenebilir.

İşletmelerde Ar-Ge faaliyetleri; üretim, pazarlama, örgütsel sistem, yöntem veya hizmetlerin iyileştirilmesi, halkla ilişkiler gibi temel ve destekleyici işletme fonksiyonları alanında yapılabilmektedir.

Ar-Ge'nin Yönetim ve İşletme Fonksiyonlarındaki Destekleyici Rolü; Yönetim (Planlama, Örgütlenme, Yönelme, Kontrol)Pazarlama, Üretim, Finans, Personel.

Araştırma ve Geliştirmenin Amaçları

Araştırma ve Geliştirmede izlenen amaç ve strateji, yeni mal üretim ve pazarlamasıyla ilgili olabileceği gibi, savunmaya yönelik, geleneksel, fırsatçı ve taklitçi bir özellik de taşıyabilir.

AR-GE, sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. İşletmelerin Ar-Ge fonksiyonunun amaçları şunlardır:

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek,
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak,
- Yeni teknikler bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek,
- Rakip işletmeler karşısında rekabet gücünü korumak,
- İşletmede verimliliği artırmak,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak

ARAŞTIRMA TÜRLERİ

Araştırma faaliyetleri üç farklı grupta incelenebilir. Bunlardan birincisi ilkelerin anlaşılmasını amaçlayan temel araştırma, diğeri insanın evren hakkındaki bilgisini ilerletmek amacıyla yürütülen uygulamalı araştırma ve üçüncüsü çeşitli yöntem ve sistemlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yürütülen ve bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı deneysel araştırmadır.

- **Temel Araştırma:** Temel araştırmalar yeni bilgi, teknik ve yöntem geliştirmek amacıyla yürütülen araştırmalardır. Belirli bir ticari amacı olmamakla birlikte, endüstrinin bugünkü ve gelecekteki faaliyetler için yararlı bilgiler temel araştırma sayesinde üretilebilir. Temel araştırma, incelenen konunun anlaşılması ve tam bilginin üretilmesi veya elde edilmesi amacıyla yapılır. Burada bilginin uygulanabilirliği veya uygulamadaki değeri araştırmacıyı ilgilendirmez. Temel araştırma yeni hipotez ve kuram ortaya koymak için yapılır. Varlıkların yapılarını ve içsel bağlantılarını çözümler. Elde ettiği bulguları genel yasalar biçiminde düzenler.
- **Uygulamalı araştırma:** Belirli uygulamalara ve ticari amaçlara yönelik olarak, ürün ve üretim süreçleri üzerinde yapılan ve yeni bilgilerin elde edilmesini sağlayan çalışmalardır. Uygulamalı araştırmalar, temel araştırma sonuçlarından yararlanmak veya belirli amaçlara ulaşabilmenin yeni yol ve yöntemlerini saptamak amacıyla yürütülür. Uygulamalı araştırma, mevcut bilimsel bilgi ve yöntemlerin spesifik bazı sorunların çözülmesi amacıyla kullanılmasını ifade eder. Uygulamalı araştırmalar belirlenmiş pratik veya ticari bir amaç ile yürütülen bilimsel çaba ve incelemeleri kapsar.
- **Deneysel Geliştirme:** Araştırma veya deneyimden edinilmiş bilgi ve becerinin üzerinde yükselen, ancak yeni ürünler üretmeye, yeni süreçler, sistemler hizmetler oluşturmaya veya halen üretilmiş olanları büyük ölçüde iyileştirmeye yönelik sistemli çalışmalardır. Yeni ve önemli ölçüde, iyileştirilmiş malzeme, araç, ürün, mamul, üretim süreçleri, sistemler veya hizmetler geliştirmek amacıyla deneysel geliştirme faaliyetleri yürütülür.

