



SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sayı : 8

YÖNETİM ve İŞLETMECİLİK BİLGİLERİ

Prof. Dr. Adem UĞUR
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



Sakarya Üniversitesi Matbaası
- Eylül 1997 -

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
DERS KİTAPLARI
SAYI:

YÖNETİM
VE
İŞLETMECİLİK
BİLGİLERİ

Prof. Dr. Adem UĞUR

Sakarya Üniversitesi Matbaası
Eylül - 1997

ÖNSÖZ

"İşletme" adı verilen iktisadi birimlerin başarılı olabilmeleri, diğer bir deyişle amaçlarına ulaşabilmeleri "iyi" yönetilmelerine bağlı bulunmaktadır.

Teknik ve ekonomik alanda görülen hızlı gelişmeye paralel olarak, işletmelerin kapsam ve özellikleri de sürekli olarak değişiklik göstermektedir. Bu gelişmeler ise modern işletmelerde yönetimin ve yöneticinin önemini daha da artırmaktadır. Bu nedenle, günümüz işletme yöneticilerinde, işletmeyi teknik, sosyal, psikolojik ve ekonomik yönlerden idare ve kontrol edebilecek özellikler aranmaktadır. Bu özelliklerin bir kısmı (tecrübe, kabiliyet gibi) ya doğuştan, ya da zamanla kazanılır. Bazıları ise eğitim ve öğretim yoluyla edinilebilir ki, teknik, ekonomik ve sosyal bilgiler bu türdendir.

İşte elinizdeki kitap işletme yöneticilerine ve işletmecilik konusunda genel bilgiler edinmek isteyenlere yönelik olarak hazırlanmıştır. Genel de işletme fonksiyonlarının tümüne yer verilmiş ve fakat fonksiyonlara "yönetim" açısından yaklaşılmıştır.

Daha önce "İşletme Ekonomisi" adı ile basılmış olan ve Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi 'nin bazı bölümlerinde aynı adla okutulmuş olan kitabımızın baskısı tükendiğinden yeniden hazırladığımız bu kitap daha geniş bilgileri kapsayacak şekilde düzenlenmiştir.

Böylece, mühendislik eğitimi gören öğrencilerin yanında sosyal bölümlerde okuyan öğrencilerin de istifadesi amaçlanmıştır.

Ağustos - 1997 Adapazarı

Prof.. Dr. Adem UĞUR

İÇİNDEKİLER

Sahife

ÖNSÖZ

BÖLÜM 1

TEMEL KAVRAMLAR VE İŞLETMELERİN KURULUŞU

<i>A - Temel Kavramlar</i>	1
a. İşletme, Teşebbüs, Müteşebbis, Yönetici.....	1
b. İşletmelerin Özellikleri.....	5
c. İşletmelerin Amaçları ve Türleri.....	7
d. Kapasite Kavramı ve Çeşitleri.....	11
<i>B - Bir İşletmenin Kuruluşu</i>	14
a. İlk Bilgiler ve Fizibilite Etüdü.....	14
b. Kuruluş Çalışmaları.....	21
c. İşletmeye Alma.....	22
<i>C - İşletmelerin Kuruluş Yerinin Seçimi</i>	23
- Kuruluş Yeri Faktörleri.....	23
- Organize Sanayi Bölgesi ve Sanayi Sitesi.....	27

BÖLÜM 2

İŞLETMELERİN HUKUKİ YAPILARI VE BİRLEŞMELERİ

<i>A - Kamu İşletmelerinin Hukuki Yapıları</i>	29
a. Genel Bütçeli Dairelere Bağlı İşletmeler.....	30
b. Katma Bütçeli Dairelere Bağlı İşletmeler.....	30
c. Özel Bütçeli İşletmeler.....	30
d. KİT 'ler ve Bağlı Ortaklıklar.....	31
<i>B - Özel İşletmelerin Hukuki Yapıları</i>	32
a. Tek Kişi İşletmesi.....	33

b. Şirket (Ortaklık).....	34
c. Kooperatifler.....	39

C. İşletmelerin Birleşmeleri	39
a. Kartel.....	40
b. Konsern.....	41
c. Tröst.....	41

D - İşletmelerin Büyümeleri	42
--	----

BÖLÜM 3

İŞLETMELERİN FONKSİYONLARI VE YÖNETİM

A - İşletme Fonksiyonları	44
--	----

B - Yönetim ve İlgili Kavramlar	47
a. Yönetici.....	47
b. Müteşebbis.....	48
c. İyi bir yöneticide Bulunması Gerekli Özellikler.....	49

C - Yönetimin Özellikleri	51
--	----

D - Yönetimin Temel Fonksiyonları	52
a. Planlama.....	53
b. Organize etme.....	56
c. Yöneltilme (Emir-Kumanda).....	87
d. Koordinasyon.....	89
e. Kontrol.....	90
f. Yönetici yetiştirme.....	92

E - Komiteler	93
----------------------------	----

F - Yönetim Kurulları	95
------------------------------------	----

G - Yönetime Katılma	97
-----------------------------------	----

H - Yönetimde Motivasyon	102
---------------------------------------	-----

BÖLÜM 4

ÖRGÜTLEME (ORGANİZE ETME)

A - İşletmelerin Organizasyonu	56
a. Tanımı ve Gereği.....	56
b. Organizasyon Süreci.....	58
c. İşletmenin İç Organizasyonu.....	60
d. Bölümlere Ayırma Yolları.....	64
B - Yetki Kavramı ve Yetki Çeşitleri	71
a. Yetkinin Tanımı.....	71
b. Yetki Devri.....	71
c. Yetki Çeşitleri.....	73
d. Merkezîyetçilik ve Ademi Merkezîyetçilik.....	74
e. Aşırı ve Eksik Örgütlenme.....	75
C - Organizasyon Prensipleri	75
a. Yapısal Prensipler.....	75
b. Fonksiyonel Prensipleri.....	77
D - Organizasyon Tipleri	77
a. Dikey organizasyon.....	77
b. Dikey ve Kurmay Tip Organizasyon.....	79
c. Fonksiyonel Organizasyon.....	80
d. Proje Tipi Organizasyonlar.....	81
E - Reorganizasyon Çalışmaları	86

BÖLÜM 5

ÜRETİM

A - Üretimin Tanımı ve Önemi	105
B - İşletmede Üretim Departmanı	106
C - Üretim Sistemleri	109
a - Metodlarına Göre Üretim Sistemleri.....	110

b - Üretim Miktarına Göre Sistemler	111
c - Mamülün İzlediği Yola Göre	112
D - Standartlaşma	114
E - Üretim - Verimlilik İlişkileri	115
a - Verimlilik Kavramı	115
b - Verimliliğin Ölçülmesi	116
c - Verimliliğin Artırılması	117
F - İktisadilik (Kârlılık)	118
G - Üretimde Otomasyon	119
H - Üretim Planlaması ve Kontrolü	121
I - Mamül Dizayını	123
J - Kalite Kontrol ve Kalite Kontrol Teknikleri	124
a- Kalite Kavramı	124
b- Kalitenin Sınırları	125
c- Kalite Kontrolü	126
d- Kalite Kontrol Teknikleri	127
K - Stok Kontrol ve Stok Kontrol Teknikleri	129
a- Stok Yapmanın Sebepleri	129
b- Stok çeşitleri	131
c- Stok Maliyetleri	131
d- Stok Kontrol Teknikleri	132

BÖLÜM 6

PAZARLAMA

A - Pazarlamanın Tanımı ve Önemi	136
a. Tanımı	137
b. Önemi	137
B - Pazarlama Maliyeti	139

<i>C - Pazarlama Fonksiyonları</i>	139
<i>D - Mamül Planlama ve Geliştirme</i>	140
<i>E - Dağıtım Kanallarının Seçimi</i>	142
<i>F - Fiyatlama</i>	143
<i>a. Fiyatlamaya Etki Eden Faktörler</i>	144
<i>b. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma</i>	145
<i>c. Talebe Yönelik Fiyatlandırma</i>	145
<i>d. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma</i>	146
<i>G - Reklam ve Satışı Artırıcı Diğer Çabalar</i>	146
<i>a. Reklam</i>	147
<i>b. Yüz yüze Satışlar</i>	148
<i>c. Satış Geliştirme</i>	149
<i>H - Piyasa Araştırmaları</i>	150
<i>a. Piyasa Araştırmalarının Yararları</i>	150
<i>b. Piyasa Araştırmasının Konuları</i>	151
<i>c. Piyasa Araştırmasının Araçları</i>	152

BÖLÜM 7

PERSONEL

<i>A - Tanımı, Önemi ve Organizasyonu</i>	153
<i>B - Personelin Sınıflandırılması</i>	154
<i>C - Personel Seçimi ve İşe Alma</i>	155
<i>a. Personel İhtiyacının Belirlenmesi</i>	155
<i>b. Başlıca Personel Kaynakları</i>	157
<i>c. Personel Seçme ve İşe Alma</i>	158
<i>D - Personel Eğitimi ve Yetiştirilmesi</i>	158
<i>E - Personel Değerlemesi</i>	161

F - İş Değerlemesi	163
G - Personel Devir Hızı ve Personeli İşletmeye Bağlayıcı Tedbirler	169
H - Ücret Yönetimi	172
I - Eendüstri İlişkileri	178

BÖLÜM 8

FINANS

A - Finansın Tanımı, Kapsanı ve Önemi	181
B - İşletmenin Finansal Yapısı ve Sermayesi	181
C - Finansman Türleri	185
a. Kaynaklarına Göre Finansman.....	185
b. Sürelerine Göre Finansman.....	187
c. Motodlarına Göre Finansman.....	189
D - Finansal Tablolar	191
a. Bilanço.....	192
b. Gelir Tablosu (Kâr ve Zarar Cetveli).....	192
c. Fon Akım Tablosu.....	193
E - Finansal Analiz	193
F - Finansal Planlama ve Denetim	198

BÖLÜM 9

DESTEKLEYİCİ FONKSİYONLAR VE ÇEVRE

A - Muhasebe, Tanımı ve Önemi	201
B - Halkla İlişkiler	204

C - Araştırma ve Geliştirme (AR - GE)..... 211

D - İşletme ve Çevre İlişkileri..... 217

BÖLÜM 10

KARAR VERME TEKNİKLERİ

A - Başbaş Noktası Analizi..... 224

B - GANTT Diyagramı..... 231

C - PERT - CPM Analizi..... 232

D - Doğrusal Programlama..... 249

YARARLANILAN KAYNAKLAR..... 255

A - TEMEL KAVRAMLAR

İŞLETME

İnsan ihtiyaçları temelde; yeme-içme, barınma ve giyinme gibi belli kalıplar içinde olmasına rağmen, zamanla daha rahat yaşama, lüks, konfor gibi değişik faktörlerin etkisiyle sınırsız bir özellik kazanmıştır. Buna bağılı olarak bu ihtiyaçların karşılanması da o ölçüde daha fazla çalışmayı, uzmanlaşmayı ve kitle halinde üretimi gerektirmiştir.

İşte, en basit anlamda işletme; "çeşitli insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyette bulunan kuruluşlardır" şeklinde tanımlanabilir.

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan şeyler şu iki ana gruptan birisine girer:

a- "Mal" olarak deyimlenen ekmek, şeker, elbise, bina v.b. müşahhas (somut) unsurlar.

b- "Hizmet" olarak deyimlenen sağlık, eğitim, savunma, eğlence, seyahat v.b. müccerrat(soyut) unsurlar.

Buna göre işletmeler, mal üreten kuruluşlar olabileceği gibi, hizmet üreten kuruluşlar şeklinde de görülebilir. Ayrıca işletmeler, sadece mal ve hizmet üretimi ile uğraşmayıp, aynı zamanda ürettiğini pazarlayan, yada yalnızca pazarlama faaliyeti gösteren kuruluşlar olması da mümkündür.

O halde, bu açıklamalar ışığında işletmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz: İşletme, insan ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üreten ve pazarlayan, ya da hem üretip hem de pazarlayan kuruluşlardır.

Bu manada köşe başındaki bakkal işletme olduğu gibi, ülkenin en büyük kuruluşlarından olan demir-çelik fabrikası ve petro-kimya tesisleride birer işletmedirler.

İşletmelerde söz konusu faaliyetlerin yerine getirilmesi, diğer bir deyişle bir mal ve hizmet üretiminin gerçekleşebilmesi başlıca dört faktörün biraraya gelmesiyle mümkündür. Üretim faktörleri olarak bilinen bu faktörler:

- Emek (işgücü)
- Sermaye (Kapital)
- Toprak (Tabiat)
- Müteşebbis (Girişimci)

Her işletme bu dört unsurun farklı oranlarda biraraya gelmesi ile kurulup işletilir.

İşletmenin küçüklüğü yada büyüklüğü üretim faktörlerinin sayısını değiştirmez. Yani, her işletmede bu dört unsur mutlaka bulunur. Ancak, küçük işletmelerde miktar olarak daha az üretim faktörü, büyük işletmelerde ise daha çok üretim faktörü bulunacağı açıktır.

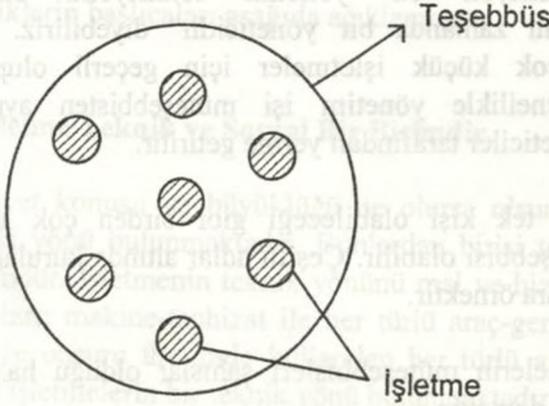
Bu faktörlerin kendi aralarındaki oranı da işletmelerin faaliyet hacmine ve üretim metoduna göre değişiklik gösterir. Örneğin; Otomasyona ağırlık vermiş olan bir işletmede sermaye faktörü emeğe göre daha fazladır. Emek-yoğun üretim metodu ile çalışan işletmelerde ise emek faktörü daha fazladır.

TEŞEBBÜS

İşletme ile teşebbüs terimleri farklı anlamlama sahip olmalara rağmen çok kere birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Halbuki işletme, üretimin yapıldığı teknik bir birim olduğu halde teşebbüs, ticari, mali ve hukuki bir birim olarak görünmektedir. Diğer bir deyişle işletme, teknik bir organizasyon birimi olarak, iktisadi faaliyetin amacını tayin eden ticari, mali ve hukuki bir organizasyon durumundaki teşebbüs kavramından daha dar bir anlam ifade etmektedir. Hatta bu yüzden, "her teşebbüs bir işletmedir fakat her işletme bir teşebbüs değildir" denilmiştir.

Ülkemiz'de K.İ.T kısa adı ile bilinen Kamu İktisadi Teşebbüsleri buna güzel bir örnektir. Buna göre mesala; Sümerbank, Etibank, Azot Sanayii gibi kuruluşlar birer teşebbüs olup, kendilerine bağlı birçok işletmeleri vardır (Şekil 1).



SÜMERBANK(Teşebbüs)

- Kayseri Pamuklu Dok.San.(işletme)
- Bursa "Merinos" Yünlü Sanayii (işletme)
- İzmir Basma San.(işletme)

İşletmeler, bağlı oldukları teşebbüs yönetiminin tayin ve tesbit ettiği üretim ve çalışma metodlarına göre hareket ederler.Özel sektörde holdingler, teşebbüse örnek gösterilebilir.

MÜTEŞEBBİS

Teşebbüs eden anlamındadır.İşletmeyi kurmak için teşebbüs eden, yani diğer üretim faktörlerini (emek-sermaye-toprak) uygun tarzda birleştirerek bir işletme kuran kişidir.

Müteşebbis işletme kurmak için gerekli sermayeyi kendisi koyabileceği gibi, başkalarının sermayelerini de kullanabilir. Ancak neticede genellikle karı elde eden ve zarara katlanan kişi durumundadır.

Buna göre müteşebbisin başlıca iki fonksiyonundan söz edilir:

- 1) Riski üstüne alma, (zarara katlanma)
- 2) Üretim araçlarını ele geçirip yöneltme.

İkinci fonksiyon bir yönetim fonksiyonu olduğundan "müteşebbis aynı zamanda bir yöneticidir" diyebiliriz. Ama bu durum daha çok küçük işletmeler için geçerli olup, büyük işletmelerde genellikle yönetim işi müteşebbisten ayrı olarak profesyonel yöneticiler tarafından yerine getirilir.

Müteşebbis tek kişi olabileceği gibi birden çok kişide bir işletmenin müteşebbisi olabilir. Çeşitli adlar altında kurulan ortaklık işletmeleri bunlara örnektir.

Özel işletmelerin müteşebbisleri şahıslar olduğu halde kamu işletmelerinin ki devlettir.

YÖNETİCİ

Üretim faktörlerini işletmenin amacı etrafında birleştiren ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarını gösteren kişiye yönetici denilmektedir.

Yöneticinin müteşebbisten ayrılan yönü, bu faaliyetin sonunda kâr ve risklere iştirak etmemesidir. Yönetici, müteşebbisin işletme için çizmiş olduğu amaç doğrultusunda işletmeyi yönetmekle yükümlüdür. Çoğunlukla bir ücret karşılığı çalışır ve kendisini görevlendiren kişi ya da kurumlara karşı sorumludur.

Şunu da ilave etmek gerekir ki yönetici yalnızca işletmeyi yöneten tepe noktadaki kişi olmayıp, işletmenin her kademesinde olabilir. Buna göre bir işletmede genel müdüründen usta başına kadar emrinde insan çalıştıran herkes yönetici sayılmaktadır.

İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ

Tanımından hatırlanacağı gibi esas olarak mal ve hizmet üreten işletmeler bu faaliyetlerinin yanında bazı özellikler de gösterirler ki bu özelliklerin başlıcaları aşağıda açıklanmıştır.

1. İşletme Teknik ve Sosyal Bir Birimdir.

Faaliyet konusu ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletmenin başlıca iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birisi teknik, diğeri ise sosyal yöndür. İşletmenin teknik yönünü mal ve hizmet üretimi için kullandıkları; makine-teçhizat ile her türlü araç-gereç bulunacağına ve sermaye unsuru üretimde kullanılan her türlü aracı kapsadığına göre, tüm işletmelerin bir teknik yönü bulunmaktadır.

İşletmelerin sosyal yönünü ise, yine üretim faktörlerinden birisi olan insan ve insana bağlı işlemler oluşturur. Personel yönetimi, ücretler, muhasebe, pazarlama v.b. bunlara örnektir.

Bu şekildeki teknik ve sosyal ayırım hiç şüphesiz her işletmede bu ölçüde belirgin olmayabilir. Özellikle küçük işletmelerde bu tür bir ayırım yapabilmek oldukça güçtür. Ancak, işletmeler büyüdükçe bu ikili yapıyı görebilmek daha kolaylaşır. Büyük bir imalat işletmesinde bu nedenle teknik işlerin yönetimi ile sosyal işlerin yönetimi ayrı birimler tarafından yürütülür. Bununla birlikte işletmeler bir bütündür ve her iki yönünün ayrı ayrı başarısı işletmenin toplam başarısını ortaya koyar.

2. Finans ve Yönetim Açısından Bağımsızdır

İşletmeler finansman temini ve kullanımı yönünden bağımsız oldukları gibi muhasebe (hesap) yönünden de kâr ve zararı kendisine ait olan birimlerdir.

Yönetimin bağımsızlığı da işletme olmanın temel özelliklerindedir. Her işletmenin tek bir yönetimi vardır. Bu bakımdan, örneğin, herhangi bir işletmenin bir şubesi veya bölümü işletme sayılmaz. Çünkü, bunlar

finans ve yönetim bakımından kendilerinin üstündeki kuruluşa bağlıdır. Bu nokta da teşebbüsleri esas işletme olarak kabul edecek olursak, teşebbüsü oluşturan faaliyet birimlerine de "fabrika, acenta bağlı işletme" gibi birimler olarak bakmak gerekir.

3. İşletmeler Yaşayan Bir Organizmadır

Organizma bilindiği gibi canlıların temelini oluşturan biyolojik varlıklardır. Her canlının hayatı kendini oluşturan organizmaların hayatına bağlıdır. Bu hayatın devamı ise gerekli ortamların oluşmasına ve ihtiyaç duyulan unsurların birim uygun miktar ve oranlarda alınmasına bağlıdır.

İşletmelerde birer iktisadi organizmadır. Bu anlamda her işletme doğar, büyür ve ölür. İşletmenin Ömrünün uzunluğu ya da sağlıklı olması ise üretim, satış, finans, personel vb. politikalarının ve yapılarının sağlamlığına ve tutarlılığına bağlıdır. İçinde bulunduğu şartları iyi değerlendiren ve gelişmelerden yararlanabilen işletmeler varlıklarını uzun süre devam ettirebilirler. Aksi durumlarda ise işletmelerin ömürleri hem sağlıklı devam etmez hem de kısa olur.

4. İşletmeler Ekonomik Savaşın Etkili Bir Aracıdır

Ülkelerin birbirine üstünlük sağlamak için yaptıkları meydan savaşları günümüzde artık görülmemektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı 'ndan sonra silah yoluyla egemenlik kurma düşünceleri ve hareketleri bir iki küçük istisna dışında tüm Dünya 'da görülmemiştir. Ancak ülkeler arası savaş bitmemiş, belki isim ve şekil değiştirmiştir. Günümüzde tüm hızıyla süren bu savaşın adı "Ekonomik Savaş" tır. Ekonomik savaşın galibi ise ekonomisi güçlü ve hızla değişen uluslararası şartlara uyum sağlayabilen ülkeler olmaktadır.

Ülkelerin ekonomik güce sahip oldukları işletmelerin sayısı, üretim gücü ve rekabet edebilme özelliklerine sahip olmaları ile ölçülmektedir. Geçmişte güçlü ordular, onu oluşturan askerlerin gücüne, teçhizatına eğitim ve tecrübesine dayanırdı. Bugün ise, ekonomik ordunun askeri

işletmelerdir. Dolayısı ile işletmeleri güçlü ve modern olan rasyonel ve rantabl yönetilen ülkeler diğer ülkelere karşı sürdürülen ekonomik savaşın galibi olmaya adaydırlar.

İŞLETMELERİN AMAÇLARI

Her işletmenin bir amacı vardır. Kurucu müteşebbise göre değişen bu amaçları genelde şu üç grup altında toplamak mümkündür:

1. Kâr sağlamak
2. Topluma hizmet etmek
3. İşletmenin hayatını devam ettirmek

Bu üç amaçtan kâr sağlama amacı, serbest piyasanın hâkim olduğu kapitalist ekonomilerde işletmelerin kuruluş amacının esasını belirler. Bu tür ekonomilerde müteşebbislerin kâr amaçlarına ulaşabilmeleri ürettiklerini uygun şartlarla satabilmelerine bağlı olduğundan, işletmelerin konusunu talep sahipleri belirler. Yani, nelerin, ne miktarda ve nasıl üretileceği alım gücü ile desteklenmiş müşteri arzu ve isteklerine bağlıdır. Müteşebbisler bu arzu ve istekleri dikkatle inceleyerek işletmelerini o doğrultuda kurmaya çalışırlar.

Ne tür ekonomilerde olursa olsun, bazı işletmelerin kurulmasında kârdan ziyade topluma hizmet amacı esas alınmaktadır. Özel şahısların kurduğu hayır kurumları ile vakıf işletmeleri buna örnektir. Ayrıca, devletin bir müteşebbis olarak iktisadi hayata girdiği durumlarda da esas amacın; istihdamı artırmak, kalkınmayı teşvik etmek, tekelleşmeyi önlemek, fiyat istikrarını korumak, kalkınmada bölgeler arası dengeyi kurmak gibi topluma ve ülke ekonomisine hizmet olduğu bilinmektedir. Türkiye'de, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin bu gruba girdiği söylenebilir.

Bir de esas amacın bir işletme kurup bu işletmeyi uzun süre yaşatmak olduğu durumlar vardır ki, daha çok bir buluşu değerlendirmek, ya da saygınlık kazanmak gibi özel amaçlardan kaynaklanırlar.

Şurası bir gerçektir ki, amaçlardan hangisi esas olarak alınırsa alınsın diğerlerini kendiliğinden sağlayacaktır. Buna göre; kâr amacını esas alarak kurulan bir işletme, bu amacını gerçekleştirdiği sürece aynı zamanda topluma bir hizmet vermiş olacak ve işletmenin hayatı da kendiliğinden devamlılık kazanacaktır. Aynı şekilde "topluma hizmet" amacını temel amaç olarak benimsemiş olan işletmelerin, bu amaçlarına ulaşmaları da belli bir kâr elde etmelerine ve hayatlarını devam ettirebilmelerine bağlıdır.

İŞLETME TÜRLERİ

Hemen belirtelim ki, "işletme" terimini, kazanç amacı gütsün gütmesin, özel yada kamu kuruluşlarına ait olsun olmasın, mal ve hizmet üreten ve böylece insanların refah ve mutluluğu için kurulan ve çalışan tüm örgütleri kapsayacak şekilde kullanmaktayız. Bu bakımdan dar anlamda iş hayatına bağlı kuruluşlar olduğu kadar; devlet, belediyeler, sağlık, eğitim, savunma, sosyal yardım v.b. kuruluşlara kadar tüm birimler de bu tanım kapsamına girmektedir.

Bununla beraber, çok çeşitli bu işletmeleri belli başlı gruplar halinde aşağıdaki şekilde toplamak mümkündür.

I - Genel olarak işletmeler iki kısma ayrılabilir.

1. Mal üreten işletmeler
2. Hizmet üreten işletmeler

II- Diğer Özellikleri Bakımından:

1. Üretilen Mal ve Hizmeti Kullanıcılar Açısından
 - a - Başka işletmeler için mal ve hizmet üreten işletmeler
 - b - Son (nihai) tüketiciler için mal ve hizmet üreten işletmeler
2. Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre

- a - Özel işletmeler
- b - Kamu işletmeleri
- c - Karma işletmeler
- d - Yabancı sermayeli işletmeler

3. Büyüklükleri Bakımından

- a - Küçük işletmeler
- b - Büyük işletmeler

İşletmeleri önce, mal üreten işletmeler ve hizmet üreten işletmeler şeklinde iki kısma ayırdık. Çünkü, işletme tanımını yaparken insan ihtiyaçlarının ya "mal" dediğimiz; elbise, ekmek, otomobil, bina, gibi şeylerle, ya da eğitim, sağlık, avukatlık, ulaştırma gibi "hizmet" adını verdiğimiz şeylerle karşılanabildiğini belirtmiştik. İşletmelerde bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik kuruluşlar olduğuna göre sınıflandırmada hangi işletme olursa olursun bu iki gruptan birisine dahil olacağı açıktır.