GELİŞTİRME TÜRLERİ

- **Diyalog ve Basit Geliştirme:** İşletmelerde teknolojik araştırma ve geliştirme faaliyetleri iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan ilki, dereceli geliştirme, diğeri, yığışimli geliştirmedir. Dereceli geliştirme, geliştirme etkinliğinin başlangıç kısmını oluşturur. Göreli olarak basit iyileştirmelerden ibarettir. Yığışimli geliştirme faaliyetleri ise göreli olarak daha karmaşık, başkalarının tecrübelerine daha fazla ihtiyaç gösteren geliştirme türüdür. Geliştirme faaliyetleri genellikle ya araştırma geliştirmeye dayalı özgün geliştirme şeklinde olabilir veya başkasının yaptıklarını örnekseme, kıyaslama (benchmarking) yoluyla olabilir. Burada yenilik getirmek amaçlanmış ise sağlıklı olan yöntem, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayalı özgün geliştirme yoludur.
- **Teknolojik Geliştirme:** Teknolojik geliştirme bir üretim etkinliğinde kullanılan teknik ve yöntemin, bu yöntemin sonucunda ortaya çıkarılan ürünün ve bu ürünün kullanım şekliyle ilgili olarak yapılan her tür yeniliği kapsar. Basit geliştirmenin aksine teknolojik geliştirme yöntemine, tekniğe ürüne ve onun kullanımına dair olduğundan dolayı göreli olarak daha karmaşıktır. Uygulaması bir takım hesaplar, tecrübeler ve deneyimler gerektirir. Bilimsel yöntemlere ve teknik bilgiye (know-how) ihtiyaç vardır.
- **Bilimsel Geliştirme:** Bilimsel geliştirme, teknolojik geliştirmenin yanında, gelişmenin sürdürülebilirliği için sürekli gelişme (kaizen) anlayışı ile faaliyetlerin yürütülmesini gerektirir. Bilimsel gelişme ve yenilik için araştırma personeli istihdam etmek, araştırma ve geliştirme laboratuvarlarının kurulması gerekir.

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME STRATEJİLERİ

İşletmelerin Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına önem verme durumunda kalma nedenlerini dört grupta toplamak mümkündür.

- **Pazarla ilgili nedenler:** Pazarda önde gelen işletme olmak, pazarda tutunmak ve pazar payını genişletmek için yeni mamul geliştirmek,
- **Örgütsel nedenler:** İlgili iş kolunda “yenilikçi firma” olarak isim yapmak ve bunu sürdürmek, dolayısıyla firma itibarını artırmak,
- **Sosyal nedenler:** Değişim beklentisi içinde olan tüketicileri tatmin etmek, topluma karşı sosyal sorumluluk ve duyarlılık göstermek,
- **Çalışanla ilgili nedenler:** Yetenekli ve beceri sahibi çalışanları işletmeye çekebilmek, bunları işletmede tatmin ederek bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmak,

- **Saldırgan Yenilik Stratejisi:** Yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda rakiplerini geride bırakarak teknoloji ve piyasa liderliğini ele geçirmek amacıyla yürütülen stratejidir. Belirli bir teknolojik buluştan yararlanmak amacıyla kurulan küçük işletmeler dışında, saldırgan strateji izleyen büyük ve orta ölçekli işletmeler kurum içinde AR-GE çalışmaları yapmak durumundadırlar. İnsan kaynakları altyapısının bulunması saldırgan stratejiler için önemlidir. Saldırgan strateji için aynı zamanda örgütün kendi tecrübelerinden öğrenen bir öğrenen örgüt stratejisinin bulunması gerekir.
- **Savunmaya Yönelik Strateji:** Saldırgan stratejiyi izleyen bir işletme bütün enerjisini, teknolojik yenilik yapmak yerine, mevcut teknolojik gücünü ve konumunu korumak için harcar.
- **Taklitçi Strateji:** Taklitçi strateji izleyen işletmelerin “sıçrama yapmak”, “oyuna katılmak” gibi bir isteği yoktur. Bunlar saldırgan veya savunmacı stratejileri izleyen işletmeleri izlemekle yetinebilirler. Bu işletmelerin temel stratejisi taklit yoluyla diğer işletmelerdeki en iyi uygulamaları kendi işletmelerine uyarlamak temel stratejidir. Taklitçi işletmeler için; düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyeti temel faaliyet stratejisidir.
- **Bağımlı Strateji:** Bağımlı stratejiyi izleyen işletmeler, teknolojik yenilik yapma konusunda güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Bu stratejide müşterilerden talep gelmesi durumunda pazara sunulan ürünün temel özelliklerinde değişiklik yapma yoluna gidilebilir. Bağımlı işletmeler AR-GE çalışmaları yapmak yerine, ürün tasarımı örnek aldıkları büyük işletmelerin çalışmalarını izlemekle yetinirler. Bu strateji, teknolojik bakımdan güçlü bir şirketin bir departmanı gibi çalışmak temel amaçtır.
- **Geleneksel Strateji:** Bu strateji ile bağımlı strateji önemli ölçüde benzerlik gösterir. Bunların bağımlı stratejiyi izleyen işletmelerden temel farkı, ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır.