Bundan başka işletmelerin, diğer bazı özelliklerine göre de kendi aralarında; üretilen mal ve hizmeti kullanıcılar açısından, üretim araçlarının mülkiyeti açısından ve büyüklükleri açısından olmak üzere üç gruba ayrıldığı görülmektedir.

İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmeti kullanıcılar açısından iki grup karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bazı işletmeler ürettikleri mal ve hizmeti bir başka işletmeye satarlar. Alıcı işletmelerde bu mal ve hizmeti başka tür mal ve hizmetlerin üretiminde kullanırlar. Takım tezgahları, buhar kazanları v.b. Bazı işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerden ise doğrudan doğruya en son tüketiciler istifade ederler. Yiyecekler, giyecekler ve elektrikli ev aletleri gibi.

Bazı tüketim malları ise her

iki tüketici grubu tarafından da kullanılıyor olabilir. Örneğin un, daktilo, buzdolabı, telefon v.b. Bu durumda işletmenin yerini tayin edebilmek için yoğunluğun hangi tarafta olduğuna bakmak gerekir. Eğer işletme, üretiminin büyük bir bölümünü sınaî

tüketicilere satıyorsa birinci gruba, büyük bir bölümünü son tüketicilere satıyorsa ikinci gruba giriyor demektir.

Üretim araçlarının mülkiyeti tamamen ya da yarıdan fazlası bir özel şahsa ait ise böyle işletmeler "Özel İşletmeler", mülkiyetin yarıdan

fazlasına ya da tamamına devletin veya bir kamu kurumunun sahip olduğu işletmelere de "Kamu İşletmeleri" denir. Çeşitli kişi ya da kuruluşların ortaklığı ile kurulmuş olan işletmeler ise "Karma İşletmeler" olup bu tür işletmelerde üretim araçlarının mülkiyetine özel sektör ve devlet bir arada sahip bulunmaktadır. Bir de sermayesi yabancı bir devlete veya onun bir şirketine ait olan işletmeler vardır ki, bu tür işletmelerde "Yabancı Sermayeli İşletmeler" olarak anılmaktadır.

Gerçek ve tüzel kişilerin tek başlarına ya da yerli ortaklarla Türkiye'de kurdukları yabancı sermayeli işletmelerin bir çoğu çok uluslu şirketlerin uzantısı durumundadır. Bu şirketlerin üretim, istihdam ve teknoloji gibi yararları yanında önemli kâr transferleri ve siyasal etkinlik gibi avantajları da bulunmaktadır.

Büyüklikleri bakımından işletmeler her ne kadar "Küçük İşletmeler" ve "Büyük İşletmeler" olarak iki kısma ayrılmakta ise de büyüklük ve küçüklüğü belirleyen çok çeşitli faktörler olduğundan, gerçekte bütün işletmeleri bu kategoriye göre sınıflandırmak oldukça güçtür. Bunun için; sermaye miktarı, yıllık ciro, çalıştırılan işçi sayısı, yerlerin genişliği, toplam yıllık kârı gibi 'nicelik' belirten özelliklerin yanında; yönetimin bağımsızlığı, sermayedarların sayısı, işçi-işveren ve işveren-pazar münasebetlerinin yüz yüze olup olmaması gibi "nitelik" belirten özelliklerde kullanılmaktadır.

Bu özelliklerden biri yada bir kaçı ile işletmelerin büyüklüğünü tesbit etmek yine de sıhatli bir sonuca ulaştırmayacağından, genellikle bu iş için bütün faktörlerin bir arada kullanılarak değerlendirildiği ve adına "Endeks Büyüklük Ölçüsü" denilen bir ölçü esas alınmaktadır. Buna göre her bir büyüklük faktörü, işletmenin bulunduğu sektör dikkate alınarak değerlendirilmekte ve buna göre işletmeler arasında bir sıralamaya gidilmektedir. Ülkemiz de de her yıl Ticaret ve Sanayi Odası tarafından yüz büyük işletme bu ölçüye göre düzenlenmektedir.

KAPASİTE KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

İşletmelerin büyüklükleri hakkında bir fikir edinebilmek için kapasitelerine bakmak çoğu kere yeterli olmaktadır. Diğer bir deyişle kapasite kavramı, "Pratik İşletme Büyüklüğü Ölçüsü" olarak kullanılmaktadır.

İşletmelerin, ellerindeki imkanları değerlendirme durumlarına göre çeşitli isimler alan kapasite kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz: "Bir işletmenin mal ve hizmet üretme güç ve imkanlarının belli bir ölçü ile deyimlendirilmesine kapasite denir." Bu deyimlendirme üretimin cinsine göre değişir. Tekstil işletmesinde m/yıl, ayakkabı imalat işletmesinde çift/yıl, demir-çelik işletmesinde ton/yıl şeklinde ifade edilir.

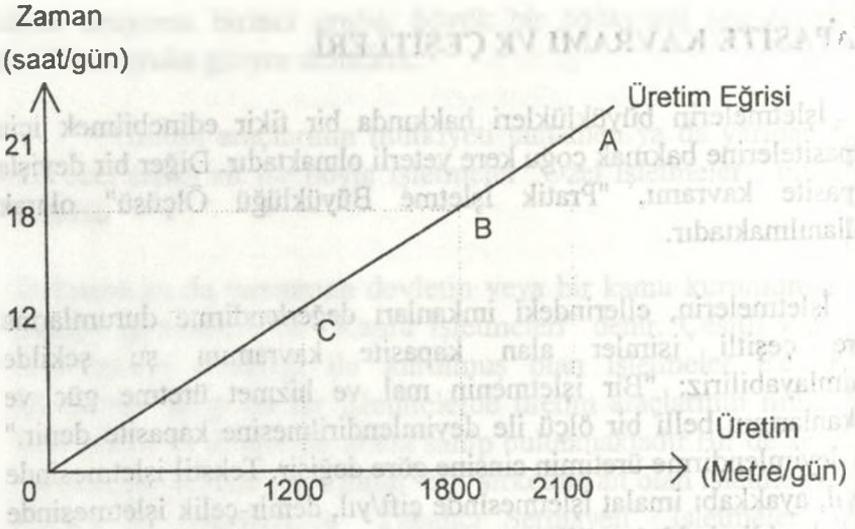
Kapasite, değişik durmlarına göre; teorik, pratik, fiili ve optimum kapasite olarak çeşitli şekillerde adlandırılır.

Teorik Kapasite

"Maksimum" ya da "kurulu" kapasite olarak da bilinen bu kapasite durumu, bir işletmenin sahip olduğu tüm üretim faktörleri ile, hiç bir duraklama olmaksızın gerçekleştirebileceği en yüksek üretim seviyesidir. Örneğin bir dokuma fabrikasında 5m/saat kapasiteli teğâhlardan 20 adet bulunuyorsa, bu makinelerin gerekli dinlenme ve bakım süreleri çıktıktan sonra bir günde 21 saat çalışabildiği ve işçilerin de uzman işçiler olduğu varsayıldığında söz konusu işletmenin teorik kapasitesi $2100 \text{ m/yıl} = 630000 \text{ m/yıl}$ olarak bulunur. (Bir yıl 300 iş günü olarak alınmıştır.)

Bu işletmenin günlük kapasite durumunu grafik üzerinde aşağıdaki gibi görmek mümkündür (Şekil 2).

Şekildeki A noktası işletmenin günlük teorik kapasite seviyesini belirlemektedir. Bu noktada işletmenin günde 21 saat çalışarak 2100 metre kumaş dokuduğu görülmektedir.



Şekil 2. Bir işletmenin günlük kapasite durumu

Pratik Kapasite

Teorik veya maksimum kapasiteye ulaşmak çok zor olduğu gibi, ulaşılsa bile uzun süre bu kapasite seviyesinde üretimde bulunmak imkansızdır. Çünkü, onarımlar, grev, lokavt, elektrik kesilmesi gibi beklemler sebebiyle üretimde aksamalar olacaktır. Bu tür bekleme ve gecikmelere "İşleyiş Kesilmeleri" adı verilir. İşte bu işleyiş kesilmelerinden arta kalan zamanda gerçekleştirilen üretim seviyesine "Pratik Kapasite" denir. Örneğimiz olan dokuma fabrikasında pratik kapasitenin 540 000 m/yıl olduğunu varsayıldığında, yılda 90 000 metre işleyiş kesilmeleri yüzünden üretilen miktarın %16,7'ye düşürüldüğü anlaşılır. Şekil-2 de pratik kapasite üretim düzeyi "B" ile gösterilmiştir.

Fiili Kapasite

Pratik kapasiteye ulaşmak her zaman mümkündür. Ancak, bu kapasite seviyesinde üretimin sürdürülmesi üretilen mal ve hizmetin satışı ile yakından ilgilidir. Şayet işletmenin malına karşı piyasada yeterli talep

yoksa veya satış faaliyetleri yetersiz kalıyorsa bu durumda pratik kapasitenin ancak bir kısmından faydalanılacak demektir. İşte pratik kapasitenin kullanılan bu kısmına "Fiili Kapasite", kullanılmayan kısmına da "Boş Kapasite" adı verilir. Pratik kapasiteden boş kapasite çıkarılınca fiili kapasite elde edilir. Dokuma fabrikası yılda ancak 360 000 m. satabiliyorsa, fiili kapasitesi 360 000 m/yıldır. Pratik kapasitesi 540000 m/yıl olduğuna göre bu işletmede 180 000 m/yıllık bir boş kapasite mevcut demektir. Şekil - 2 de "C" noktası işletmenin fiili kapasite üretim seviyesini göstermektedir.

Görüldüğü gibi bu durumda işletme, günlük çalışmasını 18 saatten 12 saate indirmek zorunda kalmıştır. Böylece tezgahların bir kısmı boş kalmakta ve günde ancak 1200 metre kumaş dokunabilmektedir.

Bu kapasitenin değerlendirilebilmesi için işletmeler çeşitli tedbirler alırlar. Bunlardan birisi de aynı mamülün üreten başka işletmenin karşılayamadığı talebi için onun adına üretimde bulunmaktadır. Buna "Fason İmalat" denilmektedir. Fason imlatta mamül özellikleri imalatı sipariş eden işletmenin isteklerine göre düzenlenir.

Optimum (Kıvamlı) Kapasite

En uygun, arzu edilen kapasite manalarına da gelen Optimum kapasite seviyesinde, birim başına toplam maliyet en düşük düzeydedir. Diğer bir deyişle birim başına sabit ve değişir giderler toplamının minimum olduğu kapasiteye "Optimum Kapasite" denir.

Optimum kapasite, pratik kapasite dolaylarındadır. Çünkü bu durumda eldeki makina ve işçilikten mümkün olan en yüksek fayda sağlanıyor, aynı zamanda üretilen mal ve hizmetin tamamı da satılıyor demektir.

Çalışma Derecesi

Kapasite kavramlarından yararlanılarak, işletmelerin başarılarının ölçülmesinde kullanılan bir oran elde edilmiştir. Fiili kapasitenin, pratik kapasiteye bölünmesi ile elde edilen orana "Çalışma Derecesi" denir.

$$\text{Çalışma Derecesi} = \frac{\text{Fiili Kapasite}}{\text{Pratik Kapasite}}$$

Bu oran yüzde (%) ile ifade edilir. Çalışma derecesi %100 'e ne kadar yakın ise işletme o kadar iyi çalışıyor, diğer bir deyişle, üretim alanlarından maksimum yararlanılıyor demektir. Çalışma derecesinin %100 'ün üstüne çıktığı durumlarda olabilir. Özellikle talebin geçici olarak artış gösterdiği durumlarda pratik kapasite sınırı zorlanarak aşılabilir.

Örneğimizdeki işletmenin çalışma derecesi şu şekilde bulunur:

$$\text{Çalışma Derecesi} = \frac{360.000}{540.000} = 0.66 = \% 66$$

Bu işletmenin elindeki imkanları yeterince değerlendiremediği ve boş kapasitenin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

B - BİR İŞLETMENİN KURULUŞU

Bir işletme kurulurken başlıca şu üç aşamadan geçilir:

1. Kuruluş Öncesi Çalışmalar
2. Kuruluş Çalışmaları
3. İşletmeye Alma

1- Kuruluş Öncesi Çalışmalar

Bu çalışmaları da kendi içinde şu şekilde gruplamak mümkündür:

- a. Bir İşletme Kurma Düşüncesi
- b. Uygun Konuların Araştırılması
- c. Fizibilite Etüdüleri
- d. Değerlendirme ve Karar

a) Bir İşletme Kurma Düşüncesi:

İşletme kurma, bir konuda yatırım yapma fikrinin doğuşu ile ilgili zihni ve fikri faaliyet ile başlar. Böyle bir düşünce olmadan işletme kurulması mümkün değildir. Belkide işletme kurmanın en önemli unsurudur diyebiliriz.

Bu düşünce müteşebbislere ait olduğundan, mahiyetide müteşebbislere göre değişiklik gösterecektir. Pür kapitalist ve karma ekonomilerde müteşebbis durumunda olan özel şahısların işletme kurma düşüncesi doğrudan kâr etme arzusuna dayanır. Bunun yanında işletme kurma düşüncesi, psikolojik (kendi doğduğu yere yatırım yapma, saygınlık kazanma v.b), siyasi, politik (kamu işletmeleri) ve hayır işleme (hayır kurumları) gibi faktörlerden de kaynaklanabilir.

b) Uygun Konuların Araştırılması:

Hangi faktörlerden kaynaklanırsa kaynaklansın proje düşüncesinin gerçekleştirilmesi, amaca uygun çalışma alanlarının araştırılması ile mümkündür.

Uygun alanların seçiminde aşağıdaki hususlardan yararlanır:

- Talep Projeksiyonları;
 - İhraç pazarlarının yapısı ve büyüklüğü,
 - İhraç mallarının geleceği ve geliştirme imkânı,
 - Karşılanmamış iç talep,
 - İç talepteki artışlar,
 - İthal ikâmesi imkânı,
 - Üretimin çeşitlendirilme imkanı
- Ülke Kaynaklarının Analizi;
 - Hammedde imkânı,
 - Enerji ve yakıt durumu,
 - Yeterli işgücü (miktar ve kalifiye açısından),
 - Ulaştırma imkânları

- Kalkınma Planları ve Yıllık Programların İncelenmesi;
 - Yatırım konusunun sektörel durumu,
 - Teşviklerden yararlanıp yararlanmayacağı.
- Yeni İcat ve Buluşları Değerlendirmek.
- Diğer Ülkelerdeki Tecrübeleri İzlemek.

Bu konularda neşredilen çeşitli yayın ve istatistikleri inceleyen müteşebbis, kendi kabileyet ve imkânlarını da dikkate almak suretiyle ilgi duyduğu yatırım alanlarını belirler.

c) Fizibilite Etüdüleri:

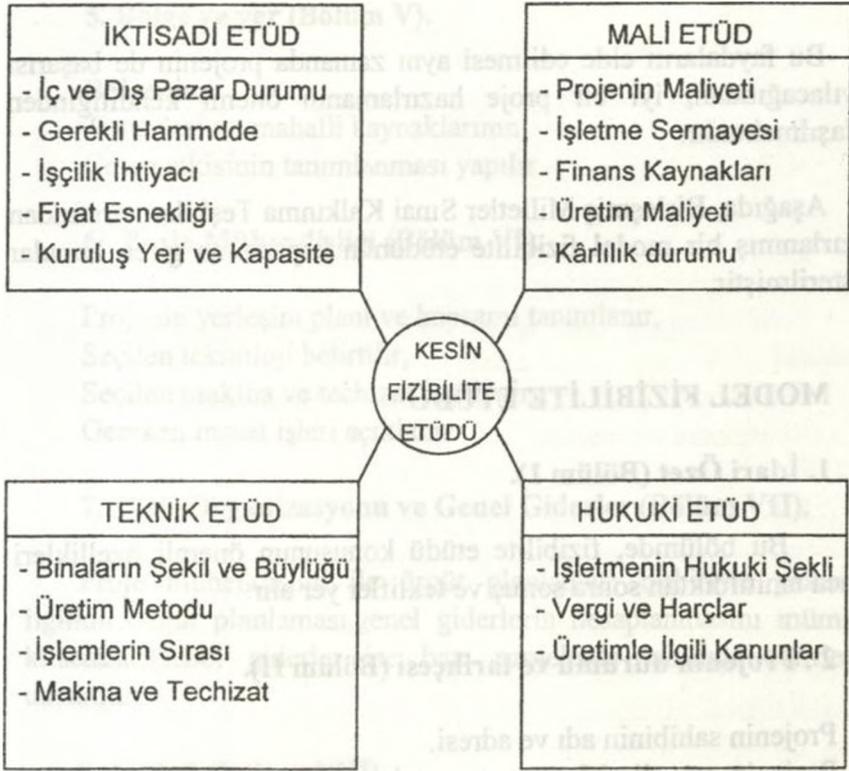
Uygun yatırım alanları kabaca belirlendikten sonra sıra bunlar arasında bir seçim yapmaya gelecektir. Bu seçim işinde, Ön Fizibilite Etüdü (Ön proje Etüdü) müteşebbise yardımcı olur.

Ön fizibilite etüdü; piyasa potansiyeli, gelir tahminleri, tahmini yatırım maliyeti, işletme dönemi giderleri v.b. konuları kapsayan bir çalışmadır. Bu çalışma ile hem en uygun yatırım alanı seçilmiş olacak ve hem de büyük miktarlara ulaşan kesin fizibilite etüdü masraflarına gereksiz yere katlanılmamış olacaktır.

Kesin Fizibilite Etüdü; (Kesin Proje Etüdü =Yapılabilirlik Etüdü), yatırım yapılması düşünülen konunun ekonomik, mali, teknik ve hukuki bakımlarından ayrıntılı bir şekilde incelendiği çalışmalarıdır.

Söz konusu çalışmaların alt dallarını hangi konuların oluşturduğu Şekil 3 'te görülebilir.

Gerek ön fizibilite, gerekse kesin fizibilite etüdüleri bazı kamu kurumlarının yanında, bu işi meslek edinmiş özel kuruluşlarca da



Şekil 3. Kesin Fizibilite Etüdü

yapılmaktadır. Günümüz modern işletmelerinin kurulmasında yapılması kaçınılmaz olan fizibilite etüdülerinin sağladığı tüm faydalar şu şekilde sayılabilir:

- İşletmenin kurulup kurulmayacağına karar verme,
- Alternatif yatırım alanlarından en iyisini seçme,
- Teşvik tedbirlerinden faydalanabilmek için projeyi ilgili kuruluşlara sunma, (Ülkemiz 'de Devlet Planlama Teşkilatı' sunulur.)
- Finansman temini için projenin finans kaynaklarına takdimi, (bankalar ve öteki finans kuruluşlarına)
- İşlerin uygulanması ve uygulamada çıkabilecek aksaklıklar önceden tedbir alınması.

Bu faydaların elde edilmesi aynı zamanda projenin de başarısı sayılacağından, iyi bir proje hazırlamanın önemi kendiliğinden anlaşılmaktadır.

Aşağıda, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı tarafından hazırlanmış bir model fizibilite etüdünün kapsamına giren konular gösterilmiştir.

MODEL FİZİBİLİTE ETÜDÜ

1. İdari Özet (Bölüm 1).

Bu bölümde, fizibilite etüdü konusunun önemli özellikleri kısaca tanıtıldıktan sonra sonuç ve teklifler yer alır.

2 . Projenin durumu ve tarihçesi (Bölüm II).

Projenin sahibinin adı ve adresi,

Projenin yönelimi:Pazara mı, yoksa hammaddeye mi yönelik olduğu,

Pazar yönelimi:İç pazar veya ihracat,

Projeyi destekleyen ekonomik ve endüstriyel politikalar ve

Projenin geçmişi hakkında bilgi bulunur.

3. Pazar ve tesis kapasitesi (Bölüm III).

Talep tahmini,

Arz tahmini,

Üretim programı,

Tesis kapasitesi ile ilgili yıllık verilerin listesi yer alır.

4. Malzeme ve girdiler (Bölüm IV).

Hammadde,

Yardımcı madde,

Fabrika gereçleri ve

Diğer kullanım malzemelerinin durumları açıklanır.

5. Bölge ve yer (Bölüm V).

Bölgenin,
Tesis yeri ve mahalli kaynaklarının,
Çevre etkisinin tanımlanması yapılır.

6. Proje Mühendisliği (Bölüm VI).

Projenin yerleşim planı ve kapsamı tanımlanır,
Seçilen teknoloji belirtilir,
Seçilen makina ve teçhizat özetlenir,
Gereken inşaat işleri açıklanır.

7. Tesis Organizasyonu ve Genel Giderler (Bölüm VII).

Proje mühendisliği ile örgüt planlaması birbiriyle yakından ilgilidir. Örgüt planlaması, genel giderlerin hesaplanmasını mümkün kılacaktır. Genel giderler ise bazı projelerde kârlılığı belirleyen unsurdur.

8. İşgücü (Bölüm VIII).

Seçilen işçi kadrosunun nicelik ve niteliği,
Seçilen personelin nicelik ve niteliği ile,
Personel örgüt yapısı yer almalıdır.

9. Uygulama (Bölüm IX).

Tesisin inşaat ve montaj süresi,
Üretime başlama ve işletmeye alma döneminin süresi (genellikle çubuk diyağramı veya gant çizelgeleri ile) belirtilmelidir.

10. Mali ve Ekonomik Değerlendirmeler (Bölüm-X).

- Toplam yatırım giderlerinin iç ve dış para olarak aşağıdaki şekilde dökümü yapılır.

- + İnşaat işleri
- + Teknoloji ve donanım

- + Deneme işletmesi giderleri
- + İşletme sermayesi (çalışma sermayesi)

= Toplam Yatırım Tutarı

- Proje frimasmanı (tahmin edilen)

- Finansman kaynakları,
- Finansman ve borçlanma maliyetinin proje ve teklifleri üzerindeki etkisi,
- Finansmana ilişkin kamu politikası ve yönetmelikler,
- Finansman kurumları,
- Gerekli mali tablolar,
- Mali oranlar.

- Toplam üretim veya imalat giderleri (Tam kapasitede)

- + Fabrika giderleri
- + Genel idare giderleri
- + Satış ve dağıtım giderleri

= İşletme Giderleri

- + Mali giderler (faizler)
- + Amortisman giderleri

= Toplam Üretim Giderleri

- Mali değerlendirme

- Net bugünkü değer
- İç karlılık oranı
- Geri ödeme süresi
- Basit karlılık oranı
- Başabaş analizi

- Ulusal ekonomik değerlendirme (Fayda-mal. analizi)

11. Sonuç (Bölüm XI)

- Projenin başlıca yararları,
- Projenin başlıca dar boğazları,
- Projenin uygulama şansı yer almalıdır.

d) Değerlendirme ve Karar

Yukarıdaki bilgileri kapsayan fizibilite etüdlerinin hazırlanmasından sonra en önemli safha olan karar safhasına gelinmiş demektir. Bu safhada, hazırlanan fizibilite etüdü değerlendirilir.Şayet böyle bir işletme kurulmasından beklenen amacın gerçekleşebilmesi yönünde ümit verici sonuçlar elde edilmişse işletmenin kurulmasına kesin olarak karar verilir.Aksi halde daha işin başında iken bu yatırımdan vaz geçilir.

2. Kuruluş Çalışmaları

İşletmenin kurulmasına kesin karar verildikten sonra kurulacak işletmenin hukuki şekli, binaların inşaat hesapları,makinaların tip ve maliyetleri konusunda çalışmalar yapılmaya başlanır.

Bir yandan siparişler verilirken, diğer yandan yatırımın önemli safhaları da tamamlanmaya çalışılır. Projenin büyüklük ve küçüklüğüne göre değişiklik gösteren "yatırım aşaması" şu genel bölümlere ayrılabilir.

a- Teşvik belgesinin alınması: Söz konusu yatırımın kalkınma planlarına uygun ve ülke ekonomisi için yararlı olduğunu gösteren,bu sebeple de bir kısım vergilerden muafiyet, kredi ve döviz tahsisi gibi teşviklerden istifade edilmesini sağlayan belge olup ülkemizde Devlet Planlama teşkilatı tarafından verilmektedir.

b- Hukuki statünün tesbiti: Kurulacak işletme tek kişi işletmesi mi, yoksa ortaklık mı olmalıdır? Eğer ortaklık düşünülüyorsa, ortaklığın türünün kararlaştırılmasıdır.

c- Gerekli sermayenin toplanması: Kuruluş sırasında gerekli olan sermaye miktarlarının toplanarak bankaya yatırılmasıdır. Anonim şirketi, limited şirket veya diğer şirket türlerinden hangisinin uygun olacağı belirlenir

d- Projenin takip ve kontrolünü yapacak bir ekibin kurulması: Bu ekip yapılan plan ve programlara ulaşabilmek için kaynakları, imkan ve vasıtaları ayarlamak, uygun olmayan gidişleri önlemek, tüm faaliyetler kontrol etmek, işlerin zamanında, istenen maliyette, istenilen standartlara ve işletme şartlarına uygun olarak yapılmasını sağlamakla görevlidir.

e- Proje ve mühendislik tasarımlarının hazırlanması; ihale dökümanlarının hazırlanması, teklif kabulü ve değerlendirilmesi, kuruluş yeri hazırlıklarının tamamlanması bu safhada gerçekleştirilecek olan işlerdir.

f- Görüşme ve sözleşmeler: Bu aşamada mali kuruluşlar, danışmanlar, mimarlar, müteahhitler, makina ve techizat satıcıları, patent ve lisans sahipleri, malzeme girdileri ve yardımcı hizmet sağlayanlarla görüşme ve sözleşmeler yapılır.

g- İnşaat montaj ve eğitim çalışmaları: Binaların tamamlanması, yurt içi ve yurt dışından alınan makinaların fabrika yerinde montaj işlemleri sürerken, bir taraftan da üretimi gerçekleştirecek işçilerin eğitilmeleri sağlanır.

Tüm bu işlemlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi ve işletmenin üretime hazır hale getirilebilmesi ancak düzgün bir proje programı ve iyi bir uygulama ekibi ile mümkündür.

3. İşletmeye Alma

Kuruluş çalışmalarında en kritik dönem, makina ve techizatın denenmesi, deneme imalat ve tesisin işletmeye açılmasıdır. Uzun süren çalışmalardan sonra elde edilen sonuçlar ve ileride karşılaşılabilecek problemler bu aşamada ortaya çıkacaktır. Diğer yandan bu aşamada ulaşılan başarı, projenin planlama ve yürütümedeki etkinliğini yansıtır. Aynı zamanda programın gelecekteki performansının bir göstergesi de ortaya çıkmış olur.

C - KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

İşletmenin kuruluş çalışmaları sırasında üzerinde durulması gereken en önemli konulardan birisi de kuruluş yerinin seçimidir. İşletmenin kuruluş yerini seçerken çok dikkatli olmak gerekir. Çünkü, bu konuda bir kere karar verip işletme o yerde kuruldu mu, şartların uygun olmadığı sonradan anlaşılrsa bile kuruluş yerini değiştirmek büyük masrafları gerektireceğinden, işletme olumsuz rekabet şartları içinde faaliyetini sürdürmek zorunda kalacak veya masrafları göze alıp uygun bir yere taşınacaktır.

Kuruluş yeri seçilirken üretimin cinsine ve büyüklüğüne göre çok çeşitli faktörler göz önüne alınır. Maksat; uzun sürede işletme karını en yüksek seviye çıkarmak (kar maksimizasyonu) olduğuna göre, söz konusu faktörler üretim ve satış maliyetini asgariye indirici özelliğe sahip olmalıdırlar. Diğer bir deyişle işletmede, birim başına düşen maliyetleri etkileyen tüm unsurlar kuruluş yeri faktörüdür. Buna göre, diğer yerlere oranla birim maliyetlerin en düşük, buna karşılık toplam karın ise en yüksek seviyede gerçekleştiği yer **OPTİMAL (EN UYGUN) KURULUŞYERİ** dir.

Çok çeşitli olan kuruluş yeri faktörlerini dört grupta toplamak mümkündür.

- a. İktisadi Faktörler
- b. Doğal faktörler
- c. Sosyal Faktörler
- d. Psikolojik, Fizyolojik ve Politik Faktörler

a) İktisadi Faktörler: Hammadde, işgücü, pazar ve ulaşım unsurları iktisadi faktörleri oluşturan ana konulardır.

Hammadde: Burada kastedilen esas hammadDEDİR. Üretilmesi düşünülen mamülün esas hammaddesi nerede mevcut ve bol ise işletme oraya kurulmak istenir. Özellikle, mamül hale geldiğinde ağırlığından büyük ölçüde fire veren hammaddelerin söz konusu olduğu durumlarda

işletmenin kuruluş yeri olarak hammaddeye yakın bir yer tercih edilir. Maden işletmelerinde durum böyledir.

Ayrıca, bozulabilir ve çürüyebilir hammaddelere bağımlı olarak çalışan işletmeler de bu tür hammaddelerin bulunduğu yerlere kurulmaya çalışırlar. Balık ve sebze konserve fabrikaları ve salça fabrikaları bunlara örnektir.

Pazara yakınlık: Ulaştırma sisteminin yetersiz veya taşıma ücretlerinin yüksek olduğu durumlarda, bölgesel ihtiyaçların karşılandığı durumlarda, dayanıksız tüketim mallarının üretilmesi hallerinde ve sanayi işletmelerine girdi üretilmesi durumlarında pazara yakınlık önemli olmaktadır.

İşgücü: Kuruluş yeri söz konusu olduğunda iş gücü iki bakımdan önemlidir. Birincisi işgücünün bolluğudur ki, böyle yerlerde işgücü ucuz olduğundan işletmeler buralara kurulmaya çalışırlar.

İkincisi, işgücünün kalitesidir. Bazı üretim konuları eğitilmiş işgücünü gerektirir. Halı dokumacılığı, çinilik, porselen v.b. dallarında faaliyette bulunmak isteyen işletmeler, bu konuda yetişmiş işgücünün hazır olduğu yörelerde kurulurlar.

Ulaşım: Her konuda faaliyet gösteren işletmeler için geçerli ortak bir kuruluş yeri faktörü olmasına rağmen bazı işletmeler için özellikle önem taşır. Bunlar petro-kimya işletmeleri ile orman ürünlerini işleyen işletmelerdir. Petrol nakliyatı genellikle deniz yoluyla gerçekleştirildiğinden bu tür işletmeler daha çok deniz kenarlarına ve limanların yakınlarına kurulurlar.

Orman ürünlerini işleyen işletmeler ise ormanlık bölgeden gelen akarsu kenarlarına kurularak taşıma masraflarından kurtulmak isterler.

b) Doğal Faktörler:

İklimi arazinin yapısı, su-enerji ve askeri tehlike doğal faktörler arasında sayılabilir. İklim bazı üretim konuları için son derece önemlidir.

Örneğin, nem oranı yüksek, rutubetli yerlerde pamuğa dayalı işletmeler ve bozulabilir mamül üreten işletmeler kurulmamalıdır. Diğer taraftan, bu tür iklimlerde işgücünün verimi de düşüş gösterir, yorgunluk ve hastalıklar artar.

İşletmenin kurulacağı arazinin, deprem, su basması ve toprak kayması gibi tehlikelerden uzak olması gerekir.

Bazı işletmeler üretim sistemlerinin özelliği gereği bol suya ihtiyaç gösterirler. Kimya, lastik, kağıt, cam sanayi işletmeleri bu türdendir. Bu gibi işletmeler akarsu, göl ya da deniz kenarlarına kurulmayı tercih ederler.

Doğal faktörler, özellikle arazi ve su faktörü yakın gelecekte en önemli kuruluş yeri faktörü durumuna gelecektir. Başka bir deyişle kuruluş yeri faktörleri içerisinde nisbi (oransal) olarak en yüksek maliyeti bu iki faktör oluşturacaktır. Bunun nedeni yalnızca artan nüfusa bağlı olarak kullanılabilir arazinin ayarlanması değil, bundan daha önemlisi çevreyi koruma önlemlerinin giderek daha etkili hale gelmesidir. Bunun sonucu olarak, işletmeler gelecekte yerleşim yerlerinden ve su kaynaklarından uzaklaşacaklardır. Bu durum da işletmelerin su temin etme ve insanları (çalışanları) hammadde ve mamül taşıma masrafları, maliyetleri büyük ölçüde artacaktır. Bu nedenle, gerek yeni işletme, gerekse ilave tesisler kuracak olan müteşebbisler bu gelişmeleri göz önünde bulundurarak uzun vadeli planlamalar yapmak zorundadırlar.

Askeri tehlike, İkinci Dünya Savaşı'ndan önce önemli bir kuruluş yeri faktörü idi. Bilhassa ekonomik kalkınmanın temelini oluşturan ağır sanayi kuruluşları, hava kara ve denizden gelecek her türlü düşman tehlikesine karşı korunmuş bölgelerde kurulmaya çalışılırdı. Günümüzde güdümlü füzelerin ve nükleer silahların savaş aracı durumuna gelmiş olması askeri tehlikenin kuruluş yeri faktörü olarak düşünülmesini oldukça zayıflatmıştır. Bununla beraber, yargın sanayileşme bir ölçüde tedbir olarak düşünülebilir.

c) Sosyal Faktörler:

İşletmelerde çalışan işçi ve idari personelin dinlenme, eğlenme ve kültür ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yerler kuruluş yeri seçiminde tercih sebebi olacaktır. Çünkü, böyle yerlerin olmadığı alanlarda, müteşebbüs bunların yapımı için ilave masrafa girecektir.

Ayrıca personelin, büyük şehirlerdeki kültürel kurumlara (okul, kurs v.s) bağımlılığı da önemli bir faktör oluşturmaktadır.

Özellikle kalifiye personel ve başarılı yöneticiler çocuklarının öğrenim hayatında yanlarında olmak düşüncesiyle kolej, üniversite ve yüksek okulların bulunduğu şehir merkezlerinden uzaklaşmak istemezler. Ayrıca, yönetici ve diğer personelin ihtiyaç duyduğu yabancı dil ve bilgisayar kursları yine şehir merkezlerinde düzenlenmektedir. Bu nedenlerle işletmeler şayet kalifiye personel çalıştırmak istiyorsa bu faktörleride göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

d) Psikolojik, Politik ve Fizyolojik Faktörler:

Müteşebbisin belli bir bölge halkına (kendi köyü veya kasabası olabilir) hizmet etme düşüncesi bazen tek başına işletmenin kuruluş yerini tayin eden psikolojik bir faktördür.

Ülkemizde bir dönem yaşanan ve gerekli kuruluş yeri şartlarına uyulmadığı için uzun ömürlü olmayan, Almanya 'da çalışan Türk İşçilerinin kendi Kasaba ve Köylerine kurdukları işletmeler bu konuda iyi bir örnektir. Bu işletmelerin kuruluşunda yegane faktör; kendi doğup büyüdüğü bölgeye faydalı olmak şeklindeki düşünce, yani psikolojik unsurdur. Halbu ki, işletmelerin kuruluş yerinin seçiminde günümüz de psikolojik şartlara çok az yer vardır.

Kaplıca, ılıca, kür yeri gibi müteşebbisin sağlık durumundan kaynaklanan yer seçimi ise fizyolojik faktörün esas alındığını gösterir.

Kamu kurumlarının kuruluş yeri seçiminde ve işletmeler için vergi oranlarının düşük tutulduğu yerlerde kurulmak istenen özel sektör

işletmelerin yer seçiminde politik faktörler dikkate alınmaktadır.

Organize Sanayi Bölgeleri:

İşletmeler yukarıda sayılan kuruluş yeri faktörlerini dikkate alarak kurulmak istendiğinde müteşebbisin karşısına bir başka problem çıkacaktır. O da sermaye ve zaman problemidir. Çünkü, her işletme gerekli olan yol, su, elektrik gibi alt yapı yatırımlarını kendisi yapmak zorunda kalırsa bu, hem büyük sermaye gerektirecek ve hem de zaman ve kaynak israfına yol açacaktır. Bu yüzden ekonomik bakımdan kalkınma çabası içinde olan az gelişmiş ülkelerde organize sanayi bölgeleri kurulması yönüne gidilmektedir. Bu sayede işletmelerin kurulması önemli ölçüde kolaylaşmaktadır.

Genel olarak ifade edilmek istenirse organize sanayi bölgeleri; sanayi için uygun arazi parçalarının, planlı bir şekilde parsellenerek, yol, su, elektrik, kanalizasyon gibi alt yapı tesisleri ile P.T.T., dispanser, kreş, cami banka, dinlenme yerleri gibi sosyal ve mesleki kuruluşların da yer aldığı organizasyonlardır.

Organize sanayi bölgelerini Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, belediyeler ve İl Özel İdareleri gibi kamu kuruluşları düzenleyebilecekleri gibi, kâr amacı güden özel müteşebbislerce de kurulup işletmecilere sunulabilir.

Sanayi Siteleri:

Kuruluş amaçları organize sanayi bölgeleri ile aynıdır. Yani sanayi siteleri de işletmeler için gerekli olan alt yapı ve sosyal tesisleri çok sayıda işletme için ortak olarak planlayarak sermaye ve zaman tasarrufunu amaçlamaktadır. Fakat organize sanayi bölgelerinden ayrılan yönleri vardır.

Organize sanayi bölgeleri daha ziyade büyük işletmeler için kurulduğu halde, sanayi siteleri orta büyüklükteki ve küçük işletmeler için kurulup müteşebbislere arz edilirler. Ayrıca, organize sanayi

bölgelerinde bulunan alt yapı ve sosyal tesislere ilave olarak sanayi sitelerinde standart işletme binaları da yapılmış durumdadır. Müteşebbisler bu binaları ya kiralamak, ya da satın almak suretiyle işletmeleri kurarlar.

Sanayi sitelerinin bir diğer özelliği de değişik meslek grupları için ayrı ayrı siteler oluşturmalarıdır. Örneğin; tamirciler sitesi, marangozlar sitesi, mobilyacılar sitesi v.b. Böylece her mesleğin piyasası belli yerlerde oluşmaktadır ki, bu da hem üreticiye, hem tüketiciye hem de aracı kuruluşlara çeşitli kolaylıklar sağlamaktadır.

İŞLETMELERİN HUKUKİ YAPILARI VE BİRLEŞMELERİ

İŞLETMELERİN HUKUKİ YAPILARI

Kurulmasına karar verilen ve kuruluş yeri seçilen işletmenin hukuki şeklinin ne olacağına sıra gelir. Bunun için de mevcut hukuki şekilleri bilmek gerekecektir.

Bilindiği gibi Türkiye, karma ekonomik modeli benimsemiş bir ülkedir. Bu nedenle kalkınma için gerekli "ekonomik kaynaklar" olarak bilinen işgücü, sermaye ve tabiat faktörlerinden bir kısmının özel sektör (Özel müteşebbisler) çalışma hayatına aktarırken, diğer bir kısmını da devlet, bir müteşebbis gibi davranarak işletmelerin kurulmasını da kullanılabılır. Bu kullanımda, özel sektör ile devlet arasındaki bölüşüm oranı hükümet edenlerin ekonomik anlayışlarına göre her dönemde değişiklik gösterir. Örneğin ülkemizde 1940-1950 döneminde devletçilik anlayışına sahip iktidarın tercihi doğrultusunda kaynaklar daha çok devlet eliyle yatırıma dönüştürülmüştür. 1950-1960 ve özellikle 1980 'den sonra ise özel sektöre ağırlık verilen bir politika uygulanmış ve buna bağlı olarak ta kaynaklar çoğunlukla özel sektörce yatırıma dönüştürülmüştür. Fakat her dönemde karma ekonomik model ilkesinden vazgeçilmemiştir.

Karma ekonomik modelin tatbik edildiği ülkelerde ise yukarıda belirtilen özelliklerden dolayı hukuki bakımdan iki işletme tipinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bunlardan birisi "Kamu İşletmeleri" diğeri ise "Özel İşletmeler" dir.

Ülkemizde de mevcut olan bu işletme tiplerinin hukuki özelliklerini kısaca görelim.

A. KAMU İŞLETMELERİNİN HUKUKİ YAPILARI

Ülkemizdeki kamu işletmelerini aşağıdaki gibi altı grupta toplamak mümkündür.

1. Genel Bütçe Dairelere Bağlı İşletmeler
2. Katma Bütçeli Dairelere Bağlı İşletmeler
3. Özel Bütçeli İşletmeler
4. Yerel Yönetim (Mahalli İdareler) İşletmeleri
5. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KIT) ve İktisadi Devlet Teşebbüsleri (İDT)
6. Bağlı Ortaklıklar.

Genel Bütçeli Dairelere Bağlı İşletmeler:

Bunlar, devletin kamu hizmetlerini yürütmek için kurduğu döner sermayeli ve döner sermayesiz olmak üzere iki türde karşımıza çıkan ve tüzel kişiliği olmayan kuruluşlardır. Döner sermayeli kuruluşlara örnek olarak; Sağlık Bakanlığı 'na bağlı Darphane ve Damga Matbaası gösterilebilir. Buna karşılık Devlet Matbaası ise genel bütçeye dahil, döner sermayesiz bir kuruluştur.

Buradaki "Öz Semaye" ek nitelikteki bir ticaret ya da üretim işini gerçekleştirmek amacıyla ve Bütçe Kanunu ile kendilerine verilen ödenek niteliğinde olup muhasebe dilindeki döner sermaye ile karıştırılmamalıdır.

Katma Bütçeli Dairelere Bağlı İşletmeler

Bunlar katma bütçeli devlet dairelerine (Tekel, Devlet Üretim Çiftlikleri, Üniversiteler gibi) bağlı olarak kurulmuş ve gelir getirici faaliyetlerde bulunan işletmelerdir. Bu işletmelerin de tüzel kişilikleri yoktur. Bağlı buldukları kuruluşların ise tüzel kişiliği vardır.

Özel Bütçeli İşletmeler

Kendi özel kanunlarına göre kurulup işletilen ve tüzel kişilikleri bulunan işletmelerdir. Başlıcaları; İller Bankası, M.T.A., Milli Piyango İdaresi ve Sosyal Sigortalar Kurumu dur.

Aynı zamanda özerk olan bu tür kuruluşlar, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulunca denetlenirler ve devlet kuruluşlarının yönetim felsefesine ve usüllerine tabi olurlar.

Yerel Yönetim İşletmeleri

Yerel yönetimler olarak bilinen; il özel idareleri, belediyeler ve köy idareleri ülkemiz kanunlarına göre işletmeler kurabilir ve işletebilirler. İşte buna göre ve genellikle kamu hizmeti görmek amacıyla kurulmuş olan bu işletmelere örnek olarak; su, havagazı, ulaştırma işletmeleri gösterilebilir.

Bunların yanında özellikle belediyeler tarafından ticari amaçlı işletmelerde (BİT) kurulabilmektedir ki bunlar; oteller, moteller, çiftlikler, petrol istasyonları ve tanzim satış mağazaları gibileridir.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve İktisadi Devlet Teşebbüsleri (İDT)

1938 yılında çıkarılan 3460 sayılı kanun da sermayelerinin tamamı devlete ait olan kuruluşlar olarak tanımlanan kamu iktisadi kuruluşları daha sonra 1964 'te çıkarılan 440 sayılı kanun ile ve 1983 'te çıkarılan kanun kuvvetindeki kararname ile sınırları ve faaliyet konuları yeniden belirlenmiştir. Buna göre; sermayesinin yarısından fazlası ya da tamamı tek başına veya birlikte genel ve katma bütçeli idarelere ait olup iktisadi esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan teşebbüslere iktisadi Devlet Teşekkülü denmektedir. Başlıcaları; Sümerbank, Etibank, T.C. Ziraat Bankası, Türkiye Demir Çelik İşletmeleri, Türkiye Şeker Sanayi Kurumu, Türkiye Kömür İşletmeleri, Türkiye Elektrik Kurumu, Devlet Malzeme Ofisi, Toprak Mahsülleri Ofisi vb. dir.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ise İDT leri de içine almakla birlikte daha geniş kapsamlı kuruluşlardır. Bu kuruluşlar genellikle tekel durumunda faaliyet gösteren ancak kamu hizmeti niteliği ağır olan işletmelerdir. Başlıcaları ise; T.C.D.D.Y., P.T.T., Tekel İşletmeleri, Devlet Hava Yolları Genel Müdürlüğü v.s. dir.

Gerek KİT 'lerin, gerekse İDT 'lerin ortak özellikleri ise kuruluş amaçlarında karşımıza çıkmaktadır. Bu kuruluşların amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- a. Ülkenin ekonomik kalkınması için gerekli alt yapı girdilerini ve hizmetlerini sağlamak,
- b. Toplumun düşük gelirli gruplarına temel ihtiyaç maddelerini üreterek düşük fiyatla arz etmek,
- c. Fiyat istikrarını korumak,
- d. Kalkınmada bölgeler arası dengeyi sağlamak,
- e. Özel sektöre öncülük ve önderlik yapmak

Bu kuruluşların geçmişine bir göz attığımızda yukarıda sayılan amaçların genellikle gerçekleşmiş olduğunu görüyoruz. Bugün ise söz konusu kuruluşlar ekonomik gelişmenin en büyük engeli olarak görülmekte ve özel sektöre devredilmeleri için çalışmalar yapılmaktadır. Halbu ki, bu kuruluşların zarar etmeleri en büyük etken olan siyasal baskılardan arındırılmaları ve başarılı yöneticilere bırakılmaları durumunda KİT 'ler daha uzun süre bu ülkeye hizmet edebilir.

Bağlı Ortaklıklar

Bağlı ortaklık, sermayesinin yarısından faydası İDT veya bir KİT 'e ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir. Denizcilik Bankası A. O., Türk Hava Yolları A. O., Türk Motor Sanayi A. Ş. (TÜMOSAN) bunlardan bazılarıdır.

Ülkemizdeki ilgili kanunlar çerçevesinde düzenlenen özel işletmelerin hukuki yapıları ise belirgin özellikleri dikkate alınarak aşağıda açıklanmıştır.

B - ÖZEL İŞLETMELERİN HUKUKİ YAPILARI

Özel işletmeleri hukuki yapıları bakımından şu şekilde sınıflandırmak mümkündür;

I. Tek kişi İşletmesi

II. Şirket (Ortaklık)

1. Adi Şirket
2. Ticaret Şirketleri

A. Şahıs Şirketleri

- a. Kollektif Şirketleri
- b. Adi Komandit Şirket

B. Sermaye Şirketleri

- a. Anonim Şirket
- b. Limited Şirket
- c. Sermayesi Paylara Bۆlünmüş Komandit Şirketler.

I.I.I. Kooperatifler

TEK KİŞİ İŞLETMESİ

Bir kişi tarafından kurulan ve çoğunlukla gene aynı kişi tarafından yönetilen işletmelerdir. En eski olmasının yanında, günümüzde de en yaygın görölen işletme tipidir. Sebebi ise; genellikle az sermaye gerektiren konularda (bakkallık, sanatkarlık, büro, atelye, v.b.) kurulması ve kendi kendisinin yöneticisi olmak isteyen müteşebbislere bu imkanı vermesidir.

Üstünlükleri:

1. Kurulması hem kolay, hem de masrafsızdır. (Hukuki işlemler kolaydır.)
2. Yönetim bağımsızdır. (Kimseden emir ve direktif alınmaz.)
3. İşletmenin sırları gizli kalır. (Faaliyetler ve mali durum)
4. Sahibine saygınlık sağlar. (Patron olmanın kıvancı duyulur.)
5. Kredi almada kolaylık sağlar. (çünkü müteşebbis tüm mal varlığı ile sorumludur.)

6. Kar bölüşülmez.

7. Değişen piyasa şartlarına ayak uydurmak kolaydır.

Sakıncaları:

1. İşletmenin büyümesi sınırlıdır. (Sermaye yetersizliği yüzünden)

2. Kararlarda tek kişinin yanılma ihtimali yüksektir. (İstişare yokluğu)

3. Sorumluluk sınırsız olduğundan zarar büyük olur.

4. İşletmenin hayatı kurucusuna bağlıdır. (Çoğu kere onun ölümü ile sona erer.)

ŞİRKET (ORTAKLIK)

Genel olarak, birden fazla şahısların bir araya gelmeleri ni ifade eder. Bir araya gelen şahısların oluşturduğu topluluğa kanuna göre ortaklık (şirket) denilebilmesi ise bazı şartlara bağlıdır.

Birleşme şekillerine ve özelliklerine göre çeşitli adlar alan şirketler, Türk Ticaret Kanunu ile Borçlar Hukuk'unda Adi Şirketler ve Ticaret Şirketleri olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Kooperatifler ise "kooperatifler kanunu" nda düzenlenmiştir.

ADI ŞİRKET

Tanımı: İki veya daha fazla kişinin müşterek bir gayeye erişmek için güç ve imkanlarını birleştirmeleri sonucunda ortaya çıkan şirket, ticaret kanununda tanzim edilmiş veya özel kanunlarla kurulmuş bir şirket değilse adi bir şirkettir.

Buna göre iki veya daha çok kişinin bir arada iş yaptığı her durumda adi şirket mevcuttur. denebilir. Mesela kar ve zararın, birlikte iş yapanlar arasında paylaşılmakta olması bir adi şirketin varlığından söz etmeye yeterlidir.

Özellikleri: Adi şirketin tüzel kişiliği yoktur. Hukuk, bu şirketi meydana getiren şahıslardan ayrı bir kişilik tanınmamıştır. Bu şirket, bir ticaret ünvanı almak ve ticaret siciline kaydolmak mecburiyetinde değildir. Ortaklar adeta birbirlerine vekalet vermiş gibidirler. Genellikle kısa süreli işler için (Köprü yapma, mevsimlik işler gibi) kurulumlar.

Kuruluşu: Adi şirketin kuruluşu kanunca özel bir statüye tabi tutulmamıştır. İster gerçek kişi, ister tüzel kişi (mesela, Bir kollektif şirket) olsun, ortakların bir şirket kurmak üzere aralarında anlaşmalarıyla adi şirket teşekkül eder. Anlaşma yazılı olabileceği gibi, sözlü veya üstü kapalı (zımnî) şekilde de olabilir. Ancak bazı güçlüklerle meydan vermemek için anlaşmanın yazılı olması daha uygundur.

Üstünlük ve sakıncaları: Tek kişi işletmesine göre adi şirketin daha çok sermaye, daha iyi yönetim ve daha çok kredi alma kolaylığı gibi üstünlükleri yanında; yetkilerin bölünmesi ve ortaklardan birinin zarara yol açıcı davranışının tüm ortakları etkilemesi gibi sakıncaları vardır.

TİCARET ŞİRKETLERİ

Şirketi oluşturan ortaklardan ayrı bir kişiliği (tüzel kişilik) bulunan ticaret şirketleri; şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri olmak üzere iki ayrı grup oluşturur.

Şahıs şirketleri genellikle birbirini çok iyi tanıyan ve birbirine güvenen kişiler tarafından kurulur. Ortaklar üçüncü kişilere (alacaklılara) karşı bütün malvarlıkları ile sorumludurlar. Bundan dolayı da ortaklığın devri zordur. En tipik şahıs şirketi "kollektif şirket" tir.

Sermaye şirketlerinde ise ortaklar koydukları sermaye oranında sorumludurlar. Kâr ve zarardan yine sermayeleri oranında pay alırlar. Bu özelliği bakımından ortak sayısı çoktur. Ortaklık istenildiği takdirde kolaylıkla devredilebilir. Sermaye şirketlerinin yönetimi ise genellikle uzman kişilere bırakılır. Bu şirket grubuna en tipik örnek "anonim şirket" tir.

Gerek şahıs şirketleri, gerekse, sermaye şirketleri tüzel kişiliğe sahip olmanın yanında, tacir sıfatını da haizdirler. Bundan dolayı ticaret siciline kaydolmaya, ticarî defterler tutmaya ve bir ticaret ünvanı almaya mecburdurlar.