Geleneksel strateji izleyen işletmeler pazarda herhangi bir değişiklik talebi olması durumunda buna uymaya çalışırlar. Ayrıca bu işletmeler bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneğe de sahip değillerdir.

- **Fırsatları İzleme Stratejisi:** Elde etme stratejisi, belirli bir teknolojik yenilikle ilgili bilgi ve tekniği, iş görenler işletmeye uyarlamaya çalıştıkları bir stratejidir. Elde etme stratejisinde yenilik işletmenin temel politikaları ve çalışmaları sayesinde elde edilmez; tümüyle çalışanların özverisi, istekliliği ve inisiyatifleri ile işletmeye kazandırılır. Bu stratejide başka bir işletmede yapılan AR-GE yatırımları sonucu üretilen teknolojik yenilik düşük bir maliyetle işletmeye uyarlanır.

YENİLİK YAPMA

Türkçede yenilik İngilizce “inovasyon” kavramı yerine kullanılmaktadır. Inovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiştir. Kavram “toplumsal, kültürel ve yönetsel alanda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. Yenilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker yeniliği “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi” şeklinde tanımlamıştır. O’na göre yenilik, girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir. Yenilik, üretkenlik ve üretimin artmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Yenilikçi işletmeler, Ar-Ge harcamaları daha yüksek, bu alanda istihdam ettiği araştırmacı sayısı daha fazladır. 182 ülke içinde Türkiye’nin 2008 yılı insani gelişmişlik sırası 84. Sıradadır. 2009 yılında 79 sıraya yükselmiştir.

Yenilik ve İlgili Kavramlar: Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesi ve yönetim anlayışıdır. Firmalar için yenilik bir bilim veya teknoloji değil, bir değer ve anlayıştır.

Schumpeter yeniliği şu özellikleriyle açıklamaktadır:

- Yeni bir mamulün üretilmesi,
- Yeni bir üretim veya satış yönteminin kullanılmaya başlanması,
- Yeni bir ham madde kaynağının bulunması,
- Üretimin sürecinin yeni bir düzenlenmesinin yapılması,
- Mevcut fakat az olan bir şeyin yeni bir yerde bol miktarda bulunması

Yenilik geniş anlamda bir fikri satılabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmet üretiminde kullanılan yeni geliştirilmiş bir yöntem haline dönüştürmek demektir. İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü yeni hizmetler/ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir.

İcat, mevcut teknoloji, teknik ve uygulamayı ortadan kaldırıp yenisini ortaya çıkarmaktır. Yenilik yapabilmek için her şeyden önce icat etmek gerekir.

Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenilik bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık, yenilik için bir başlangıç noktasıdır. Yenilik, fikri anlayışları izler ve genellikle çeşitli ve tamamlayıcı nitelikteki yetenekli insanların emeğini gerektiren zor bir iştir. Yaratıcılık, verimlilik artışı ile sonuçlanacak fikirlerin oluşturulmasıdır. Yeniliğin ortaya çıktığı bir süreci ifade eder. Yaratıcılık (creativity), yeni fikirler üretmek, olay ve olguları farklı bakış açılarından görmek, problemleri özgün yöntemler ile çözmek, karmaşık ve belirsiz sorunları ortadan kaldırmak için araştırmacı bir düşünce sistemi takip etmek gibi kişisel beceri ve yetenekleri gerektirir.

Yaratıcı düşünce süreci şöyledir: Yeni fikirlerin oluşma süreci, yeni fikirlerin oluşması, oluşan yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulanması, geçmiş deneyimler ve bilgi birikimi.

Değişim: Planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Şüphesiz örgütsel anlamda bütün yenilikler değişimdir.

Yeniliğin Önemi ve Yenilik Yapma Nedenleri

Yenilik, yeni teknik bilgi ve teknolojinin kullanılması ve katma değer yaratma yeteneğinin artırılmasıdır. Yenilikçilik faaliyetleri ile işletmeler; yapı, süreç, mal ve hizmetlerinde maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini artırır. Bu yönüyle yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde, karın ve rekabet güçlerinin artırılmasında belirleyici bir rol oynar. Drucker’e göre yenilikçiliğin tetikleyicisi **girişimcilik ruhudur**.