Kollektif Şirket

Ticarethane, fabrika veya benzeri kurumları işletmek amacıyla gerçek kişiler tarafından kurulur. Ortakların hepsi de şirket alacaklılarına karşı sınırsız sorumludurlar. Ortaklar arasında güven esastır. Şirketin ortaklardan ayrı bir tüzel kişiliği vardır.

Kollektif şirketin kuruluş sözleşmesi yazılı olmalıdır. Sözleşmede yer alması zorunlu olan konular şunlardır:

1. Ortakların adı, soyadı, ikametgahları ve uyrukları.
2. Şirketin kollektif olduğu.
3. Şirketin ticaret ünvanı ve merkezi.
4. Şirketin konusu.
5. Her ortağın koymayı taahhüt ettiği sermaye miktarı.

Sermaye para dışında bir varlık ise cinsi ve değeri. Bu değerin ne şekilde tesbit edildiği, sermaye olarak emek te konuyorsa bu yalnız mı yoksa beraber mi kullanılacağı.

Kuruluşu ise başlıca şu basamaklardan geçirilerek gerçekleştirilir.

1. Yazılı sözleşmenin hazırlanması.
2. Kurucuların sözleşmeyi imzalamaları.
3. İmzaların noterden tasdiki.
4. Ticaret siciline tescil
5. Kuruluşun Ticaret Sicili Gazetesi 'nde ilânı.

Kollektif şirketin yönetimi ortaklardan birine veya birkaçına bırakılabilir. Kâr ise sözleşmede belirtilen şekilde dağıtılır.

Komandit Şirket

Bu tip şirketin en önemli özelliği bünyesinde iki tip ortak barındırmasıdır. Bunlar; **komandite** ortaklar ve **komanditer** ortaklardır.

Komandite ortaklar, kollektif şirket ortaklarında olduğu gibi üçüncü kişilere karşı tüm mal varlıkları ile sorumludurlar. Komanditer ortaklar ise, yalnızca koydukları sermaye oranında sorumludurlar.

Şirketin yönetimi komdite ortaklarca yürütülür. Komanditerler ortaklar ise denetleme yetkisine sahiptir. Komandite ortak olabilmek için gerçek kişi olmak şarttır. Komanditer ortaklıkta ise böyle bir mecburiyet yoktur. Diğer bir deyişle hükmü şahıslar da komanditer ortak olabilirler.

Komandit şirketin kuruluş ve sözleşmesi de kollektif şirkette olduğu gibidir.

Anonim Şirket

Ticari ve sinai gelişmenin gerektirdiği büyük sermaye ihtiyacından doğmuştur. En az beş kişi bir araya gelerek anonim şirketi kurabilir. Kurucular gerçek veya tüzel kişi olabilir. Kuruluş sermayesi en az 5 milyar ve paylara bölünmüş olabilir. (10.000.000. liralık 500 adet hisse senedi gibi.)

Aynı bir kişiliği olduğundan alacaklılara karşı şirket kendi mal varlığı ile sorumludur. Ortakların sorumluluğu şirkete koydukları sermaye ile sınırlıdır. Büyük sermaye toplayabilme ve ortaklığın kolayca devri gibi üstünlükleri sebebiyle büyük şirketler genellikle anonim şirket statüsünde kurulurlar.

Yönetimi: Anonim şirket; genel kurulca seçilen yönetim kurulu tarafından yönetilir. Yönetim kurulu şirketin ortakları arasından seçilir ve en az üç kişiden oluşur. Yönetim kurulu tarafından tayin edilecek bir müdüre yönetim işi bırakılabilir. Müdürün şirkete ortak olması şart değildir. Müdür, icraatından yönetim kuruluna karşı sorumludur.

Kuruluşu: Anonim şirket, ani ve tedricî (yavaş, yavaş) olmak üzere iki türlü kurulabilir. Ani kuruluşta esas sermayenin 1/4' ünün, tedrici kuruluşta ise 1/10' unun ödenmiş olması şarttır. Ani kuruluşta ise şirket paylarının tamamı kurucular tarafından taahhüd edilmelidir. Tedrici kuruluşta bir kısmı kurucular tarafından taahhüd edilir, geri kalan kısmı için de halka baş vurulur. Anonim şirketin kuruluşunda kollektif ve komandit şirketlerden farklı olarak ticaret bakanlığından izin alınması gereklidir.

Limited Şirket

Ortak sayısı pek fazla olmayan anonim şirkete benzer. İki veya daha fazla özel veya tüzel kişi tarafından bir ticaret ünvanı altında kurulup, ortaklarının sorumlulukları koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve esas sermayesi belirli olan şirkette limited şirket denir.

Ortakların sayısı ikiden az, 50 den çok olamaz. Şirket sermayesi ise 500.000.000. liradan az olamaz. Ortakların koyacakları sermaye bir birinden farklı olabilirse de en az 1.000.000. lira ve 100.000. liranın katı olması gerekir. Limited şirket anonim şirket gibi hisse senedi çıkaramaz.

Aksi kararlaştırılmadıkça ortakların hepsi şirketi yönetmekle yetkilidir. Genel kurul isterse şirket yönetimini bir veya bir kaç kişiye bırakılabilir.

Kuruluşunda anonim şirkette olduğu gibi taahhüt edilen sermayenin 1/4 'ünün bir bankaya yatırılması ve ticaret bakanlığından izin alınması mecburidir. Tüzel kişiliğini tescil ve ilandan sonra kazanır.

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

Ticaret Kanunu'na göre, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermayesi paylara bölünen ve ortaklardan bir veya bir kaç şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket, diğerleri bir anonim şirket ortağı gibi sorumlu olan şirkettir.

Adi komandit şirkette olduğu gibi komanditer ortaklar mevcuttur. Adi komandit şirketten farkı sermayesinin tamamının paylara bölünmüş

olmasıdır. Halbu ki adi komandit şirkette birden çok komanditerin katılma oranını göstermek amacıyla sermaye kısımlara ayrılmıştır. Bununla beraber, aradaki benzeyişten dolayı adi komandit şirkete ait hükümler bu şirkette de uygulanır.

Ana sözleşmenin düzenlenmesine katılınlarla şirkette paradan başka sermaye koyanların hepsi kurucu sayılır. Kurucuların beş kişiden az olmaması ve hiç olmasa birinin komandit olması şarttır.

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirkette uygulamada pek ender rastlanmaktadır.

KOOPERATİFLER

Kanunda kooperatifler; "ortakların iktisadi çıkarlarını, özellikle meslek veya geçimlerine ilişkin ihtiyaçlarını karşılıklı yardım ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla kurulan, değişir sermayeli teşekküller" olarak tanımlanmıştır.

Tüzel kişiliği olan kooperatifin kurulabilmesi için en az 7 gerçek yada tüzel kişi (kamu tüzel kişisi) bir araya gelmiş olmalıdır. Ortakların sorumlulukları zincirleme ve sınırsız olabileceği gibi, konulan sermaye miktarı ile de sınırlandırılabilir. Ancak sorumluluk şeklinin ne olduğu kooperatifin ünvanına eklenmesi gerekir.

Kooperatiflerde esas amaç, kâr elde edip bunu ortaklar arasında dağıtmaktan çok, ortakların ihtiyaçlarını daha kolay ve ucuza temin etmektir. Bu suretle ortaklara tersinden bir kazanç sağlanmış olmaktadır. Uygulamada bu gaye ile pek çok yapı ve tüketim kooperatifi kurulmaktadır.

C. İŞLETMELERİN BİRLEŞMELERİ

Ayrı birer birim olarak kurulmuş olan işletmeler zamanla aralarında birleşerek yeni hüviyetler kazanabilirler. Çeşitli şekillerde ortaya çıkan bu birleşmelerin esas amacı; kârların arttırılması, rakipler karşısında daha

güçlü olma arzusudur. Bu da, birlikte üretim, birlikte pazarlama mümkün olmaktadır.

Birleşme şekilleri amaçlarına göre değişik isimler alır. Bu teşekküllerin başlıcaları şunlardır:

1. Kartel
2. Konsern
3. Tröst

Kartel:

Aynı üretim kolunda iki veya daha fazla işletmenin aralarındaki rekabeti kaldırmak ve pazarı etkilemek amaçlarıyla birleşmesi sonucu ortaya çıkar. Pazarın istenen ölçüde etkilenebilmesi, karteli oluşturan işletmelerin piyasadaki toplam üretimin miktar olarak çoğunluğunu ellerinde bulundurmalarına bağlıdır.

Kartele giren işletmeler hukuki ve iktisadi bağımsızlıklarını yitirmezler. İç bünyelerinde tamamen bağımsız olup, dış ilişkilerinde kartelin koyduğu bazı kurallara uymayı kabul etmişlerdir.

Kartelin başlıca şu şekillerine rastlanır.

a. Fiyat Karteli: Karteli oluşturan işletmeler mallarını belli bir fiyattan satmak üzere anlaşmışlar ise bu takdirde fiyat karteli oluşmuş demektir. Anlaşma belli bir bölge ya da ülke ile sınırlanmış olabilir.

b. Üretim Miktar Karteli (Kontejyan Karteli) : Bu tür kartellerde piyasada üretimin daraltılarak karların artırılması amaçlanmıştır. Talebin büyük ölçüde değişmediği durumlarda üretimin daralması söz konusu mal ve hizmetlerin fiyatlarında bir yükselmeye sebep olacak ve dolayısıyla işletmelerin gelirleri artmış olacaktır.

c. Satış Karteli: Aynı konuda üretimde bulunan işletmeler, ürettikleri mallarını aracı kuruluşlarda sattırmak yerine, kendileri bir satış örgütü kurarak pazarlamayı düşünebilirler. Böylece aracı karları da kartele giren işletmelere kalmış olacaktır.

d. Şart Karteli: Müşterilere tanınacak ödeme süreleri ve iskonto gibi konularda birlik sağlamak amacıyla kurulur. Bu suretle bir araya gelen işletmeler benzer oranlarda ve şartlarda kolaylık sağlarlar

Konsern:

Kartel ortaklarının tam olarak kontrol edilemeyişi ve kartelin çıkarını zedeleyici davranışlarda bulunmaları karşısında, ortak sayısı daha az olan konsern türü birleşmeler de ortaya çıkmıştır.

Konserni oluşturan işletmeler daha çok mali ve teknik konularda birleşirler. Birbirlerinin hisse senetlerini değiştirmek suretiyle aralarında ortaklık tesis ederler. Böylece görünüşte bağımsız olan işletmeler üzerinde mali kontrolü elinde bulunduran bir ortak idare teşekkül etmiştir. Konserne giren işletmeler, hukuki bakımdan bağımsız olmalarına karşılık iktisadi bağımsızlıklarını yitirirler.

Tröst:

Tröstü oluşturan işletmeler, hem hukuki hem de iktisadi bağımsızlıklarını kaybederler. Çeşitli şekillerde ortaya çıkan tröstleri başlıca üç grupta toplamak mümkündür.

- a. Yatırım Tröstleri
- b. Votingtröstler
- c. Holdingler

Yatırım Tröstleri: Piyasadan topladıkları sermayeleri gelir getirici alanlara yatırarak büyük risklere girmeden kar sağlamayı amaç edinirler. Bunlardan menkul sermaye alanlarına yatırım yapan tröstlere "sicomi", gayri menkul sermaye alanlarına yatırım yapanlara ise "sicav" adı verilir.

Votingtröstler: Oy kullanma tröstleri de denen bu tröstler ise, işletmelerin hisse senetlerini satın alarak onların yönetiminde söz sahibi olmayı amaçlarlar. İlk olarak A. B. D. 'de Rockefeller tarafından petrol işletmeciliği alanında kurulmuştur. Rockefeller, dağınık petrol şirketlerinin hisse senetlerini ellerinde bulunduranları bir şirkette toplamayı başarmış ve böylelikle ilk şirketler şirketi doğmuştur.

Holdinger: Vottingröstlerin gelişmesinden holding şirketler doğmuştur. Holding şirket (holding company) diğer işletmelere ait hisse senetlerinin büyük bölümünü ele geçirmek suretiyle yönetim ve denetimlerinde söz sahibi olur. Holdinge katılan işletmelerin ne hukuki, ne de ekonomik bağımsızlığı kalmaz. İşletmeler, her bakımdan bir birleriyle bağımlı olarak tek yönetim altındadır.

Holdingerlerde ana politikayı belirleyen ve kararlar alan işletmeye "ana şirket", alınan kararları uygulayan bağımlı işletmelere de "yavru şirket" adı verilir.

Holdingi oluşturan işletmeler aynı üretim dalında faaliyet gösteren işletmeler olabileceği gibi, farklı üretim kolundaki işletmeler de holding grubuna dahil olabilir.

Ülkemiz 'de 1960 yılından itibaren kurulup gelişmeye başlamış olan holdingerler, hukuki bakımdan anonim şirket statüsündedirler.

D - İŞLETMELERİN BÜYÜMELERİ

Hukuki şekli ne olursa olsun işletmeler kurulduktan sonra hep aynı büyüklükte kalmak istemezler. Çeşitli faktörlerin etkisiyle devamlı büyüme gösterirler. Büyüme diğer işletmelerle birleşme şeklinde olabileceği gibi, kendi imkanlarını kullanmak suretiyle de kapasitesini ve faaliyet hacmini artırma şeklinde olabilir. Hangi şekilde olursa olsun işletmeleri büyüme teşvik eden faktörleri şu şekilde sayılabiliriz:

1. Karı Arttırmak: Uzun dönemde işletmeler karlarını artırmak için daha çok üretip, daha çok satmak zorundadırlar. Büyük çaplı üretim ise ancak işletmelerin büyümeleri ile mümkündür.

2. Rekabete Dayanmak: Büyüyen piyasa şartları içinde, rakip işletmeler karşısında tutunabilmek için büyümek şarttır.

3. Büyük İşletmelere Duyulan Güven: Tüketiciler büyük işletmelerin mal ve hizmetlerine karşı bir güven duyarlar. Yine, kalifiye elemanların işletmeye çekilebilmesi de büyük işletmeye duyulan güven

sayesinde olur.

4. İşletmede Çalışan Elemanların Baskısı: İşletmede çalışan elemanlar da yeni makam, mevkii ve sosyal imkanların doğması için çalıştıkları işletmelerin büyümesini arzu ederler. Faaliyetlerini bu yönde yoğunlaştırırlar.

Bu sayılan faktörlerin biri ya da bir kaçının tesiri ile işletme büyüme faaliyeti içerisine girebilir. Büyüme ise çeşitli şekillerde olur. Başlıca büyüme şekillerini aşağıdaki şemada görmek mümkündür.



Şekil 4. İşletmelerin Büyümesi.

İŞLETMELERİN FONKSİYONLARI VE YÖNETİM

İŞLETME FAALİYETLERİ (FONKSİYONLARI)

Genel olarak tanıdığımız ve kuruluş çalışmalarını incelediğimiz "işletme" denen iktisadi organizasyonlar, varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir takım faaliyetlerde bulunmak zorundadırlar.

İşletmelerin(1) yapmış oldukları bu faaliyetleri temel olarak üçe ayrılabiliriz,

1. Tedarik (Alım)
2. Üretim (İmâl)
3. Pazarlama (Satım)

Tedarik; hammadde araç ve gereçlerle diğer üretim faktörlerinin teminini, üretim; mal ve hizmetlerin ortaya konmasını, pazarlama ise; üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması işlemlerini kapsar.

Bunlardan tedarik ve pazarlama genellikle işletmenin dışında, işletmeler arası olaylar ve ilişkileri içine alırken, üretim, fonksiyonu tamamen işletme içi olayları ifade eder. Ancak, her bir fonksiyon diğerleri ile ilişkili olup birbirinden ayrı düşünülemez. Birinin iyi veya kötü yerine getirilmesinden diğerleri aynı yönde etkilenme gösterecektir.

İşletme fonksiyonları bir başka açıdan ve biraz daha detaylı olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılır.

I. Genel Fonksiyon

- Yönetim

II. İşletmelerin Türüne Göre

a- Üretim

b- Pazarlama

1). Burada söz konusu olan işletme bir imalat (endüstri) işletmesidir. Çünkü bu tip işletmeler genellikle tüm fonksiyonlar yerine getirilmektedir.

2. Kolaylaştırıcı Fonksiyonlar

a- Personel

b- Finans

3. Destekleyici Fonksiyonlar

a- Muhasebe

b- Halkla İlişkiler

c- Araştırma ve Geliştirme

Yukarıdaki fonksiyonlar dairesel bir sema üzerinde de şu şekilde gösterilebilir. (Şekil 5)



Şekil 5. İşletme Fonksiyonları

Şekilden de görüldüğü gibi; "Yönetim" fonksiyonu en dışta olup tüm fonksiyonları çevrelemektedir. Diğer bir deyişle her fonksiyon üzerinde ayrı ayrı tesir icra etmekte ve onları birleştirici bir rol oynamaktadır. Diğer fonksiyonlar işletmenin türüne göre mevcut olduğu halde, yönetim fonksiyonu her tür işletme için söz konusudur. Yönetimsiz bir işletme düşünülemez. Zaten yönetimin genel bir fonksiyon olma özelliği de buradan gelmektedir. Bir işletmenin tümünün birden yönetimi olabileceği gibi, ayrıca aynı işletme içerisinde pazarlama yönetiminden, üretim yönetiminden, personel ve finans yönetiminden de söz edilebilir.

Genel fonksiyon olan yönetim fonksiyonu dışında işletmelerin türüne göre değişen fonksiyonların da olduğu belirtildi. Buradan temel fonksiyonlar olarak nitelenen "üretim" ve "pazarlama" fonksiyonları genellikle her imalat işletmesinde görülür. Mal üreten işletmelerde olduğu gibi, hizmet üreten işletmeler de de bir hizmet üretimi ve üretilen hizmetin pazarlaması söz konusudur. Mal veya hizmet üretimi ile uğraşmayan işletmelerde (toptancı, perakendeci gibi sadece pazarlama işi yapanlar) üretim temel fonksiyonu söz konusu olmaz. Bu gibi işletmelerde temel fonksiyon "pazarlama" dır.

Kolaylaştırıcı fonksiyonlar gerek mal ve hizmet üreten işletmelerde, gerekse pazarlama işletmelerinde görülen ve yönetim, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının yerine getirilmesini kolaylaştıran fonksiyonlardır. Bu kolaylaştırmanın etki derecesi ise her şeyden önce "finans ve "personel" fonksiyonlarının kendi içinde iyi çalışmalarına bağlıdır.

Destekleyici fonksiyonlar ise, işletmenin işleyişine ve iyileştirilmesine ilişkin fonksiyonlardır. "Muhasebe" fonksiyonu işletmenin finansla ilgili kayıtlarını yaptığı gibi, işletme yönetimine karar almada yardımcı olacak donelerin derlenmesi işlevini de yerine getirir. İşletmenin yaşayan bir organizma olarak hayatiyetini devam ettirebilmesi ve faaliyetlerinin iyileştirilmesi için "araştırma-geliştirme" fonksiyonuna da gereken önem verilmelidir. Bu fonksiyonun yerine getirilmesiyle teknik ve ekonomik alanda meydana gelen gelişmelerin işletmeye aktarılması sağlanmış olabileceği gibi işletmenin bünyesine uygun gelişmelerin iç bünyede gerçekleştirilmesi de yine bu fonksiyon sayesinde mümkün olur. Halkla ilişkiler fonksiyonu da işletmelerin çevre şartlarına uyumunu sağlayan ve çevre sağlığından idari kademelerle olan ilişkilere varıncaya kadar tüm gerekli işlerin yürütülmesi etkin bir şekilde yerine getirilmelidir. Bu ise "halkla ilişkiler" fonksiyonunun görev alanına girmektedir.

Destekleyici fonksiyonların herbiri yerine getirilmelerindeki etkinlik derecesine göre temel fonksiyonlardan üretim ya da pazarlamaya destek olarak onların daha iyi netice vermelerine yardımcı olurlar.

YÖNETİM

B - TERİMLER VE KAVRAMLAR

1. Yönetim

Bir amaca etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için başkalarının yönetilmesine yönetim denir. Diğer bir deyişle kişiler arasında işbirliği sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır.

Bu tanımlamadan anlaşılacağı gibi yönetim, amaçlara yönelmiş, beşeri psiko-sosyal bir süreçtir. Yönetim sürecinde rol alan kişi veya kişi gruplarına "yönetim organları" denir. Bunlardan, iş yaptırıcılar, yöneticiler, işi yapanlar ise yönetilenlerdir. Yönetim dilinde, yöneten durumunda olanlara üst, yönetilenlere de ast denmektedir. Ast ve üst ilişkileri yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur.

Dilimizde yönetim ile "Sevk ve İdare" kavramları bazen karıştırılmaktadır. Halbuki idare sözcüğü genellikle kamu yönetimi veya kurumlarda üst yönetimi temsil ettiği halde, yönetim, bir faaliyeti ifade eder. Başka bir deyişle idare, bir icraat ortaya koyan kişiler topluluğu olarak nitelendirilirken, yönetimde, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığıyla iş başarma ve amaçlara ulaşma söz konusudur. Yönetim ve idare kavramları böyle bir farklılığı içerirken, uygulamada yönetici ve idareci için aynı fark gözetilmemiş, bu iki sözcük birbiri yerine aynı manada kullanılmıştır.

Yönetim, bir kişi tarafından yerine getiriyorsa "Fert Yönetimi", bir kaç kişi tarafından yerine getiriliyorsa "Grup Yönetimi" adını alır. Fert yönetimi grup yönetimine göre daha az maliyetli olmasına karşılık grup yönetiminde ise daha isabetli kararlar alma ihtimali yüksektir.

2. Yönetici

Yukarıda, yönetim sürecinde iş yaptırıcılar olarak tanımlanan yöneticinin, işletme içindeki rolü ve ehemmiyeti hiç şüphesiz ki bu kadar basit değildir.

Bir kere, bir takım araç ve gereçlerle bir grup insanın bir araya gelmesiyle bir işletmenin kendiliğinden kurulması mümkün olmadığı gibi neyin, ne zaman, ne miktar üretileceği, üretilen mamüllerin kimlere, hangi şartlarla satılacağı ve bu arada çeşitli işletme faaliyetlerinin nasıl ve kimler tarafından yerine getirileceği önemli konulardır. Bu konularda karar verecek kişi ya da kişi gruplarına ihtiyaç vardır. İşte bunlar müteşebbis veya işletme yöneticileridir.

Müteşebbis, işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olabilir. Veya yönetim görevini başkalarına devredebilir. Özellikle büyük işletmelerde işletmenin yönetimi işletme yöneticiliğini meslek edinen kişilere (profesyonel yöneticilere) bırakılır.

Yönetici müteşebbis adına çalıştığı için belirlediği işletme amaçlarına ulaşmak zorundadır. Müteşebbise karşı sorumludur ve yine müteşebbis veya yönetim kurulu tarafından denetlenir.

Bu açıklamalardan sonra müteşebbis ve yöneticiyi şöyle tarif edebiliriz.

Müteşebbis: Mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip birleştiren, kar ve zararı da kendine ait olan kişidir.

Yönetici : Kar ve zararı başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini ele geçirip birleştiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir.

Bu tariflere göre müteşebbis kavramı yöneticiye göre daha geniş bir mahiyet taşımaktadır. Yani her müteşebbis aynı zamanda bir yönetici olabileceği halde, her yönetici müteşebbis olmayabilir.

- İyi Bir Yöneticide Bulunması Gerekli Özellikler:

Bir işletmenin başarıya ulaşması büyük ölçüde yöneticilerin üstünlüğüne bağlıdır. Diğer bir deyişle işletme yöneticisi şayet yetersiz

ise işletmenin mali ve teknik yapısı ne kadar kuvvetli olursa olsun varılacak netice başarısızlık olacaktır. Buna karşılık iyi bir yöneticinin olduğu işletmede mali ve teknik imkanlardan gerektiği şekilde yararlanıldığı gibi, imkanların yetersiz olması durumunda bile doğabilecek dezavantajlar asgariye indirilebilir. O halde iyi bir yönetici nasıl olmalıdır?

Her şeyden önce, yönetimi, başkalarına iş yaptırarak belli bir amaca ulaşma faaliyeti olarak tanımladığımızı göre, bir yönetici, insanı ve onun özelliklerini çok iyi tanımak zorundadır. Verimliliğin artmasında etkili bir faktör olan, çalışanların işlerini isteyerek yapma duygusu, insanı maddi ve manevi yönden tanıyan ve ona göre muamele eden yönetici tarafından gerçekleştirilebilir. Huzurlu bir iş gören, maddi ve manevi problemleri yöneticisi tarafından çözümlenmiş olan iş görendir. Psikolojik ve sosyolojik bir mahiyet taşıyan bu konuda yöneticiler müşavirlik hizmetlerinden yararlanabilirler. Ama herşeyden önce iyi bir yönetici insanları sevebilmelidir.

Bundan başka iyi bir yöneticide bulunması gerekli temel özellikleri şu şekilde sayabiliriz:

- Bilgi, Kabiliyet, Tecrübe, Şahsiyet, takt

Bir fonksiyon olarak düşünecek olursak:

$$\text{İyi Yönetici} = f(B, K, T, \text{Ş}, t)$$

şeklinde yazabiliriz.

Bilgi:

Günümüzde yönetim işi, farklı özelliği olan bir meslek haline gelmiş ve yönetim tekniğinde geniş ölçüde uzmanlaşmış; bilgi, çaba ve eğitim isteyen bir iş halini almıştır. Yöneticilik bir meslek olarak ele alındığında; bunu meslek edinen kişinin, çalışanlarla, makine-teçhizatla, müşteriler ve kamu oyu ile yakından ilgisini gerektirdiğinden en azından bir doktor, mühendis veya avukat gibi mesleğinin gerektirdiği bilgileri almak zorundadır. Bu gerçeğin kabulü ile dir ki, ülkemizde de yönetici yetiştiren çeşitli, yüksek okul, enstitü ve fakülteler açılmış bulunmaktadır. (İstanbul

Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü ve Endüstri Mühendisliği gibi).

Kabiliyet:

Ancak bir mesleğin eğitimini görmek tek başına o mesleğin en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamaya yetmemektedir. O konudaki kabiliyet yöneticiyi başarıya ulaştıran önemli bir faktördür. Herkes doktor olabilir, mühendis olabilir ama tatbikatta herkes aynı başarıyı gösteremez. Bilgili olmanın yanında, kabiliyetli bir yönetici, çabuk ve doğru karar alabilen, iradesi kuvvetli, ince fikirli, kominikasyonu iyi bilen, ve objektif olabilen kişidir.

Tecrübe:

Tecrübe ise yöneticilikte en az bilgi ve kabiliyet kadar önemli bir faktördür. Tecrübe, yöneticilikte tecrübe ve o iş kolunda tecrübe olmak üzere iki kısımda düşünülebilir. Tecrübeli eleman, yetmişş eleman demektir. Bu yüzden işletmeler, yetiştirme maliyetinden kaçmak için tecrübeli yönetici almak isterler. Ülkemizde özel sektörün bir avantajı da, kamu sektöründe tecrübe kazanmış yöneticileri fazla ücret vermek suretiyle kendi bünyesine transfer etmesidir.

Şahsiyet:

Bilgi, kabiliyet ve tecrübenin yanında yöneticinin şahsiyetli olması da aranır. Vakarlı, sözüne güvenilen içinde bulunduğu toplumun değer yargılarına saygılı, dürüst ve çalışkan yönetici şahsiyetli yöneticidir. Şahsiyetli olmayan yöneticiler, astları tarafından sevilmeyecekleri için iş gördürmede başarılı olamazlar.

Takt:

Yöneticilerde aranan bir diğer özellik ise takt, yani görünüştür. Yönetici olacak kişide astları üzerinde olumlu bir imaj ve saygınlık sağlayacak ölçüde bir yapısal özellikte bulunması istenir. Burada kastedilen görünüş güzellik ya da yakışıklılık anlamında olmayıp tamamen otoriter bir görünüş anlamındadır. Ancak şurası da unutulmamalıdır ki, bu özellik her toplumda aynı öneme sahip

olmayabilir. Bazı toplumlarda hiç önemli değil iken bizim gibi ülkelerde oldukça fazla önem verildiği görülür.

C - YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Bir faaliyet (veya süreç) olarak yönetim çeşitli özelliklere sahiptir. En önemlilerini şu şekilde sayabiliriz.

1. Beşeri (insanla ilgili) oluşu:

Yönetim, her şeyden önce, insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim sürecinin hem sebebi, hem gayesidir. Yönetimde hem yöneten hem de yönetilen insandır. Yöneticinin insan oluşuna karşılık, yönetilen bir araçsa, (otomobil gibi) sürme: hayvansa gütmeye söz konusudur.

Şöyle gösterebiliriz:

Yöneten	Yönetilen	Faaliyetin adı
İnsan	İnsan	Yönetim
İnsan	Araç (otomobil)	Sürme
İnsan	Hayvan	Gütme

2. Grup Olma Özelliği:

Yönetim süresi, ancak, birden fazla (en az iki) kişinin bir araya gelmesini gerektirir. Tek kişinin amaçlarına ulaşmak için yaptığı gayretler "iktisadi faaliyet" olarak nitelenir. (Robenson Crusoe gibi). Ancak, Robenson 'un bir yerli ile arkadaşlık etmeye başlamasıyla dir ki, yönetim süreci de başlamıştır.

3. Gaye (Amaç) Özelliği:

Yönetimden söz edilebilmesi için bir grup insanın belli bir gaye etrafında toplamış olması gerekmektedir. Yönetimden maksat, tesbit edilen gayeye ulaşmak için insanları yönlendirmek olduğu kadar, grubu

oluşturan fertlerin gayeleri ile içinde bulunulan toplumun isteklerini de göz önünde tutmak olmalıdır.

4. İşbirliği Özelliği:

İşbirliği, beraberce çalışmayı, yardımlaşmayı ve gayeye kolayca ulaşmayı temin eder. Dolayısıyla yönetim, belli bir gaye etrafında toplanan bir grup insan arasında işbirliğini sağlar. Bu işbirliğinden, doğal olarak da iş bölümü ve uzmanlaşma ortaya çıkacaktır.

5. Otorite Olma Özelliği:

Kendi hallerine bırakıldıklarında insanlar ortak gaye için çalışma arzusu göstermezler. Bunun için insanlara baskı yapılır ki, buna "otorite" adı verilir. Otorite; yaptırım gücü olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, resmi otorite ile iş gösterirler. Grup liderlerinin ki ise gayri resmi otorite (şahsi otorite) dir.

D - YÖNETİMİN TEMEL FAALİYETLERİ (FONKSİYONLARI)

Yönetim sürecini oluşturan temel faaliyetleri altı gruba ayırabiliriz. Bunlar:

1. Planlama
2. Örgütlenme (Organize etme)
3. Yönelme (Emir-Kumanda)
4. Düzenleme (Koordinasyon)
5. Denetim (Kontrol)
6. Yönetici yetiştirilmesi

dir.

Başka bir deyişle, profesyonel bir yönetici: Plânlar, organize eder. Yönelir, koordine eder, kontrol eder ve yönetici yetiştirilmesini sağlar.

PLANLAMA

Plân "bir amaca varmak için takip edilecek yol veya hareket tarzı" olarak tanımlanabilir.

Plânlama ise; en basit bir biçimde, "neyin ne zaman, nasıl nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılmasıdır. Başka bir deyişle plânlama, işletmenin amaçlarına uygun alternatif yollar arasından bir seçim yapmak, gerekli işleri bir sıraya koyarak zamanlama ve görevlileri tesbit etmektir.

Plânlama, işletmelerde şu yararları sağlar:

- Yöneticinin dikkati amaca ve işletmenin geleceğine yöneltir.
- Zaman ve emek israfını önler.
- Tüm faaliyetler arasında koordinasyon (iş birliği) sağlanmasına yardımcı olur.
- Bütün insanların amaç doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığının kontrolüne yardımcı olur.

Bütün bu nedenlerle; kötü de olsa bir plân, hiç plânsızlıktan iyidir denilmektedir. Çünkü kötü plânı düzeltmek imkanımız vardır, ama ortada hiç plân yoksa yapabileceğimiz de bir şey yok demektir.

O halde plân yapmak için aşağıdaki basamaklardan geçmek zorunlu olmaktadır;

1. Amacın tesbiti
2. Amaca giden yollardan en iyisini seçme
3. Yapılacak işler ve yapılma sırasının tesbiti
4. İşlerin ayrı ayrı ve hepsinin birden alacağı zamanın tesbiti
5. Kimin neden sorumlu tutulacağına tesbiti
6. Takip edilecek politikaların belirlenmesi

İyi bir plânın işletmenin başarıya ulaşmasındaki rolü şüphesiz ki çok büyüktür. Bu gün işletmede başarıya ulaşmak için, eskiden olduğu gibi sezgi ve kişisel hünerlerle hareket zamanı geçmiştir. Başarı sağlayabilmek için bir plan şarttır. Ancak plân yapmakta kolay bir iş değildir. Uzun süre

çalışmaları ve ince hesaplamaları gerektirir. Aksi halde yapılacak bir yanlışlık işletmeyi daha baştan başarısızlığa uğratabilir ve büyük kayıplara yol açabilir. Çünkü plânlamadan sonra yapılacak tüm faaliyetler (organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol) tamamen plâna bağlı kalınarak gerçekleştirilecektir. Hatta yönetici, tesbit edilen plân 'a tam uygunluk sağlayabilmek için teşkilatta bazı değişiklikleri yapar ve araçları ona göre tedarik eder.

O halde iyi bir plân nasıl olmalıdır?

İyi bir plânın taşınması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Plân açık, anlaşılır ve makul (geçerli) bir amaca yönelik olmalıdır.
2. Esnek olmalıdır. Yani işletmenin değişen iç ve dış şartlarına uyum sağlayabilecek elastikliğe sahip olmalıdır.
3. Rasyonel olmalıdır. Yapılması ve uygulanması en az masrafla gerçekleştirilebilmelidir.
4. Ne uzun, ne kısa (optimal) bir zaman sürecini kapsamalıdır.
5. İşletmenin belirlediği prensip ve standartlara uygun olmalıdır.
6. Uygulamada karşılaşılabilecek muhtemel engelleri en az kayıpla ortadan kaldırıcı tedbirleri de beraberinde getirmelidir. (Stratejik planlar).
7. Kendi içinde ve işletmenin unsurları arasında denge kurmalıdır.
8. Yeni yetki, mevki ve araçlar sağlama yoluna gitmeden önce eldeki imkanlardan gerekli ölçüde yararlanmalıdır.

Plânlama konusunda şu hususu da belirtmek yerinde olur. Varılmak istenen ana amaca ulaştıracak yolu belirleyen plâna "ana plân" denir. Ana plânda çok ayrıntılı hedefler vardır ki bunlara "ikinci derecedeki amaçlar" diyebiliriz. İşte bu ikinci derecedeki amaçlara varmak için ve bunun için de plânlar hazırlanır, ki: bunlara da "Yavru plânlar" veya Program" denilmektedir.

Ana plânlar uzun bir dönemi kapsarlar. Halbuki yavru plânlar daha kısa süreler için hazırlanır (5 yıllık plânlar ve yıllık programlar gibi).

Çok büyük işletmelerde ve ademi merkezîyetçi organizasyonlarda, üst (merkez) yöneticileri ana plânları

hazırlamakla yetinir. Alt bölümler ise ayrıntılı plânları kendileri hazırlar.

Her halükarda işletmede yürürlüğe konan bütün plânlar birbirine uygun ve ortak bir amaca yönelmiş olmalıdır. Diğer bir deyişle plânlar birbirini desteklemeli: peş peşe gelmeli ve iç içe girmiş olmalıdır.

ÖRGÜTLEME (ORGANİZE ETME)

İŞLETMELERİN ORGANİZASYONU

a. Organizasyonun Tanımı ve Gereği

İki veya daha fazla kişinin çabalarını ortak bir gayeye varmak için birleştirmek zorunluluğunu duydukları her durumda, her çabaya organize bir biçim vermek temel bir etkinlik şartı olarak ortaya çıkmaktadır. İşte organizasyonların varlık sebebi de insan oğlunun çabalarına bir düzen, bir kolaylık vermek ve zaman israfını önlemektir. Ulaşılmak istenen gayeye en kısa yoldan ve kaynak israfına meydan vermeden ulaşabilmektir. Organizasyonlar bireyin tek başına başaramıyacağı işleri, gerçekleştiremeyecekleri gayelerini aynı gayedeki başkalarıyla biraraya gelerek gerçekleştirmeye imkan verirler.

Organizasyonu geniş anlamda şöyle tarif edebiliriz; "İnsanların ve fiziki araç ve imkanların bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip hizmete konulmasıdır". Bu anlamda organizasyon, bir işletme içinde insanlar, alet ve makinalar, binalar, kuruluş yeri, çalışma şartları, finans araçları ve bu gibi faktörlerin arasında temel ilişkilerin kurulmasıdır. İşletmelerin yapıları büyüdükçe, istihdam ettikleri kişi sayısı arttıkça ve faaliyetler farklılaştıkça organizasyonun önemi giderek artmaktadır. İşletmelerin yanında orduların, Üniversitelerin, hatta devletlerin ve diğer kuruluşların başarısı ve geleceği organizasyonda gösterecekleri etkinliğe bağlıdır.

Sanayi devrimi ile birlikte üretim, ilişkilerin yüz yüze olduğu ya da mamülün baştan sona kadar bir kişi tarafından yapıldığı dönemleri geride bırakmış, günümüzde dev fabrikalarda binlerce insanın mamülün sadece küçük bir bölümünün yaptığı, ilişkilerin gayri şahsi hale geldiği bir döneme girmiştir. Bu nedenle işlerin etkin olarak yürütülmesi giderek zorlaşmaya başlamıştır. İş bölümü sebebi ile işin değişik bölümlere ayrılmış olması farklı uzmanlık sahalarının doğmasına sebep olmuştur. Ancak bu iş bölümü karşılıklı bağımlılığı da beraberinde getirmiştir. Bir atölyedeki gecikme diğerini etkilemekte, birindeki tıkanıklık diğerine tesir etmektedir. İşletmelerde bu gibi sakıncaların önüne geçmek için

organizasyona duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu da tabidir ki yeni bölümleri ve yeni terimleri beraberinde getirmektedir.

Üretim araçlarının daha büyük, daha mükemmel ve pahalı hale gelmesi bu artışların daha etkin kullanımını gerektirmektedir. Bu nedenle faaliyetlerin en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için kişilerin iyi seçilmesi ve yetki ilişkilerinin en iyi tarzda kurulması gerekmektedir. Bütün bunlar iyi bir organizasyonun zorunlu olduğunu ortaya koyan işletme içi gerekçelerdir.

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için mal veya hizmet satabilmek diğer bir deyişle kar elde etmek zorundadırlar. Fakat bunu gerçekleştirirken birçok dış faktörle de karşı karşıya gelirler. Bunlar: diğer firmaların rekabeti, değişen pazar şartları mali-sosyal mevzuat ve teknolojik gelişmelerdir diyebiliriz. Bütün bu faktörler karşısında işletmenin başarı ile ayakta kalabilmesi de yine iyi bir organizasyonu zorunlu kılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra organizasyonun tanımını şu şekilde yapabiliriz: Organizasyon, bir amaç etrafında toplanan grubun etkili ve verimli olarak çalışabilmesi için seçilen iş, şahıslar ve iş yerleri arasında ilişkilerin düzenlenmesidir. Organizasyon böylece insanların belirli hedeflere erişebilmesi için, etkili olarak beraber çalışma şartlarının sağlanmasına yardımcı olur. Yöneticinin tam anlamıyla etkili olabilmesi için, hangi faaliyetleri yöneteceğini, kendisine kimlerin yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını açıklıkla bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalışan bütün grubun yapısını, grup içinde kendi yerini ve resmi haberleşme kanallarını de bilmelidir. Bunun yanında, yönetici olmayan bir kimse de, işinin gereklerini, sınırlarını ve kendisinin grubun yöneticisi ile olan münasebetlerini olduğu kadar, grubun bütünü ve grup üyelerinin her biri ile olan münasebetlerini de açık ve kesin olarak kavramış olmalıdır. İş için gerekli olan beşeri ve maddi kaynaklar dağınık bir halde iseler teşkilatlanma yolu ile bunlar düzenli bir şekilde bir araya getirilmiş olur.

Organizasyon iki tanımlayıcı ve esas unsurdan teşekkül etmiş olarak düşünülebilir. 1) Kısımlar (Bölümler), 2) İlişkiler.

Kısımlar gayelere ulaşmak için yapılması gereken veya vaziyetler olarak tanımlanabilir. İlişkiler ise her kısma verilen nisbi önem ve bu kısımların her birinin kendi vazifelerini yerine getirmesi sırasındaki işlemleri dolayısıyla ortaya çıkar.

Bunun neticesinde de her şahsın elde ettiği veya kendisine devredilen yetki derecesi belirlenmiş olur.

Bir organizasyonun teşekkülünde (yapılmasında) başlıca şu basamaklardan geçilir.

1. Gayeyi Bilmek: Organizasyon çabaları yapılacak işle uyumlu olmalıdır. Bu nokta da gaye önemlidir. Zira vazifenin temel gerekçelerini tayin eder. Bu bakımdan organizasyon yapılırken işletmenin gayesi daima gözönünde tutulmalıdır.

2. İşi Faaliyetlere Ayırmak: Faaliyetlerin listesinin oldukça geniş tutulması faydalıdır. Ancak küçük teferruatlara girmekten de kaçınılmalıdır. Bazı faaliyetler, normal olarak daha az önemli olabilir. Ama bunlar yine de listeye girmelidir.

3. Faaliyetleri Gruplandırmak: Benzer faaliyetler aynı grupta toplanmalıdır. Mesela, piyasa araştırması, fiyatlandırma ve reklam faaliyetleri "pazarlama" grubunda, satın alma planlama kontrol ve mamül işleri "üretim" grubunda bir araya toplanabilir.

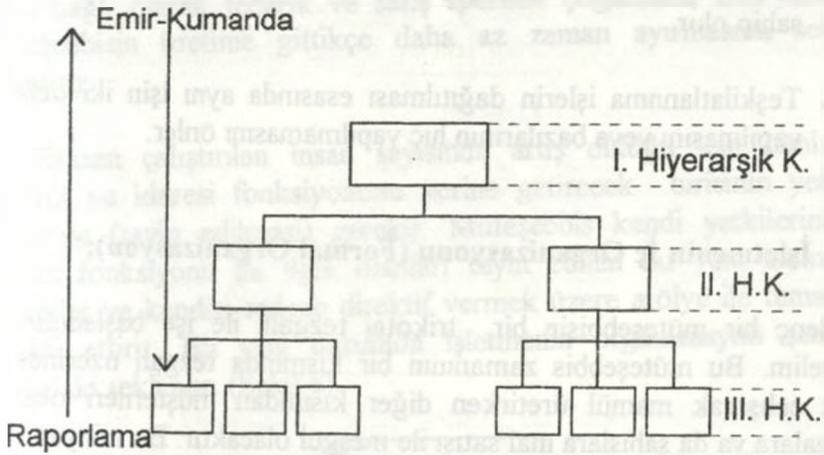
4. Faaliyetlere İlişkin Görevlileri Tanımlamak: Her faaliyeti yerine getirecek elemandan ne beklendiği teferruatıyla açıklanmalıdır. Diğer bir deyişle işin gerektirdiği vasıf ve özellikler açıklıkla belirtilmelidir.

5. Ehliyetli (Uygun) Personeli Görevlendirmek: Müracaat eden elemanlar arasından yukarıdaki iş tanımlarına uygun olan personel seçilerek görevlendirilir. Şayet işletmenin mevcut organizasyonu yeniden

düzenleniyor iseki buna "reorganizasyon" denilir bu takdirde personelin ehliyeti yapılacak işlerin gerektirdikleri ile mukayese edilir. Bunun neticesinde her personel ya uygun görülür, ya eğitilir veya başka kısma ayrılır.

6. Görevlendirilen Personele Gerekli YetkiyiDevretmek:

Verilen görevi başarabilmeleri için görevlendirilen her elemana gereken yetki verilmelidir. Herkes kendinden hangi faaliyetlerin yapılmasının beklendiğini ve işletmenin diğer mensupları ile olan ilişkilerinin ne olduğunu bilmelidir. Diğer bir deyişle, işletmede faaliyetleri yerine getirecek olan personel için gerektirdiği yetkiler ile donatılmalı ve bu yetkilerin neler olduğu elemanlarca bilinmelidir. Yukarıdaki basamaklar yerine getirildikten sonra organizasyon şeması hazırlanır ve bu şemaya bakıldığında kimin kime karşı sorumlu ve yetkili olduğu açıkça görülür. Aşağıda basit bir organizasyon şeması gösterilmiştir. (Şekil 6)



Şekil 6. Organizasyon Yapısı

Şemadan da görüldüğü gibi, yetki ve sorumluluk bakımından aynı düzeyde bulunan kısımların herbirine "hiyerarşik kademe" adı verilmektedir. Hiyerarşik kademeleri birbirine bağlayan kanallar ise "haberleşme kanalı" olarak adlandırılır. Her türlü bilgi akışı bu kanallardan geçerek ilgili yere ulaşır. Yukarıdan aşağıya doğru olan bilgi akışına "emir-kumanda", aşağıdan yukarıya doğru olan bilgi akışına ise

"raporlama" adı verilir. Organizasyon şemasından her bir hiyerarşik kademenin kendinden altta bulunanlar "ast", üstünde bulunanlar ise "üst" olarak bilinir.

Organizasyonun Faydaları:

Yöneticilerin organizasyondan "teşkilatlanmadan" bekledikleri faydaları şöyle özetleyebiliriz.

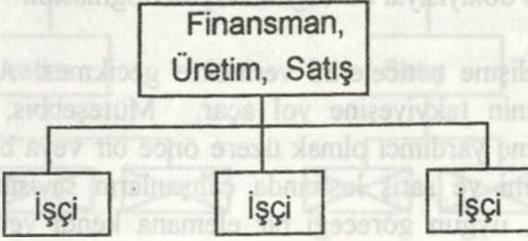
1. Teşkilatın her üyesi hangi faaliyeti, ya da faaliyetler grubunu yapacağını bilir.
2. İşletme dahilinde çalışma ilişkileri açık olarak belirtilmiş olacağından her üye teşkilatta nereye ait olduğunu bilir.
4. Teşkilatın her üyesi işini yapabilmesi için gerekli olan yetkiye sahip olur.
5. Teşkilatlanma işlerin dağıtılması esasında aynı işin iki defa yapılmasını veya bazılarının hiç yapılmamasını önler.

c. İşletmenin İç Organizasyonu (Formal Organizasyon):

Genç bir müteşebbisin bir trikotaj tezgahı ile işe başladığını düşünelim. Bu müteşebbis zamanının bir kısmında tezgah üzerinde bizzat çalışarak mamül üretirken diğer kısımdan müşterileri olan mağazalara ya da şahıslara mal satışı ile meşgul olacaktır. Bu minyatür işletmede görüldüğü gibi tedarik (satın alma), üretim ve satış gibi ana fonksiyonların hepside bu genç adam tarafından yerine getirilmektedir.

Zamanla işin geliştiğini ve müşteri sayısının arttığını düşünelim artan talebi karşılayabilmek için üretim fonksiyonuna ayrılan sürenin uzatılması gerekeceki ki; müteşebbis tezgah başındaki üretim faaliyetini uzatırsa satış, tedarik ve firmansman fonksiyonlarına ayırdığı süreleri kısaltması ve müşterileri ihmal etmesi durumu belirecektir. Bunu yapamayacağına göre kendisine üretim faaliyetinde yardım edecek, önce

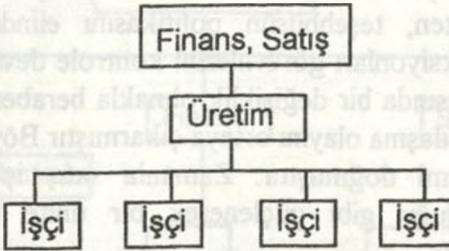
bir ve daha sonra birkaç kişiyi ücretle çalıştıracaktır. Bu durumda işletmenin organizasyonu aşağıdaki duruma gelecektir. (Şekil 7)



Şekil 7.

Bu tedbir sonucunda müteşebbis, daha çok zamanını tedarik ve satış işlerine ayrılabilceği için işler daha da gelişebilecek ve bu durum üretim fonksiyonunda daha fazla sayıda insanın (işçinin) çalıştırılmasına yol açacaktır. Üretim hacminin büyümesi, bir yandan buna bağlı olarak tedarik ve satış işlerinin çoğalması, öte yandan müteşebbisin üretime gittikçe daha az zaman ayırmasına sebep olacaktır.

Esasen çalıştırılan insan sayısında artış olduğu için bunların kontrol ve idaresi fonksiyonunu yerine getirecek birisinin yetkili kılınması (tayin edilmesi) gerekir. Müteşebbis kendi yetkilerinden üretim fonksiyonu ile ilgili olanları tayin edilen bu yeni elemana devreder ve kendisi sadece direktif vermek üzere atölye ile temasını devam ettirir. Bu yeni durumda işletmenin organizasyon şeması aşağıdaki şekli alır. (Şekil 8)

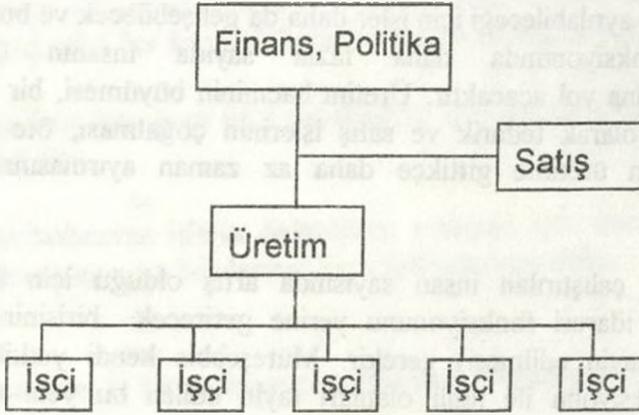


Şekil 8.

Artık, üç ana fonksiyondan yalnız ikisi müteşebbisin üzerinde kalmış, diğeri bir kademe halinde aşağıya kaymıştır. Bu durum bir dikey

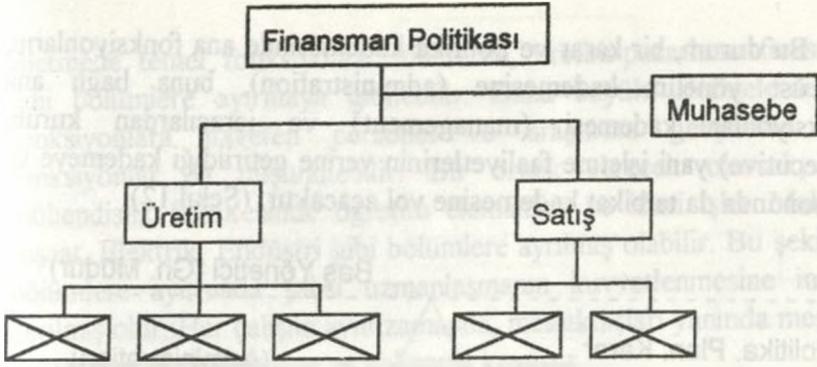
fonksiyonel farklılaşmanın ve dolayısıyla organize olmanın başlangıcıdır. Faaliyet ayırmanın ilk adımı, fonksiyonların düzenlenmesi ve dolayısıyla bir organizasyon doğmasıdır.

Bu yeni gelişme neticelerini vermekte gecikmez. Artan üretim satış faaliyetlerinin takviyesine yol açar. Müteşebbis, artan satış işlerinde kendisine yardımcı olmak üzere önce bir veya bir kaç kişiyi işe alır. İş hacmi ve satış kısmında çalışanların sayısının daha da artması üzerine, uygun göreceği bir elemana kendi yetkilerinin bir kısmını devrederek onu satış faaliyetlerinin sorumlusu durumuna getirir. (Şekil 9)



Şekil 9.