İşletmeleri yenilik yapmaya iten nedenler; amaçları, hedefleri, çevre şartları, işletmenin mali gücü ve yönetim felsefesiyle ilgili olabilir. Bir işletmeyi yenilik yapmaya zorlayan nedenler şunlardır:

- Araştırma kurumları ve çalışanlarının sayısındaki artış:
- Mal ve hizmetlerin ömrünün kısalması:
- Yeniliğin uygulamaya konulma süresinin kısalması
- Ülkeler arası sınırların gevşemesi: Küreselleşme ve yeni teknolojik uygulamaların işletmeler üzerindeki en önemli etkisi piyasada var olma sorunu ile özdeşleşen teknoloji geliştirme, izleme, satın alma ve uyum sağlama sorumluluğu doğurmasıdır.
- Otomasyon uygulamalarının yaygınlaşması
- Üretim girdilerindeki farklılaşma
- Rekabetin artması
- Tüketicilerin artan gelirleri

Yenilik Yapma Süreci : Yenilik yeni fikirleri (ürün, metot veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir. Bu süreç iki temel basamaktan oluşur. Yenilik sürecini başlatması bakımından önem arz eden ilk aşama, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasıdır. Emek ve yatırım gerektiren ikinci basamak ise ortaya çıkartılan yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi, değer yaratan ürün, yöntem veya hizmetlere dönüştürülmesidir.

İşletmelerin yenilik yapmada altı aşamalı bir süreci takip ederler:

- Yeni fikirler oluşturmak,
- Ön eleme ili mantıklı, kayda değer fikirleri seçmek,
- Çeşitli analizlerle elemeyi geçen fikirlerin işletme amaçları ve imkânları ile uygunluğunu araştırmak,
- İşletme amaçları ile uyumlu fikirleri mal/hizmetlere dönüştürmek,
- Yeni mal/hizmetlerin piyasadaki sonuçlarının olumlu olup olmayacağını pazar testleri yardımıyla anlamaya çalışmak,
- Pazar testleri olumlu sonuç veren yeni mal/hizmetleri piyasaya sunmak

Yenilik Türleri

- **Değişime yol açan yenilik:** Daha önce denenmemiş yeni bir ürün, teknik, yöntemin veya sürecin ortaya çıkarılmasıdır. Bu tür yenilikler radikal yenilikler olarak da adlandırılır. Edison'un ampülü, Graham Bell'in telefonu, Wright kardeşlerin uçağı bu türden yenilik örnekleridir.
- **Değişimin sonucu olan yenilik:** Daha önceden mevcut olan ürün, hizmet veya sürece yeni bazı ilaveler yapılarak fayda yeteneğini artırmak amacıyla yapılan yeniliklerdir. Sürekli bir değişim sürecinin sonucu ortaya çıkan yenilikler, kalıcı ve tekrarlanan nitelikteki yeniliklerdir.
- **Kopyalama:** Var olan bir ürünün, hizmetin, tekniğin veya yöntemin başka bir örneğinin yapılmasıdır. Burada bir yenilik söz konusu değildir.
- **Sentez:** Farklı ürünleri bir araya getirerek buradan yeni ürünler ortaya çıkarmaktır. Sentetik üretim biçimleri genellikle sentez ürünlerdir. Sentez var olan bir konseptin yeni bir formülasyonla farklı ürünlerin üretilmesidir.

Oslo Kılavuzunda dört tür yenilik ayrımı yapılmıştır;; Ürün Yeniliği, Süreç Yeniliği, Pazarlama Yeniliği ve Organizasyonel Yeniliktir.

- **Ürün Yeniliği:** Ürün yeniliği, mevcut özellikleri önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. Ürün yenilikleri, yeni mal ve hizmetlerin tanıtımı ile mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan iyileştirmeleri kapsar. Hizmetlerde üretilen bir değer olduğu için hizmetlerde de ürün yenilikleri olabilmektedir. Mevcut hizmetlere yeni özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesi hizmet yeniliği örneğidir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin birlikte kullanılmasıyla internet bankacılığı, internet üzerinde her tür ödemenin yapılması, otomasyon sistemlerinin tümü bir hizmet yeniliğidir. Evden çalışma, ırak iş, uzak iş veya tele çalışma şeklindeki atipik çalışma yöntemleri hizmet

yeniliği örnekleridir. İşin mesai saatleri içinde işyerinde yapılması yerine 24 saat her yerden yapılması bir hizmet yenilik örneğidir.