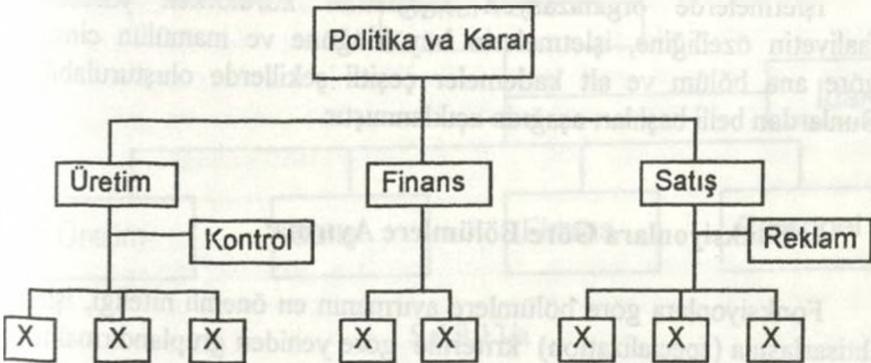
Organizasyon yine iki kademelidir. Müteşebbis, finansman faaliyetlerine ilaveten, teşebbüsün politikasını elinde tutmaya ve üretim ile satış fonksiyonları görevlilerini kontrole devam etmektedir. Organizasyon şemasında bir değişiklik olmakla beraber bu değişiklik, dışarıya doğru farklılaşma olayını ortaya çıkarmıştır. Böylece işletmede bir kumanda sistemi doğmuştur. Zamanla satış işleri de üretim fonksiyonunda olduğu gibi güçlenerek bir ünite halini almakta gecikmez. (Şekil 10)



Şekil 10.

Teşebbüs sahibinin yetki devri bakımından alacağı en geç karar, finansman fonksiyonu ile ilgili olacaktır. Çünkü işletmenin en nazik konusu mali işlerin yürütüldüğü finansman fonksiyonudur. Bu bakımdan müteşebbis, önce kendisine defter tutmada yardımcı olacak bir muhasebeci bulacak, mali işlerin bir kısmını ona devredecektir. Ancak, işletmenin büyümesine paralel olarak finansman fonksiyonunda tüm mali, işlerin yerine getirildiği bir bölüm haline gelecektir.

Zamanla ana fonksiyonlarda da bir takım yeni gelişmeler başlayacaktır. Örneğin, üretimde "kontrol", satışta "reklam" özel bir önem kazanmaya başlayacaktır. Bu dışarıya doğru (yana doğru) farklılaşmayı, dikey farklılaşmalar takip edecek ve işletmede kademe sayıları artacaktır. (Şekil 11)



Şekil 11.

Bu durum, bir karar ve politika kademesinde ana fonksiyonların, en üst yönetim kademesine (administration), buna bağlı ana fonksiyonlar kademesi (management) ve icracılardan kurulu (Executive) yani işletme faaliyetlerinin yerine getirildiği kademeye ve en sonunda da tatbikat kademesine yol açacaktır. (Şekil 12)



Şekil 12.

d. Bölümlere Ayırma Yolları

İşletmelerde organizasyon teşkilatları kurulurken yürütülen faaliyetin özelliğine, işletmelerin büyüklüğüne ve mamülün cinsine göre ana bölüm ve alt kademeler çeşitli şekillerde oluşturulabilir. Bunlardan belli başlıları aşağıda açıklanmıştır.

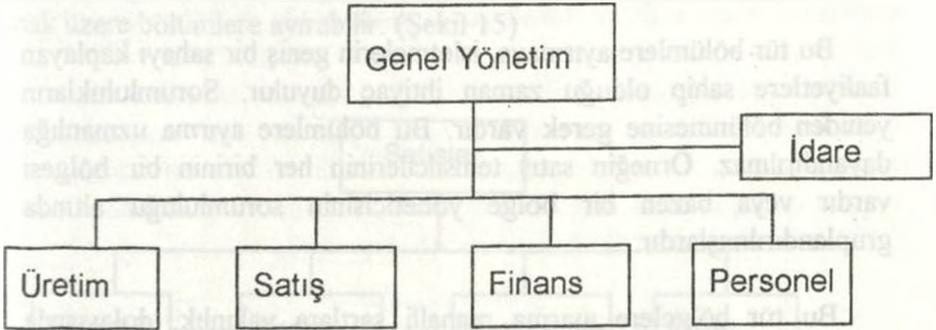
1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma:

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın en önemli niteliği, işleri ihtisaslaşma (specialization) kriterine göre yeniden gruplandırma"dır. Teşkilat üniteleri müşterek fonksiyonlar etrafında kurulur. Buna göre bir

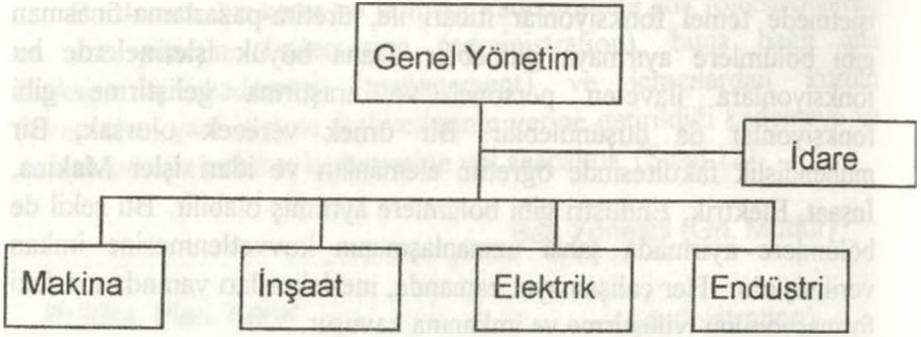
işletmede temel fonksiyonlar itibari ile, üretim-pazarlama-finasman gibi bölümlere ayırmaya gidilebilir. Daha büyük işletmelerde bu fonksiyonlara ilaveten personel ve araştırma geliştirme gibi fonksiyonlar da düşünülebilir. Bir örnek verecek olursak; Bir mühendislik fakültesinde öğretim elemanları ve idari işler Makina, İnşaat, Elektrik, Endüstri gibi bölümlere ayrılmış olabilir. Bu şekil de bölümlere ayırmada şahsi uzmanlaşmanın kuvvetlenmesine imkan verilmiş olur. Her çalışan aynı zamanda, meslektaşları yanında mesleki formasyonunu iyileştirme ve imkanına kavuşur.

Ancak meslektaşları yanında yetiştirme ve teşvikin çalışını, öncelikle yerine getirilmesi gereken bağlı olduğu organizasyon bölümü amaçları yerine yetiştirme ve uzmanlaşma konusuyla ilgilenmeyede itme tehlikesi vardır.

Fonksiyonlara göre teşkilatlanmanın ekonomik yararları kaynakların maksimum kullanımına imkan verdiği için genellikle tercih edilmektedir. Ancak Galbraith 'in de ortaya koyduğu gibi bu birtakım sorunlarda beraberinde getirmektedir. Fertlerin bireysel gayelere yönelmeleri dışında çalışmanın temelidir. Bu çalışmalar tecrübe, eğitim, görev ve davranışlardaki bazen çok farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Aşağıda fonksiyonlara göre bölümlere ayırmaya iki örnek gösterilmiştir.



Şekil 13/a



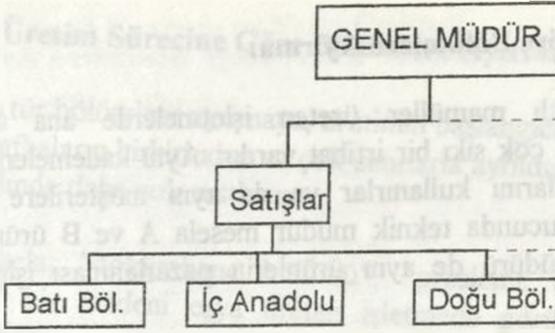
Şekil 13/b

Fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış organizasyon yapısı gereği diğer tip organizasyonlardan daha formalisttir. Çünkü üyeleri arasında informal münasebetleri sınırlamaktadır. Belirli prosedürlere ve kurallara bağlı kalarak, çevredeki gelişmelere adapte olmayı engelleyerek, global bir amacın ifasından ziyade rutin işlerin gerçekleştirilmesine imkan verecek münasebetleri sınırlamaktadır. Ancak bu tip bölümlere ayırmanın durgun bir çevreye (değişmeyen bir çevreye) daha uygun olduğu söylenebilir. Böyle durumlarda kaynakların etkin kullanımı en başta aranan bir konudur. Koordinasyon problemleri büyük güçlükler ortaya çıkarmaz.

2. Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma:

Bu tür bölümlere ayırmaya, işletmelerin geniş bir sahayı kaplayan faaliyetlere sahip olduğu zaman ihtiyaç duyulur. Sorumlulukların yeniden bölünmesine gerek vardır. Bu bölümlere ayırma uzmanlığa dayandırılmaz. Örneğin satış temsilcilerinin her birinin bir bölgesi vardır veya bazen bir bölge yöneticisinin sorumluluğu altında gruplandırılmışlardır.

Bu tür bölgelere ayırma mahalli şartlara yakınlık, dolayısıyla düşük maliyetle çalışabilmeyi veya bu şartlardan kazanç sağlamayı temin edebiliyorsa bu yolla bir ayırım uygun olabilir. Bölgelere göre ayırma özellikle satışlar için coğrafi bir ayırımın mümkün olduğu hallerde yaygın olarak uygulanan bir yoldur. (Şekil 14)

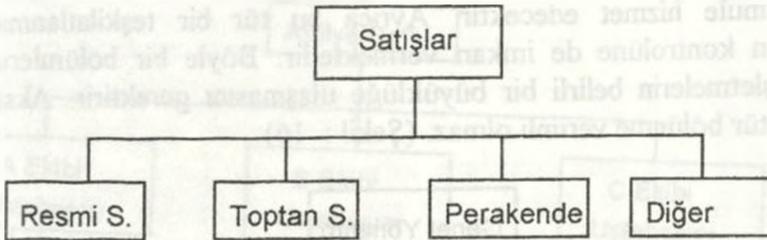


Şekil 14.

3. Müşteriye Göre Bölümlere Ayırma:

İşletmeden mamül veya hizmet satın alanlara kolaylıklar sağlamak amacıyla gerçekleştirilen bir bölümlere ayırma yoludur. Bu tür bölümlere ayırma şekline özellikle satış mağazalarında çokça rastlanır. Örneğin bir konfeksiyon mağazasında çocuk elbiseleri bölümü, erkek ve kadın giyecekleri bölümü olmak üzere bölümlendirme yapılabilir. Günümüzde ortaya çıkan büyük mağaza tiplerinde de (süper marketlerde) bu oldukça yaygındır.

Ayrıca bir üretim işletmesi de mamüllerini müşteri tiplerine göre ayırabilir. Örneğin bir tekstil işletmesi satış bölümünü hitap ettiği müşterilere göre; resmi müşteriler, perakendeci ve toptancı müşteriler olmak üzere bölümlere ayırabilir. (Şekil 15)



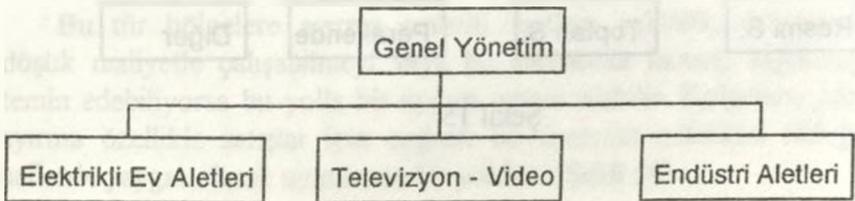
Şekil 15.

4. Ürünlere Göre Bölümlere Ayırma:

Genellikle farklı mamüller üreten işletmelerde ana üretim kademeleri arasında çok sıkı bir irtibat vardır. Aynı kademeleri veya aynı üretim metodlarını kullanırlar ya da aynı müşterilere hitap ederler. Bunun sonucunda teknik müdür mesela A ve B ürününün imali ile, ticaret müdürü de aynı ürünlerin pazarlanması işleri ile uğraşır.

Fakat öyle olmaktadır ki bir işletmenin tarihi gelişimi sebebi ile ya da başka sebeplerle imal ettiği iki veya daha fazla ürünü arasında çok az bir bağlantı olabilmektedir. Bu da satın alma güçlükleri, üretim güçlükleri, satış güçlükleri ve bazan da çeşitli finansman güçlükleri doğurmaktadır. Bu durumlarda ürünlere göre farklılaşma ve bölümlere ayırma zorunlu olmaktadır.

Bu ayırmanın başlıca özelliği; aynı ünitelerde araçların, kaynakların, bilgilerin belirli bir projenin amacını gerçekleştirecek biçimde bulunmasıdır. Böyle olunca, elektronik-elektrik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede şu bölümler bulunabilecektir. "Elektrikli ev aletleri kısmı", "televizyon, video kısmı", "elektrikli endüstri aletleri kısmı" vb. Böyle bir işletme ürüne veya ürün grublarına göre bölümlerine ayrılmış demektir. Her bir bölüm kendi mamüllerini üretebilmek için imkanlarının hepsini kullanmak yetkisine sahiptirler. Her bölüm belirli bir ölçüde bağımsızlığa sahiptir. Bu tür bölümlere ayırmanın esas avantajı fonksiyonel uzmanlıkla birbirinden ayrılan fonksiyonların bütünü bir araya toplamasıdır. Böylece koordinasyon kolaylaşmış olacak ve bölüm için de her türlü fonksiyon ilgili mamüle hizmet edecektir. Ayrıca bu tür bir teşkilatlanma başarıların kontrolüne de imkan vermektedir. Böyle bir bölümlere ayırma işletmelerin belirli bir büyüklüğe ulaşmasını gerektirir. Aksi halde bu tür bölünme verimli olmaz. (Şekil : 16)



Şekil 16.

5. Üretim Sürecine Göre Bölümlere Ayırma:

Bu tür bölümlere ayırmaya, üretimin başlangıcından sonuna kadar belirli safhaların birbirinden az çok sınırlarla ayrıldığı tekstil ve madeni eşya dalında daha çok rastlanır.

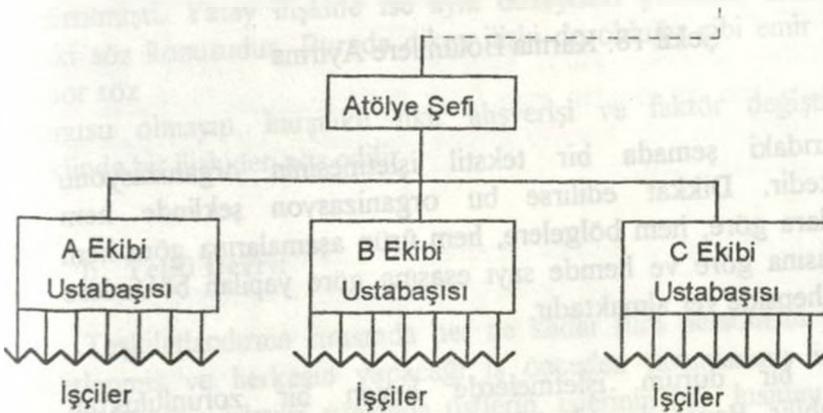
Mesela; "dökümhane bölümü", "presleme bölümü", "montaj bölümü" bir madeni eşya üreten işletmede görülen üretim süreci kısımlarıdır.

Bir tekstil fabrikasında ise bunlar; iplik, boya, apre, bez, kumaş vb. süreçler olabilir. Bölümlere ayırma bu süreçlere uygun olarak yapılır. Her bölüm kendi içinde organize olur ve belirli bir bağımsızlığa sahiptir.

6. Sayı Esasına Göre Bölümlere Ayırma:

Burada esas her kademedede, bir grup insana kumanda eden, onları kontrol etmekle görevli aynı seviyede bir kaç görevlinin bulunmasıdır.

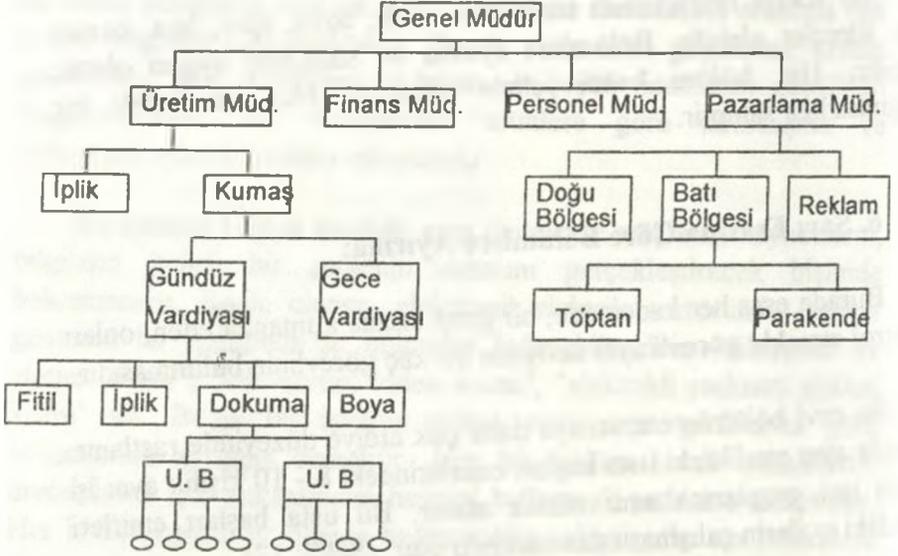
Bu nevi bölümlere ayırmaya daha çok atölye düzeyinde rastlanır. Burada aynı nitelikteki usta başları emirlerindeki 8 - 10 kişilik aynı işi gören işçi gruplarına amir olarak atanır. Bu usta başları emirleri altındaki işçilerin çalışmasından sorumlu olur. (Şekil: 17)



Şekil 17.

Çeşitli Usullerin Birarada Kullanıldığı Bölümlere Ayırma (Karma Metod)

Buraya kadar görülen bölümlere ayırma çeşitlerinin herbiri çeşitli avantajlar taşımaktadır. Hatta birinin dezavantajını diğeri gidermektedir. İşte her metodun olumlu taraflarından yararlanmak ve aynı zamanda işleyişi kolaylaştırmak bakımından birkaç bölümlere ayırma şekli aynı organizasyon şeması üzerinde görülebilir. (Şekil 18)



Şekil 18. Karma Bölümlere Ayırma

Yukarıdaki şemada bir tekstil işletmesinin organizasyonu görülmektedir. Dikkat edilirse bu organizasyon şeklinde hem fonksiyonlara göre, hem bölgelere, hem ürün aşamalarına göre hem zaman esasına göre ve hemde sayı esasına göre yapılan bölümlere ayırmanın hepside yer almaktadır.

Böyle bir durum işletmelerde bazen bir zorunluluktan kaynaklanabilir. Bazen de yukarıda sözü edilen avantajlardan dolayı özellikle tercih edilir.

B - Yetki Kavramı ve Yetki Çeşitleri

a. Yetkinin Tanımı

Organizasyon yapılırken insan, iş ve fiziki faktörler arasındaki bütünleşmeyi bir amaç etrafında en iyi şekilde gerçekleştirmenin esas olduğu bilindiğine göre; bu bütünleşme sağlanırken, organizasyonun en önemli unsurlarından biri olan "yetki" yi iyi tanımak ve organizasyon teşkilatında yetkililer arasındaki ilişkiyi buna göre önceden planlamak gerekmektedir.

Yetkinin değişik tanımları olmasına rağmen, kısaca şu şekilde tanımlanabilir: Yetki, yöneticinin tesbit edilen amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır.

Yetki "karar alma ve bu kararların uygulanması" anlamına da gelir. Yetki resmi, teknik ve kişisel olabilir. Resmi yetki organizasyonca sağlanan yetkidir. Teknik yetki, uzmanlığın veya ustalığın sağladığı bir yetkidir. Kişisel yetki ise tanınmış olmanın veya işte uzun süre çalışmış olmanın sağladığı yetki türüdür.

Organizasyon teşkilatında yetki ilişkileri dikey ve yatay yönde olmak üzere iki türdür. Dikey yöndeki yetki ilişkileri, ast-üst münasebetleridir ki, bu da yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlüdür. Yukarıdan aşağı olana "emir-kumanda", aşağıdan yukarıya olan ilişkiye ise "raporlama" adı verildiği daha önce belirtilmişti. Yatay ilişkide ise aynı düzeydeki yetkililer arasındaki ilişki söz konusudur. Burada dikey ilişki de olduğu gibi emir yahut rapor söz konusu olmayıp, karşılıklı fikir alışverişi ve faktör değiştirmesi şeklinde bir ilişkiden söz edilir.

b. Yetki Devri:

Teşkilatlandırma sırasında her ne kadar tüm personelin yetkisi belirlenmiş ve herkesin yapacağı iş önceden tanımlanmış ise de, mekanizmanın işleyişi sırasında üstlerin, işlerinin bir kısmını kendi astlarına devrettikleri görülür. İşte bu hadiseye Yetki Devri (Yetki

Göçerilmesi) denir. Devretmek yetkili kılmak demektir. Yoksa devredenin yetkiden vazgeçmesi veya başkalarına bırakması anlamına gelmez. Yetki devreden yönetici, her zaman kendisine verilmiş görevlerden doğan yetki ve sorumluluğun sahibidir. Yetkiyi devretmekle bunlarda bir azalma olmayacağı gibi ortadan da kalkmaz.

Yetki devrinden maksat, işlerin daha iyi görülmesi ve dolayısıyla gayenin optimal tahakkukudur. Bununla birlikte bir yönetici şu iki sebepten dolayı yetki devredilebilir veya etmek zorundadır.

1. Kendi işi yapabileceğinden daha çok hale gelmiştir.
2. İşletme teşkilatının sürekli olarak yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu yüzden yeni yöneticilerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Aksi halde hastalık, ölüm, istifa gibi sebeplerle işletmenin aniden yöneticisiz kalma tehlikesi belirebilir.

Görüldüğü gib yetki devri gerçekten bir işletme için lüzumlu bir olaydır. Mutlaka yapılması gerekir. Ancak bazı yöneticiler yetki devretmekten kaçınırlar. Bunun belli başlı sebepleri şunlar olabilir.

- a. Yönetici kendinin vazgeçilmez eleman olduğu imajını yıkmak, her zaman aranan kişi özelliğini yitirmek istemez.
- b. Yetki devrettiği elemanın kendi işini öğrenince makamına rakip olacağından çekinir.
- c. İş öğrenen astın ya rakip firmalara gitmesi veya terfi suretiyle başka yere atanmasından dolayı yöneticinin yetenekli bir elemandan olma endişesi.
- d. Son olarak, astın kendisine verilen yetkiyi hakkıyla kullanamamasından veya kötü kullanmasından doğacak olan tehlikenin söz konusu olması da yöneticiyi yetki devrinden sakındıracaktır.

Yukarıda sayılan sebeplerin ortadan kaldırılması ve dolayısıyla organizasyondan beklenen faydanın maksimum olabilmesi personelin bu konuda yeterli şekilde eğitilmiş olmasına bağlıdır.

Yetki Çeşitleri:

Organizasyonda temel manada iki türlü yetkiden bahsedilebilir. Bunlar, komuta yetkisi ve kumanda yetkisidir. Bu iki yetkiye Resmi yetki de denilmektedir. Çünkü organizasyon yapılırken bunlar mutlaka belirtilir.

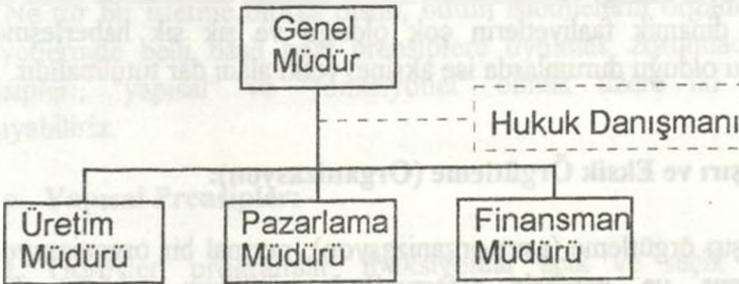
Komuta Yetkisi : Emir-komuta yetkisi adı da verilen bu yetki, üstün asta karşı taşınmış olduğu yetki olup, organizasyonda doğrusal bir hat biçimindedir. En belirgin vasfı ise yaptırıcı güce sahip olmasıdır. Anlaşılır olması ve kimin kime karşı yetkili ve sorumlu olduğunu bilmesi de önemli özelliklerindedir.

Üst, kendi yönetimi altındaki herkese karşı bu yetkiye sahiptir. Bundan dolayı da verdiği emirlerin aynen yerine getirilmesini istemek hakkıdır.

Kurmay Yetkisi : Bu tür yetkiye sahip yöneticinin yaptırım gücü yoktur. Sadece görüşlerini ve fikirlerini bildirmekle yükümlüdür. Bunların mutlaka uygulamasını isteme hakkına sahip değildir.

Diğer bir deyişle kurmayın destekleyici bir rolü ve fonksiyonu vardır. Görevi, işi yapana yardımcı olmaktır. Değişik türde kurmay yetkisi vardır. Danışmanlık, en çok görülen kurmay yetki biçimidir. (Hukuk Danışmanı, pazarlama danışmanı, mali danışman gibi).

Kurmay yetkisine sahip yöneticiler organizasyon şemasında kesik çizgilerle gösterilirler (Şekil 19).



Şekil 19.

Bu iki yetki çeşidinden başka işletmelerde Teknik Yetki, Kişisel Yetki ve Hukuki Yetki 'den de söz edilir.

Teknik Yetki: Bir konuda ihtisas yapmanın, eğitim görmeyi sağladığı, kısaca o iş hakkında bilgi sahibi olmanın verdiği yetkidir. Örneğin makina mühendisleri makina konusunda, muhasebeciler ise muhasebe konusunda teknik yetkiye sahiptirler.

Kişisel Yetki: Kişilerin kendilerine mahsus özelliklerinden doğan yetki çeşididir. Örneğin işletmede en eski eleman, en tecrübeli eleman v.s. olmanın sağladığı yetki kişisel yetkidir.

Hukuki Yetki: İşletmeyi üçüncü kişilere karşı temsil etmeye yetkili olanların taşıdığı yetkidir. Bu yetkiye sahip olanlar sözleşmede belirtilir ve onların imzası ile borçlanabilir veya alacaklanabilir. Bu nedenle bu yetki bir bakıma dışarıya karşı imza yetkisi de denilebilir.

Yetki Alanı :

Buna, yönetim alanı da denir. Bir yöneticinin etkili olarak denetleyebileceği astların sayısı yetki alanını oluşturur. Bu sayı, işin cinsine, yöneticinin kabiliyetine, teşkilat içindeki mevkiine, üstün astlara karşı duygu güvene ve takım halinde çalışma derecesine bağlıdır.

Teşkilatlanma yapılırken, astların iyi eğitilmiş olduğu, yapılan işlerin aynı kaldığı ve durmadan tekrar edildiği durumlarda yetki alanı geniş, dinamik faaliyetlerin çok olduğu ve sık sık haberleşmenin zorunlu olduğu durumlarda ise aksine, yetki alanı dar tutulmalıdır.

Aşırı ve Eksik Örgütlenme (Organizasyon):

Aşırı örgütlenme (aşırı organizasyon), normal bir organizasyonun abartılmış ve gereksiz teferruatlarla şişirilmiş şeklidir. Yetki ilişkilerinin ve denetimin en küçük birimlere kadar indiği durumlarda aşırı organizasyondan söz edilir. Aşırı organizasyon, işletmenin lehine bir durum olmaktan çok yönetimin esnekliğini yitirmesine ve sabit masrafların artmasına yol açar.

Herhangi bir görevin düşünülmemiş olması, denetimin yetersizliği ve bölümler arasındaki bağların gevşekliği hallerinde ise eksik organizasyondan söz edilir. Organizasyon ilkelerinin tam olarak uygulanmadığı durumlarda da eksik organizasyon var demektir.

Organizasyonda Merkeziyetçilik ve Ademi Merkeziyetçilik:

İyi bir organizasyonda, yetki dağıtım ve yetki devri, o suretle yapılmalıdır ki zaman ve maliyet kaybına sebep olmaksızın işletme devam edebilsin.

Eğer organizasyonda tüm yetkiler en üst yöneticide yahut yöneticiler grubunda toplanmışsa ve alt kademe yöneticilerinin yetkileri oldukça daraltılmışsa bu takdirde merkeziyetçi bir organizasyondan bahsedilir. Aksine alt kademe yöneticilerine oldukça geniş yetkiler tanınmış ve tepe yöneticilerle çok az temas imkanı sağlanmışsa bu durumda da organizasyona ademi merkeziyetçilik hakim demektir.

Her iki durumda bir işletme için iyi sonuç getirmeyebilir. En uygun organizasyon şeklini işletme şartları tayin edecektir. Üretimin konusu, yöneticilerin bilgi ve becerileri, piyasanın yapısı, yönetim politikaları gibi faktörler bu konuda göz önünde tutulması gereken özelliklerdir.

C - ORGANİZASYON PRENSİPLERİ

Ne tür bir işletme olursa olsun, bütün işletmelerin organizasyon faaliyetlerinde belli başlı bazı prensiplere uyulmak zorundadır. Bu prensipleri, "yapısal" ve "fonksiyonel" olmak üzere iki grupta toplayabiliriz.

a. Yapısal Prensipler:

1. Görevler, programlar, fonksiyonlar açık ve seçik ortaya konmalıdır.

İşletmede karışıklığın önlenmesi ve amaca en etkin bir şekilde ulaşılabilmesi için görevlerin iyice tanımlanması ve her bölümün

yapacağı işlerin açıklığa kavuşturulması şarttır. Aksi halde işletme içinde kimin hangi işi yapacağı bilinmeyeceğinden, çeşitli sürtüşmeler olacak ve huzurlu çalışma ortamı bulunmayacaktır.

2. Organizasyonda her elemana mümkün olduğu kadar tek bir iş verilmelidir.

Bu sayede uzmanlaşma durumu ortaya çıkacak ve fonksiyonların en iyi şekilde yapılması sağlanmış olacaktır.

3. Her üniteye, faaliyet alanına giren işlerin hepsi verilmelidir.

Bir kısım işlerin ilgili ünitenin faaliyet kapsamında bulunmaması o üniteden beklenen faydanın azalmasına yol açacaktır. Örneğin pazarlama ünitesine, piyasa araştırması görevi verilmemişse, mamülün pazarlamasında çeşitli problemler ortaya çıkacaktır.

4. Teşkilatta yetki ilişkileri tanımlanıp, belirlenmelidir.

En üst basamaktaki tepe yöneticisinden, en alt basamaktaki işgörene kadar tüm elemanların yerleri ve aralarındaki yetki ilişkileri açıklığa kavuşturulmalıdır.

5. Aşırı ve Eksik organizasyondan sakınılmalıdır.

6. Komuta birliği sağlanmalıdır.

Her ast ancak bir üste bağlı olmalıdır. Aksi halde, ast kimden emir alacağını ve hangi emire uyacağını bilemez.

7. Denetim alanı uygun olmalıdır.

Her amire bağlı eleman sayısı, koordineli çalışmayı aksatacak kadar çok, yönetimde kapasite boşluğu bırakacak kadar da az olmamalıdır.

8. Sorumluluklar açık, kesin ve anlaşılır olmalıdır.

b. Fonksiyonel Prensibleri:

1. Bir fonksiyon için yüklenilen sorumluluk, bu fonksiyonun ifası için gerekli yetkiye denk olmalıdır.
2. Yetki, fonksiyonun ifası için yeterli olmalıdır.
3. Organizasyonun üst kademesindeki yöneticiler, günlük işlerden ziyade, işletmenin genel politikası ile ilgili kararlar alabilecek yetki ile donatılmalıdır.

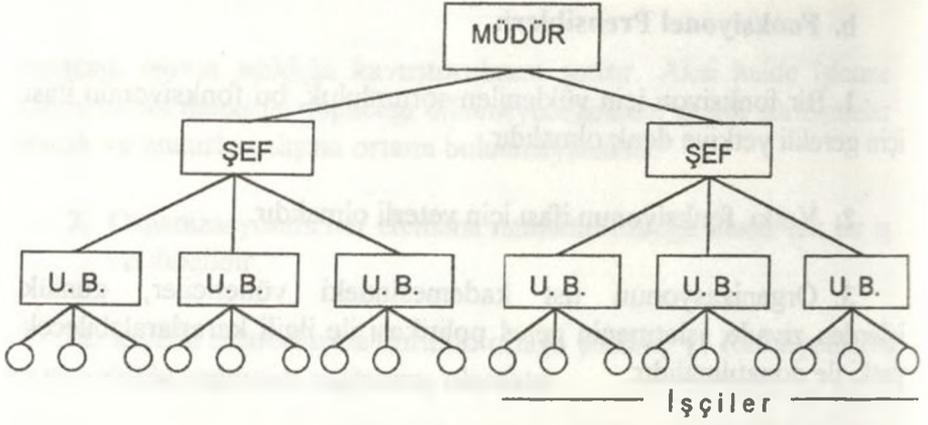
D - ORGANİZASYON TİPLERİ

Çeşitli organizasyon tipleri olmasına rağmen başlıca üç tip altında toplamak mümkündür. Diğer organizasyonlar bu ana tiplerin işletme şartlarına göre düzenlenmesi ile ortaya çıkarlar.

a. Dikey organizasyon:

Uygulamada en sık rastlanan organizasyon tipidir. Bu tip organizasyonda, en üst yöneticiden en alttaki personele kadar her eleman emir-kumanda zinciri ile bir birine bağlanmıştır. Bir işin yapılması konusundaki emir, yukarıdan aşağıya doğru bütün kademelerden geçerek ilgili servise ulaşır.

Aynı kademedeki yönetim elemanları, emir-komuta zincirinde bir birine denk olduklarından bağımsız hareket ederler. Yani, bir şef diğer şeften emir almaz, yalnız kendi amiri durumundaki üstünden emir alır ve yine yalnızca kendi yetki alanındaki işçi ve memura emredebilir.



Şekil 20. Dikey Organizasyon şeması

Bu tipin faydaları:

Bu tip organizasyon, otoriter bir karakter taşıdığından, askeri teşkilatlarda ve küçük işletmelerde tercih edilir.

- Yetki ve sorumluluğun tayin ve tesbiti kolaydır.
- Amir sayısı az olduğundan işler daha kolay yürütülür.
- Haberleşmede sürat ve kolaylık sağlar.

Bu tipin sakıncaları:

- Organizasyon büyüdükçe amirlerin yükü artar. Çeşitli bilgilere ihtiyaç duyulur. Bu bilgilerin sağlanması geciktikçe, yahut yetersiz kalındıkça, işte aksamalar olur.

- Emir-kumanda zinciri uzadıkça işlerin sonuçlanması da o nisbette yavaşlar.

- İhtisaslaşmış personelden faydalanma imkanı azdır.

- Küçük amirlerin üst yönetici olarak yetişmeleri zordur.
- Koordinasyon zayıftır.

b. Dikey ve Kurmay Tip Organizasyon

Dikey tip organizasyona benzetmekle birlikte, bu organizasyon tipinde bilgi ve ihtisasa büyük önem verilir. Bu yüzden, yönetimi elinde bulunduranlara yardımcı olan kurmay elemanlar vardır.

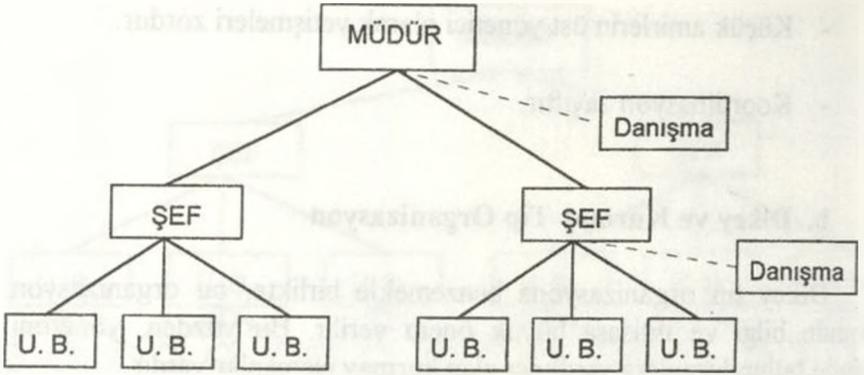
İşletmenin büyüklüğüne ve işin önemine göre, sadece tepe yöneticilerine bağlı kurmaylar olabileceği gibi alt kademedeki yöneticiler için de kurmay yardımcıları bulunabilir.

Bu tipin faydaları:

- Müşavirler (danışmanlar) sayesinde yöneticiler her konuda bilgili hareket etme imkanını bulurlar.
- Etüd ve araştırma yapıldığından işlerin sağlam esaslara bağlanması temin edilmiş olur.
- Kalifiye yöneticilerin yetişmesinde katkıda bulunmuş olur.

Bu tipin sakıncaları:

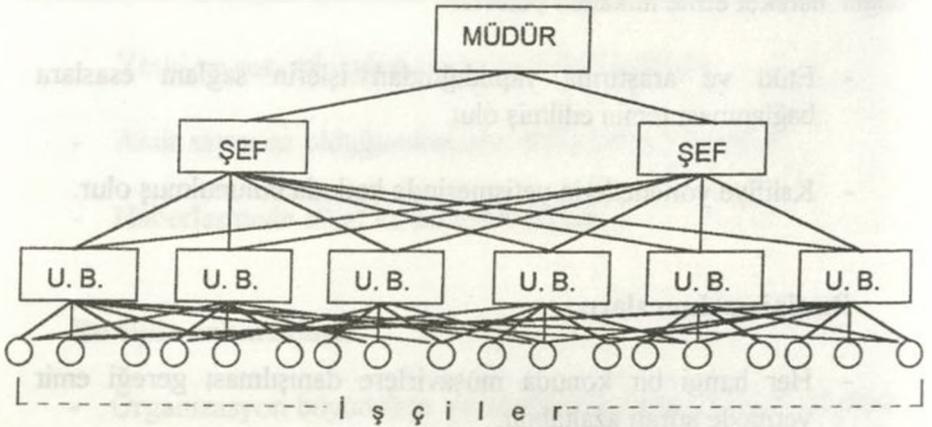
- Her hangi bir konuda müşavirlere danışılması gereği emir vermede süratı azaltabilir.
- Bir çok durumlarda, müşavirlerle yöneticiler arasında önemli görüş ayrılıkları olabilir.



Şekil 21. Dikey ve Kurmay Tip Organizasyon Şeması

c. Fonksiyonel Organizasyon

Bu tip organizasyonda işlerin yapılması sırasında değişik yöneticiler emir verme yetkisine sahiptir. Burada ihtisastan ve bilgiden faydalanma gayesi güdülmüştür. Her amir, kendinden altta bulunan hiyerarşik kademedeki tüm çalışmalara emir ve direktif verebilir.



Şekil 22. Fonksiyonel Organizasyon Şeması.

Bu tipin faydaları:

- İşlerin, o işi iyi bilenler tarafından yapılması sağlanmış olur.

- İşlerin yapılmasında hız artar. Duruma hakim olan amir derhal emir vererek işin yerine getirilmesini sağlar.

Bu tipi sakıncaları:

- Herkes emir verebildiğinden işler karışır. Çalışanlar, hangi amirin emrini yerine getireceğini bilemez.
- Sorumluluğun tesbiti zayıftır.

d. Proje Tipi Organizasyonlar

Genellikle büyük işletmelerde sürekli olarak yeni projeler üretilir ve bu projelerin gerçekleşmesi aşamasına gelmesi durumunda ise farklı bir organizasyon modeli kurulur. Bu modellerde amaç projenin en optimal sürede, en düşük maliyette ve en kaliteli şekilde gerçekleşmesidir. Bunun için işletmenin sahip olduğu tüm imkanlar rantabl ve verimli bir şekilde kullanılmaya çalışılır.

Genelde olarak proje faaliyetleri ile ilgili olarak üç organizasyon tipi bulunmaktadır. Bunlar;

- Kurmay Proje Tipi
- Saf Proje Tipi
- Matriks Proje Tipi

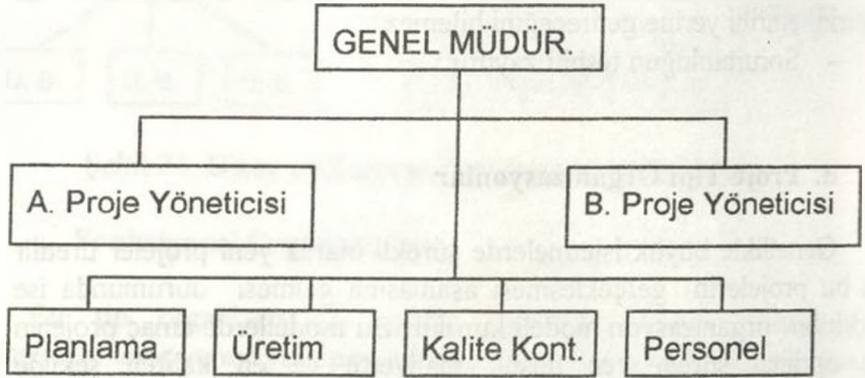
Bu proje tiplerinin özelliklerini tek tek inceleyelim

Kurmay Proje Tipi:

Bu tip organizasyonda işletme yöneticisi projenin de yöneticisidir. Projenin tüm işleyişinden ve gelişmesinden sorumludur. Dolayısıyla projeyi oluşturan faaliyetlerin takip ve kontrolünü de kendi yapar

Ancak, bütün bu işleri yaparken kendine yardımcı olmak üzere bir de kurmay eleman tayin eder. Bu kurmay elemanın organizasyondaki adı

"Proje Yöneticisi" dir. Adı bu olmakla birlikte kurmay elemanların esas görevi projeden sorumlu işletme yöneticisine yardımcı olmak, çeşitli konularda danışmanlık yapmaktır. Bu nedenle kurmay proje yöneticileri proje ile ilgili yeni teklifler getirmek, programların çözülmesi ve her türlü koordinasyonun sağlanması konularında sürekli olarak çalışırlar. (Şekil 23)

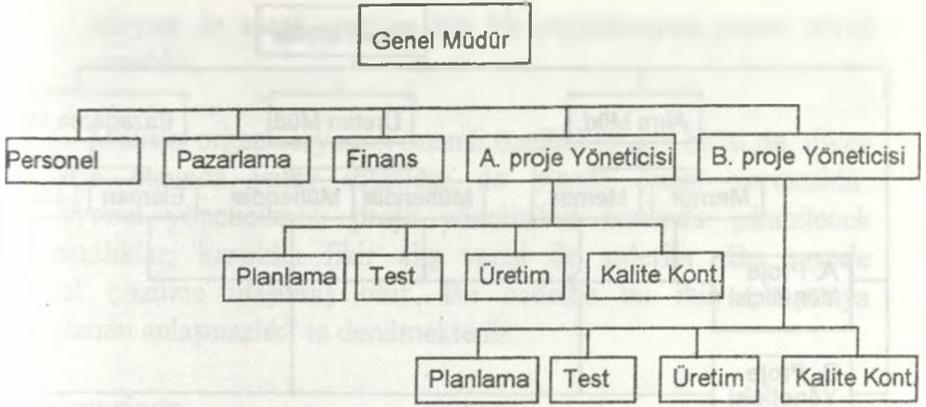


Şekil 23. Kurmay Proje Tipi Şeması

Şemadan görüldüğü gibi esas fonksiyonların hepsi de genel müdürde toplanmış durumdadır. Proje yöneticileri ise kendi görevli oldukları proje ile ilgili konularda genel müdüre yardımcı olacaklar ve ona yol göstereceklerdir.

Saf Proje Tipi:

Saf proje tipinde her projenin yöneticisi vardır ve bu yöneticiler projenin tüm işleyişinden sorumludur. İşletme yöneticisi (genel müdür) ise işlerin koordinasyonundan ve takibinden sorumludur. (Şekil 24)



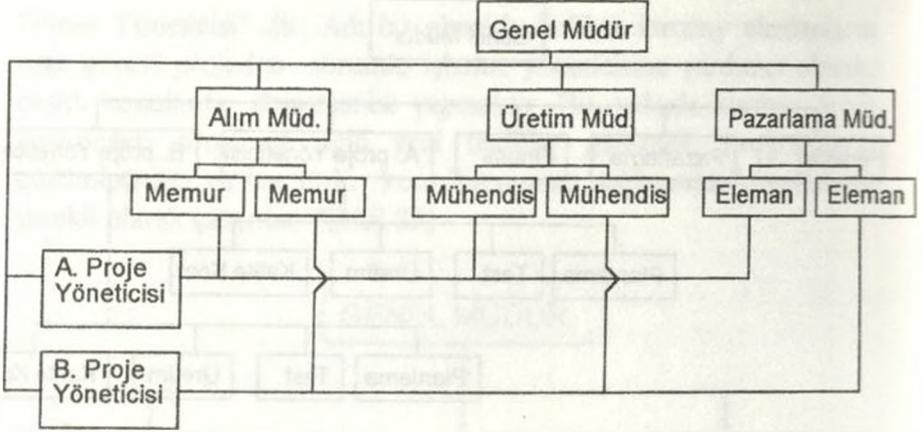
Şekil 24. Saf Proje Tipi Organizasyon Şeması

Görüldüğü gibi bu tip organizasyonda her proje yöneticisi kendi projesinden sorumludur ve gerekli tüm işlemi yerine getirir. Ancak çeşitli projeler için aynı işlemler sürekli tekrarlanmakta ve bu da gereksiz eleman istihdamına yol açmaktadır. Saf proje tipinin bundan başka bir diğer mahzuru bir projede görevli elemanın işi bittiğinde proje bitene kadar boşa kalmasıdır. Bu da yine maliyet kaybına yol açmaktadır.

Bu sakıncalarına karşılık, bilgi ve ihtisasa önem vermesi ve komuta birliği sağlaması avantajları arasında sayılabilir.

Matriks Organizasyon

Bu tip organizasyonun en belirgin özelliği komuta birliğinden ayrılarak ikili bir yapı benimsemesidir. İşletmede çalışan elemanlar bir taraftan fonksiyonel yöneticiye bağlı olurken diğer taraftan proje yöneticisine de bağlı olabilmektedir. Organizasyonda bölümlere ayırma da buna göre ikili bir emir-kumandaya imkan verecek niteliktedir.(Şekil 25)



Şekil 25. Matriks Organizasyon Şeması

Özellikleri:

Matriks Organizasyonu diğerlerinden farklı kulan özellikleri şu şekilde sayabiliriz.

1. Matriks Organizasyonda merkeziyetçilik terk edilmiş Ademi-merkeziyetçilik benimsenmiştir yani, alt kademedeki elemanlara geniş yetkiler tanınmıştır. Üst kademe yöneticileri ana karar ve politikalarla ve koordinasyonla ilgilidir. İşlerin gerektirdiği teknik ve idari işleri ise astlar tarafından yerine getirilir.
2. Yöneticilerin kararlarında aslarn payı oldukça geniştir. Yani astlar her konuda fikir beyan edebilirler ve üstlerin doğru karar alabilmelerine yardımcı olurlar.
3. İlişkilerin esnek olması, aslarn yetenek ve kapasitelerini tam olarak değerlendirebilmelerine imkan verir.
4. Matriks organizasyon iş hacmi geniş ve dinamik bir piyasaya sahip olan işletmeler için tercih edilen organizasyondur. Çünkü bu gibi işletmelerde sürekli olarak mamül geliştirilmesi, çeşitlendirmesi ya da yeni projeler söz konusu olacağından bu

işleyişe de ancak matris tipi bir organizasyon yapısı cevap verebilir.

5. Matris organizasyonun önemli özelliklerinden birisi de, dikey ilişkilerin yanında yatay ilişkilere de büyük önem vermesidir. Fonksiyonel yöneticilerle, proje yöneticileri arasında çıkabilecek anlaşmazlıklar, karşılıklı fikir alış verişi ile giderilir. Bu sayede optimal çözüme ulaşılmış olur. Bu nedenle bu ikili çatışmaya "amaçlanan anlaşmazlık" ta denilmektedir.

Yararları:

Matris organizasyonun başlıca yararlarını şu şekilde sayabiliriz:

1. Esnek bir yapıya sahip olması değişen şartlara ve değişik projelere uyum sağlama imkânı verir
2. İşletmenin üretim imkânlarından (işgücü, makina v.s.) maksimum yararlanmayı sağlar.
3. Amaçlanmış anlaşmazlığın iyi işletilmesi durumunda işletmede verimlilik artar.
4. Projeler, uzman elemanlara yürütüldüğünden kalite ve sürat artar
5. Yetkilerin alt kademelere dağıtılmış olmasında hem verimi hem de işte hızı artırır.

Sakıncaları:

Matris organizasyonun sakıncaları ise şöyle sayılabilir.

1. İkili emir-kumutaya sahip olması sıkı koordinasyon ve işbirliğini gerektirir. Bu hassas dengenin sağlanamadığı durumlarda otorite boşluğu doğar ve kimin ne yaptığı, kimden emir aldığı belli olmaz. Bu da işletmeyi yönetim kaosuna götürür.

2. Projelerde görev alan grup elemanları arasında olumlu rekabet matriksin üstünlüklerindedir. Ancak, zamanla bazı elemanların diğerlerine karşı kendini üstün görmeye başlaması çatışmaya yol açar ve verimi hızla düşürür

3. Yönetim kadrosundaki eleman sayısını artırdığı için personel giderlerinde de artışa yol açar. Şayet beklenen yararlar gerçekleşmez ise işletmenin maliyetleri gereksiz yere yükselmiş olur.

4. Hem dikey hem de yatay ilişkilerin mevcut olması ve artan kademeleşmeye karşılık hiyerarşik ilişkilerin de artması zaman kaybına ve işlerin uzamasına yol açar.

5. Matriks organizasyon ekonomik hayatın canlı olduğu, işletmelerin sürekli büyüme ve yenilikler yapma ihtiyacı duyduğu ortamları için geçerlidir. Her hangi bir ekonomik durgunluk anında önemini yitirir ve anlamsız hale gelir.

E - REORGANİZASYON ÇALIŞMALARI

Reorganizasyon (yeniden örgütleme); Organizasyon yapısını gözden geçirerek mevcut aksaklıkların giderilmesi için yapılan düzenlemeye denilmektedir.

Bilindiği gibi işletmeler, canlı birer iktisadi organizasyondur. Bu nedenle zamanla hem kendileri gelişir ve büyürler, hem de içinde yaşadıkları çevre şartları çok çeşitli değişikliklere uğrayabilir. Bu gelişme ve değişme işletmenin başlangıçta kurulmuş olan organizasyon yapısını zorlamaya başlar. Başka bir deyişle; yetki ve sorumluluklar, yeni ortaya çıkan iş hacmi ve faaliyetler karşısında yetersiz kalır, haberleşme kanallarında tıkanmalar olur, yeni alınan yöneticiler farklı metodlar uygulamak isterler, mevcut bölümlere ayırma yetersiz kalır, çevredeki hızlı değişimlere kolayca uyum sağlanamaz. Bütün bu ve buna benzer nedenler ortaya çıkmaya başladığı zaman işletmede reorganizasyona ihtiyaç var demektir.

Reorganizasyon çalışmaları ise son derece hassas, pahalı ve zaman alıcı faaliyetlerden oluşur. Bunun için reorganizasyon çalışmasının başarılı olabilmesi için başlıca şu işlemlerin yerine getirilmesi gerekir.

1. Aksaklıkların kesin ve doğru olarak tesbit edilmesi
2. Aksaklığa yol açan sebeplerin belirlenmesi
3. Çözüm için gerekli tedbirlerin belirlenmesi
4. Bu tedbirlerin cesaretle uygulamaya konması
5. Buna göre yeni organizasyon şeması çizilmeli, görev ve sorumluluklar yeniden yazılmalıdır.

Reorganizasyon çalışmasının asıl başarısı onu gerçekleştirecek kişilerin özelliğine bağlıdır. Bir kere reorganizasyon tek bir kişi tarafından değil, bir komite tarafından yapılmalıdır. Komite elemanları ise ilim adamlarından, çeşitli meslek mensuplarından, işletme içi ve işletme dışı uzmanlardan oluşmalıdır. En önemlisi de reorganizasyonu yapacak kişiler, toplumun çalışma ahlakını, iş ilişkilerini ve alışkanlıklarını iyi bilen kişiler olmalıdır.