- **Süreç Yeniliği:** Süreç yeniliği ise, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş üretim veya dağıtım yönteminin (sürecinin) gerçekleştirilmesidir. Süreç yenilikleri; üretim veya dağıtım maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek amacıyla yapılan yeniliklerdir. Üretim yöntemlerinde bir değişiklik bir süreç yenileme faaliyetidir. Bilindiği gibi üretim yöntemi, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, araçları ve yazılımları kapsar. Bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim veya bilgisayarla tümleşik üretim yöntemleri örneklerdir. **Teslimat yöntemleri;** işletmenin lojistiği ile ilgilidir. Girdilerin bulunması, araç gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihaî ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsar. Barkotlu veya aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile malizleme sistemi yeni bir teslimat yöntemi örneğidir.
- **Organizasyonel Yenilik:** Organizasyonel yenilik, işletmenin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde, örgütlenme tarzında yeni bir organizasyonel modellerin (yataylaşma, kademe azaltma, küçülme, yoğunlaştırma uygulanmasıdır.
- **Radikal Yenilikler:** Radikal yenilik, mevcut teknolojik yeteneklerde son noktayı oluşturan işlevsel bir yeteneklilik sağlar. Yeni işlevsellik, yeni iş girişmeleri ve hatta yeni endüstriler için fırsat oluşturur. Radikal yeniliklere; elektron vakum tüpler, transistör, yarı iletken entegre devreler, bilgisayarlar, lazerler gibi örnekler verilebilir. Radikal yenilikler bilimdeki en son gelişmelerle başlar. Radikal yeniliklerin en büyük özelliği, hem tamamen yeni, hem de oldukça yüksek oranda riskli oluşlarıdır.
- **Yavaş İlerleyen Yenilikler:** Yavaş ilerleyen yenilikler, geliştirilen performans, güvenlik, kalite ve daha düşük maliyet aracılığıyla kullanılan teknolojinin mevcut işlevsel yeteneğinin geliştirilmesidir. Yavaş ilerleyen yeniliklere; elektron vakum tüplerindeki ek ızgaralar, yarı iletken entegre devrelerdeki geliştirilmiş imalar süreçleri, bilgisayarlardaki geliştirilmiş hafıza araçları gibi örnekler verilebilir.

İşletmeye Yönelik Yenilik Türleri

- **Sektör oluşturan yenilikler:** Sektör oluşturan yenilikler esas olarak kalıplaşmış anlayışı kırar ve yeni pazarlar açar transistörün sağlamlığı daha geniş ürün alanında kullanılabileceği anlamına gelmekteydi. Penisilin, ilaç pazarlarında tamamen yeni bir sektörün oluşmasına neden olmuştur. Bu yöntemde yenilikçi şirketler, rakiplerinden tamamen farklı olan bir ürün sunarak büyük karlar elde ettiler. Burada diğer türlere göre zaman daha az önemlidir ve mükemmelliği sağlamak, ürünün piyasaya sunulması için tek kriterdir.
- **Performans geliştiren yenilikler:** Bir ürün yeniliğini elde eden şirketler, daha sonra yeni buluşun performansını artırmaya çalışırlar.
- **Teknolojik reorganizasyon:** Teknolojik reorganizasyon ise yeni bir ürün sunak için endüstriyel gelişme olan başka alanlardan bir takım maddelerin ithali ile ilgilidir.
- **Marka yeniliği:** Yenilikler yeni teknik kavramların geliştirilmesinde olduğu gibi bu alanlarda da kolaylıkla yapılabilir. Marka yeniliği bu şekilde potansiyel bir yenilik kavramıdır. Basit manada, belirli bir ürün için satın alma eğiliminin oluşturulmasıyla ilgilidir. Araştırmalar tüketici ürünleri satışlarının yaklaşık % 24'ünün promosyonla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir.
- **Tasarım Yeniliği:**
- **Hizmet Yeniliği:** İşletmede yenilikleri başarıyla uygulayabilmek, işletmenin sunduğu hizmetin kalitesine büyük ölçüde bağlıdır. İşletme kullanıcıyı dinlediği ve hizmet kalite ve güvenilirliğine önem verdiği sürece yeniliklerde başarılı olacaktır.