YÖNELTME (EMİR-KUMANDA)

Yönetimde plânlama ve örgütlemeyi sonra, kurulan düzenin çalıştırılmasına başka bir deyişle örgütün harekete geçirilmesine sıra gelir. Bu işi yerine getirecek olan yönetim fonksiyonu yöneltmedir. Emir-Kumanda, yürütme de denilen bu fonksiyonda yönetici ilk defa yönetimi altındaki iş görenlerle karşı karşıya gelir. Plânın uygulanması için örgütün çeşitli kademelerine yerleştirilen kişilere (işgörenlere) hareket emri verilir. Bu emirle kuruluş çalışmaya başlar. Bunun içindir ki, yöneltme fonksiyonu, plânlama ve örgütleme yanında dinamik bir özellik gösterir.

İşletmenin her safhasında ortaya çıkan olayları anında değerlendirip ona göre emir ve talimat vermenin yanında yol göstermeyi de kapsayan Emir-Kumanda fonksiyonu dinamik olduğu kadar sürekli bir özelliğe de sahiptir.

Yöneticiliğe "bir işi başkasına isteterek yaptırma sanatı" da denildiğine göre yönetimin başarısı, emir-kumanda fonksiyonuna diğer

bir deyişle verilen emrin özelliğine sıkı sıkıya bağlıdır.

Emri, "bir işin yapılmasını başkalarından isteme" şeklinde tarif edecek olursak, her üst 'ün ast 'ına karşı (kanunsuz ve kanusu suç teşkil eden emir olmadığı sürece) bu hakka sahip olduğunu anlarız. Dolayısıyla verilen emirler onları veren üstlere yani yöneticilere göre değişik özellik taşıyacaktır. Gerçekten de yöneticilerin, yönetim konusundaki tavır ve anlayışları, içinde yetiştikleri toplumun kültürüyle çok sıkı bir bağlılık göstermektedir. Her ülkenin yönetim ideolojisi birbirinininden farklı olmaktadır. Kısaca, bir ülkedeki yönetim ideolojisinin vasıfları o ülkenin sosyal, ekonomik ve kültürel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte iyi bir emrin taşınması gereken ortak özellikleri vardır ki onları şu şekilde sayabiliriz:

1. Üst ile ast arasında yakın münasebetlerin olduğu durumlarda sözlü emirler yazılı emirlere tercih edilmelidir.
2. Astlarla görüşmenin mümkün olmadığı ya da, akılda tutulması zor olan veya yanlış anlaşılmanın söz konusu olduğu durumlarda, emirlerin yazılı olmasına dikkat edilir.
3. Sözlü olsun, yazılı olsun emirler, kesin ve anlaşılır olmalı, astta tereddütler uyandırmamalıdır.
4. Emrin maksadı asta açıklanmalı ve gerektiğinde onunda düşünceleri alınarak, kendisine değer verildiği imajı uyandırılmalıdır. Hem böylece pratikte karşılaşılabilecek güçlüklerde önceden giderilmiş olur ve ayrıca emrin ast tarafından benimsenmesi sağlanmış olur.
5. Üs, yapılması imkansız ve ast 'ın gücünün yetmeyeceği emirler vermemelidir.
6. Emir verilmeden önce iyi düşünölmeli ve tüm şartlara uygun olduğu göröldükten sonra verilmeli, şartlar değişmediği sürece de mutlaka yerine getirilmesi sağlanmalıdır.
7. İşin başlayış ve bitiş süresi önceden tesbit edilmeli. Ancak bu sürenin, aylıklığa ve gevşekliğe götürecek kadar uzun olmamasına, yerine getirilmesine imkan vermeyecek kadar da kısa olmamasına dikkat edilmelidir.

Emir-Kumanda konusunda şunu da ilave etmek gerekir ki, bir işletme içinde çalışan ve amaçları, fikirleri, duyguları, inançları, ihtiyaç ve kişilikleri ile bağlı buldukları sosyal çevre etkileri bakımından büyük bir çeşitlilik gösteren bireyleri, kuruluşun amaçları etrafında toplamak ve bu ortak amaca doğru, en az zaman emek ve masrafla yürütmek, ancak etkili bir kumanda sisteminin kurulması ile mümkün olur. Bunu gerçekleştiren bir yönetici ise görevinin büyük bir kısmını başarmış demektir.

DÜZENLEŞTİRME (KOORDİNASYON)

Bir insan, çeşitli basamaklardan oluşan işi kendisi yapsa gerekli çabaların birbiri ardı sıra gelmelerini ve birbirlerini bütünlemelerini, başka bir deyişle bunların düzenleştirilmesini de kendisi sağlar. Ancak, işletmeyi amacına ulaştırmak için gerekli olan ve çeşitli ustalık isteyen faaliyetleri yerine getiren çok sayıda insan söz konusu olursa bu faaliyetlerin herbirinin öteki ile düzenleştirilmesi gerekir.

İşte, yönetimde düzenleştirme yahut koordinasyon insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardısına gelmelerini sağlayan bir fonksiyondur.

Koordinasyon, en önemlisi daha az önemliye üstün tutmak her iş ve her şeyin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gidere, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır. Kısaca koordinasyon, işletmede herşeyin optimalini, ortalamasını, ortasını bulmaktır, denilebilir.

İyi koordine edilmiş bir işletmede: Her departman ve kısım, diğerlerinin ne yaptığından haberdirdir ve onunla uyum halindedir. İyi koordine edilmemiş bir işletmede ise; her bölüm diğerlerini hesaba katmaz, sorumluluğunu bir kağıt, bir emir veya sirküler arkasına saklamak ister. Bireyler kendi çıkarlarını ön plâna aldıkları gibi girişim ve disiplinleri zayıftır. Denilebilir ki böyle bir işletme; rastgele bir araya gelmiş üretim faktörleri yığılından başka bir şey değildir.

Koordinasyon denilince sadece işletme içi üretim unsurlarının koordinasyonunu anlamayıp, bunun yanında işletmeyi çevreleyen dış şartlarla işletmenin uyumunu sağlamanında yöneticinin koordinasyon faaliyeti içine girdiği unutulmamalıdır.

Düzenleştirme (Koordinasyon) Değeri: Düzenleştirme; plânlama, örgütleme, yöneltme, denetim ve personelin ye yetiştirilmesi gibi fonksiyonların bileşkesi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğuna göre iyi bir koordinasyonun ilk şartı şüphesiz ki bu faaliyetlerin ayrı ayrı en iyi şekilde yerine getirilmesidir. Böylece, işletmede, kullanılan üretim faktörlerinin yalın toplamından daha fazla bir değer kazanabilir ki, bu değer fazlasına "koordinasyon değeri" adı verilir.

Bir işletmede başarılı bir koordinasyon için şu hususlara dikkat etmek gerekir:

1. Plân ve programlar arasında gerek muhteva (kapsam), gerekse zaman bakımından uyum olmalıdır. Bu sağlanmışsa hem koordinasyonun zaman dilimlemesi sıhhatli yapılmış, hem de koordinasyon daha plânlama safhasında sağlanmış olacaktır.
2. Organizasyon şeması mümkün olduğu kadar çapraşıklıktan uzak olmalı ve görev, yetki ve sorumluluklarda açık ve kesin bir ayırım yapılmalıdır.
3. Haberleşme kanallarında tıkanıklık olmamalıdır. Astlardan üstlere, üstlerden astlara bilgi ve emir akımını engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.
4. "Gönüllü Koordinasyon" denilen çalışmalarda takım ruhunun oluşması sağlanmalıdır. Bu iş çalışanlara bir takım gaye ve hedefleri benimsetmek suretiyle gerçekleştirilebilir.

DENETLEME (KONTROL)

Denetleme, varılmak istenen sonuçlara ulaştırabilecek işlerin yürümesini sağlayan, buna aykırı gidişlerin yoluna konulmasını mümkün kılan bir fonksiyondur.

İşletme faaliyetlerinin her alanında kendisini gösteren denetleme fonksiyonu aslında bir karşılaştırma işidir. Karşılaştırma yapabilmek için ise en az iki şeyin olması lazımdır. Bunlardan birincisi olması gereken, gerçekleşmesi istenen durumdur; ikincisi ise gerçekten ulaşılmış olan durum, yani çalışma ve faaliyetlerin sonucudur. Bu ikisini karşılaştırmak suretiyle, istenilen duruma (sonuca) ulaşılmış olup olmadığı veya ne ölçüde ulaşılmış olduğu tesbit edilebilir.

Hangi konu ile ilgili olursa olsun denetleme işlemi şu aşamalardan geçilerek gerçekleştirilebilir;

1. Amaçlarla İlgili Standartların Tesbiti.

Ulaşılmak istenen maddi ve maddi olmayan sonuçlar önceden bilinmelidir. Bir yılda üretilmek istenen miktar, bunun aylara göre taksimi, düşünülen kâr, birim maliyeti, mamül kalitesi v.s. maddi standartları oluştururken; işletmenin prestiji, müşteriye iyi hizmet, çalışanların arzulu çalışmaları gibi konularda maddi olmayan standartları oluşturur.

2. Denetim Noktalarının Belirlenmesi

İşletmenin bütün faaliyetlerini en ince ayrıntılarına kadar denetlemeye imkan yoktur. Bu yüzden işletmede üretimin akış yolu üzerinde nokta kontrolü yapılmalıdır. Bir nevi karakol vazifesi gören bu noktalar daha ziyade, dönüm, toplanma ve dağılma noktalarıdır.

Genel standartların yanında söz konusu denetleme noktaları ile de ilgili standartların tesbit edilmiş olması gerektiği de unutulmamalıdır.

3. Standartlardan Sapmanın Tesbiti ve değerlendirilmesi.

Kontrol sonucunda elde edilen değerler, standartlardan olumlu ya da olumsuz yönde sapma gösteriyorsa bunların sebepleri araştırılarak olumsuz sapmaların düzeltilmesi yoluna gidilir.

Denetim faaliyetlerinin bu safhalardan geçmesi yanında, iyi bir denetimden söz edilebilmek içinse şu özelliklere dikkat etmek gerekecektir:

a) Eksik, denetim kadar, aşırı denetimde zararlı sonuçlar verir. Eksik denetim amaçtan sapmalara, aşırı denetim ise denetim maliyetinin yükselmesine yol açar. En uygun denetim yolu bulunmalıdır.

b) Denetimde, çalışanların işe adaptelerine mani olacak, işlerin akımını yavaşlatacak bir durum yaratmamalıdır.

c) Büyük işletmelerde, üst yöneticiler sonuçları yakından izleyemeyeceklerinden onlara yardımcı olmak üzere denetleme komisyonları ve ihtisas grupları kurulmasına önem verilmelidir.

d) İşletmede en önemli denetleme araçlarından olan veri ve kayıtlar sıhhatli bir şekilde tutuluyor olmalıdır. Bu konuda muhasebe bölümüne büyük görev düşmektedir.

YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ

Buraya kadar değinilen beş ana yönetim fonksiyonunun en iyi şekilde yerine getirilmesi herşeyden önce iyi yetişmiş yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bu gerçeğin daha iyi anlaşılmasıyla dır ki, yönetim fonksiyonları arasına işletme de görevlendirilecek yöneticilerin yetiştirilmesi de dahil edilmiştir.

Gerçekten de işletmelerin uzun süre ayakta kalabilmeleri, hem mevcut yöneticilerini gerektiği şekilde eğitmelerine hem de gelecek için hazır yöneticiler yetiştirmelerine bağlıdır. Zira ileride ortaya çıkabilecek ani yönetici kayıplarına (Ölüm, istifa, hastalık gibi sebeplerle) karşı her an hazır yöneticilerin bulunması gerekmektedir.

Yöneticilerin yetiştirilmesi için; öğrenime, tecrübeye, alışmaya ve ustalığa ihtiyaçları vardır. Bu yüzden yönetici yetiştirilmesi için uzunca bir süreye ihtiyaç vardır. Buradan da bu fonksiyonun sürekli bir fonksiyon olduğu sonucuna varırız.

Yönetici ve diğer çalışanların yetştirilmesi işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki şekilde olabilir. İşletme içinde çeşitli kurslar düzenlenmesi, komitelerin çalışmalarının artırılması ve özellikle üstlerin yetişmesi gerekli kişilerle ilgilenmelerinin sağlanması (yetki devri) gibi tedbirler düşünülebilir. İşletme dışında ise yöneticilerin, yüksek öğrenim kurumları, diğer işletmeler ve çeşitli kuruluşlarca düzenlenecek eğitim programlarına katılmaları sağlanabilir.

Tabidir ki, yönetici yetştirilmesi için de bir plan yapılması ve bu plana göre hareket edilmesi etkinliğin ilk şartı olacaktır.

D - KOMİTELER

Komiteler, belli konularda ya fikir vermek veya fikir almak, bilgi edinmek yahut karar vermek amacıyla birden çok kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan takımlardır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere ikiye ayrılmaktadır:

- a. Danışma Komiteleri.
- b. Yürütme Komiteleri.

Danışma Komiteleri :

İşletmelerde sadece belli konularda fikir vermeleri için komiteler kurulabilir. Danışma komitesi adı verilen bu komitelerin daha çok finans, üretim ve pazarlama konularında bilgi vermeleri için kuruldukları görülür.

Yürütme Komiteleri :

Bu tür komiteler, işletmelerde, yönetici bir karaktere sahip olup, bilhassa yönetim fonksiyonlarını; planlamayı, organizasyon işlerini, denetlemeyi ve yöneltmeyi üzerlerine alabilirler.

Büyük teşebbüslerde rastlanan bu komitelerin, yetkileri teşebbüsten teşebbüse değişmekle birlikte, ana planların hazırlanmasında ve temel politikaların kararlaştırılmasında yetkileri oldukça geniştir.

Bir çok devlet dairelerinde, genel müdürler düzeyinde karar verme yetkisini taşıyan komiteler vardır. Bunlar ya kanunla, ya tüzük ile veya gelenek ile kurulmuşlardır. İktisadi devlet teşekküllerinde de şube veya kısım müdürleri veya şefler düzeyinde karar verme fonksiyonunu gören komiteler vardır.

Özel teşebbüslerde, anonim şirketlerde kooperatif şirketlerde yönetim kurulları, Ticaret Kanunu gereğince kurulurlar. Bankalar Kanunu da bankaların yönetim kurulları ve yürütücü komitelerin kuruluş şekillerini düzenler. Yönetim kurulları da karar verme ve başka yönetim fonksiyonlarını gören yürütücü komitelerdir. Bundan başka büyük teşebbüslerin ana sözleşmeleri ile veya bunların üst kademe yöneticilerinin direktifleri ile çeşitli basamaklarda yürütücü karakterde komiteler kurulabilir.

Komiteleri başka tür gruplardan ayıran özellik, bunların bir takım çalışması ile belirli bir meseleye çözüm yolları arayıp bulmalarıdır.

Komitelerin, işletmeye yararlı bir şekilde çalışabilmeleri için, üyelerin çok iyi seçilmesi, ve komite başkanının komiteyi takım halinde çalışmaya yönlendirecek görgü, bilgi ve incelik sahibi olması gereklidir.

Komitelerin faydalarını kısaca şu şekilde sayabiliriz:

- Aynı bölümlerin taşıdıkları yetkiler ve bilgiler birleştirilmiş olduğundan düzenleme sağlanmış olur.
- Alınan karara katılmış olmak, kişiye çalışma şevki verir.
- Tek başına verilemeyecek kararlar birlikte verilmiş olur.
- Takım halinde düşünme, alınacak kararların en iyi şekilde alınmasını sağlar.

Komitelerin bu faydaları yanında; zaman kaybına yol açması, ortak bir karara varılamaması ve sorumluluk duygusunu azaltması gibi mahzurlarını da unutmamak gerekir.

E - YÖNETİM KURULLARI

Hemen hemen her ülkenin ticaret kanununda veya şirketleri düzenleyen kanunlarında belli tip şirketlerin yönetim kurulları yoluyla yönetilmeleri hususunda hükümler vardır. Bizde de anonim ve kooperatif şirketlerinin, ticaret kanununa göre yönetim kurullarınca yönetilmeleri gerekir.

Kanunların koymuş olduğu hükümlere göre şirketi yönetim ve temsil yetkisi olan yönetim kurulları, biraz önce anlatılan yürütme komitelerine benzerler. Bunla beraber pratikte yönetim kurulunu göz önünde tutan kanunların izni ile veya gelenek ile, yahut bu şirketlerin ana sözleşmeleri hükümlerine göre asıl yönetim işleri bir genel müdüre veya yönetim kurulu üyelerinden birine bırakılabilmekte, böylece, yönetim kurulu yürütme komitesi özelliklerinden bir kısmını kaybetmektedir.

Yönetim kurulları işletmelerde; planlama, işletmenin finansman yapısı ve finansmanlanması, organizasyon yapısı, çalışma alanı ve üretilecek mal ve hizmetlerle ilgili ana politikaları kararlaştırma, kârın dağıtılması gibi hususlarda fikir bildirme, ana sözleşmede, tersine hüküm yoksa müdürleri ve yüksek memur ve hizmetlileri atama, işlerin plana göre yürüyüp yürümediğini gözden geçirme veya onaylama gibi fonksiyonları vardır.

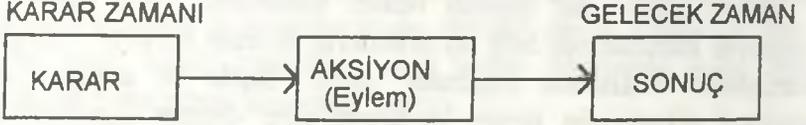
F - YÖNETİMDE KARAR ALMA

Yönetici, gerek insan olma özelliğinden, gerekse yönetim fonksiyonunun bir gereği olarak durmadan kararlar alır.

Karar alma, ya da verme; çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihni ve bedeni bir faaliyettir. Şeklinde tanımlanabilir.

Zihni olmasının yanında bedeni olma özelliği karar vermede yardımcı olacak bilgilerin toplanması ve işlenmesinden ileri gelmektedir.

Karar, diğer özellikleri yanında, gerçeğe dönük bir hareket tarzı ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır. Bu ifadeyi şematik olarak şöyle açıklamak mümkündür;



Bir kısım yazarlar, karar alma ile karar verme arasında küçük bir fark olduğunu belirtirler. Buna göre; karar organı bir grup ise karar alma; bir kişiden oluşuyorsa o takdirde karar verme söz konusu olmaktadır.

Karar ile plan arasında da işleyiş bakımından bir benzerlik varsa da (ki her ikisinde de çeşitli amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç ve imkanlar, yani çeşitli alternatifler arasında seçim ve tercih yapmak söz konusudur). Aslında plan, karara göre hem daha ayrıntılı, hem de ilmi bir özellik taşır. Plan, gerçekte bir kararlar toplamıdır. Bu bakımdan her plan bir karar niteliğine sahiptir. Fakat her karar mutlaka bir plan özelliği taşımaz. Diğer bir ifade ile plan, kararın gelişmiş, geliştirilmiş şeklidir.

İyi bir karar her şeyden önce işletmeyi amacına ulaştıran karardır. Amaçtan uzaklaşıldıkça, kararın etkinliği de zayıflamaktadır. İyi bir kararda bulunması gerekli özellikleri şu şekilde sayabiliriz:

1. Amaca ulaşılmada isabetli başka deyişle tesirli olmalıdır.
2. Verimli ve ucuz olmalıdır. Yani gerek alınması sırasında, gerekse uygulanması sırasında en az masrafı gerektirmelidir.
3. Kararın alınması ile uygulanması arasında geçecek süre optimal olmalıdır. Ne çok uzun, ne de çok kısa olmalıdır.

G - YÖNETİME KATILMA

Tanımı ve Önemi : Yönetime katılma gerçekleştiği yer, zaman ve şartlara göre değişik şekillerde tanımlanmakla birlikte en genel tanımı şu şekilde yapılabilir. "Kişilerin çalıştıkları iş yerini ve kendi iş alanlarını ilgilendiren problemlerin çözümünde fikir yoluyla katkıda bulunmalarına" yönetime katılma denir.

Gerçek anlamdaki demokratik gelişmelerin işletmelere de yansımaları olarak değerlendirilebilecek olan yönetime katılma süreci, ileri ülkelerde bu gelişmenin sonucu olarak çok önceleri uygulanmaya başlanmış olmasına karşılık gelişmekte olan ülkelerin bu konu ile tanışmaları çok daha yenidir.

Şüphesiz yönetime katılma herşeyden önce bilgi ve kültür düzeyinin bu uygulama için yeterli olmasını gerektirir. Hem yöneticiler ve hem de yönetilenler gerekli bilgi birikimine ve psikolojik-sosyolojik davranış olgunluğuna erişmiş olmalıdırlar. Yöneticiler, tenkit edilmekten ve daha iyi karşı fikirler ileri sürülmesinden olumsuz etkilenmemeli, yönetilenler ise fikirlerini açıklıkla söylemekten dolayı her hangi bir zarar görmemelidir. Kısaca, her iki taraf için de önemli olanın "işletme menfaati" olması ve bunun için birlikte kafa yormaları yönetime katılma sürecinin temel şartıdır.

Yönetime katılma ile otoriter yönetim arasında amaç yönünden fark olmamakla birlikte amaca ulaşmada büyük farklar ortaya çıktığı görülmüştür. Çünkü otoriter yönetimde üst durumdaki yöneticiler yetkilerini kullanarak en doğru bildikleri emirleri astlara uygulamaya çalışırlar. Bu durumda astlar bazı yanlışları bile bile, göre göre yapmaya devam ederler, çünkü kendilerine birşey sorulmamaktadır. Halbu ki yöneticilerin çeşitli konularda astlarla bir araya gelerek problemlere beraber çözüm aramaları durumunda, hem en uygun çözüm bulunmuş olacak hem de gerek işgörenler gerekse yöneticiler bu işten haz duyacaklardır. Her ne kadar yöneticinin bu durumda yönetim kudreti biraz zayıflıyor gibi görünse de "bir yönetici ancak astların kabul edeceği derece ve ölçüde onlar üzerinde yetki sahibi olur" gerçeği göz önüne alındığında bu durumun da yönetim anlayışı ile geliştiği anlaşılır.

Yönetime Katılma Şekilleri: Temel mantığı astların işletme yönetiminde söz sahibi olmaları ve fikirleri ile alınan kararları etkileyebilmeleri olan yönetime katılmanın uygulamada değişik şekilleri ile karşılaşılmaktadır. Bütün yönetime katılma şekillerini önce iki ana kısma ayırmak gerekir. Bunlardan bazıları formal (resmi) bazıları ise informal (g. resmi) yönetime katılma şekilleridir.

Formal yönetime katılma şekilleri genellikle ülkelerin iş kanunları veya yönetmelikleri ile düzenlenirler. Ya da toplu sözleşmelerle öngörülebilirler. Bu şekildeki yönetime katılmanın sınırları, katılacak kişilerin sayıları ve temsil güçleri v.s. söz konusu kanun, yönetmelik ya da sözleşmelerle belirlenir. Ancak özünde zorlayıcılık olması nedeniyle yönetime katılmadan beklenen amacın tam olarak gerçekleştiği söylenemez.

İnformal yönetime katılma şekillerinde ise işgörenler çeşitli çalışma gruplarına ayrılmakta, her grubun yine kendi içlerinden birer rehberi bulunmaktadır. Bu gruplar tamamen işletme şartlarına ve işgörenlerin arzu ve seviyelerine uygun olarak düzenlenmektedir. Her grubun tartışarak aldığı kararlar üst yönetime iletmekte ve bunlar çoğunlukla uygulamaya konmaktadır.

Formal ve enformal ayırmadan başka yönetime katılma şekillerinin bazıları şu şekilde sayılabilir.

1. Gönüllü Katılma

Bu tür katılma daha çok, çalışanların ekonomik çıkarları, iş yeri şartları ve istihdam gibi konularda işverenlerce ihtiyari olarak kabul edilen bir katılma şeklidir. Tamamen iş verenin iyi niyetine dayalı bir sistemdir. Bu sistemde işveren ve işçi temsilcilerinden oluşan bir komite vardır. komite zaman zaman toplanarak, yukarıda sayılan konularla ilgili kararlar alır. Bu kararlar işletme yöneticilerine bir tavsiye niteliğindedir. Bu nedenle uygulanıp uygulanmaması yöneticinin uygun görmesine bağlıdır. Tek taraflı karar mekanizmasına sahip olmasına karşılık yine de otoriter yönetim anlayışına oranla olumlu yönleri bulunmaktadır. En azından yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişim bu yolla sürmekte,

işçilerden gelen uyarı ve dilekler yöneticileri daha rasyonel davranışlara yönlentmektedir.

2. Temsili Katılma:

Kanun ve yönetmeliklerle öngörülen katılma şekillerindedir. Gönüllü katılmada sözü edilen "işyeri komiteleri" bu katılma şeklinde kanunla düzenlenmiş ve resmîyet kazanmıştır. Komiteyi oluşturan elemanlar işçi ve işveren kesiminden onları temsil edecek sayıda oluşur. İşçi temsilcileri işçiler arasından gizli oyla seçilirler. İşletmenin tepe yöneticisi komitenin doğal başkanıdır. Ancak bu görevi yönetici yerine getirmes ise komite kendi arasından bir başkan seçebilir.

Komite tarafından işyerinin çeşitli problemleri ile ilgili konularda alınmış olan kararların yöneticilerce mutlaka yerine getirilmesi zorunluluğu bu katılma şeklinde de yoktur. Kararlar burada da tavsiye niteliğindedir.

3. Eşit Sayıda Katılma:

Hem işveren, hem işçi ve hemde işçi sayılmayan personeli temsilen üyelerin oluşturduğu komite aracılığı ile yönetime katılma şeklidir. Komite de bir işçi temsilcisi, bir diğer personel temsilcisi ve 2 de sendikenin seçtiği üye 'ye karşılık işveren kesiminde eşit sayıda temsilci bulundurur. Komite başkanlığına Oy çokluğu ile tarafsız bir yönetici seçilir. Seçilemediği takdirde iş mahkemesi tarafsız bir başkan atayabilir.

İşletme ile ilgili alınan kararların yaptırım gücü vardır. Yani yöneticiler bu kararları mutlaka uygulamaya koymak zorundadırlar. Kararlar bu şekilde alındığı için de işletme de grev, lokavt gibi olumsuzluklar yaşanmaz.

4. Sendikal Katılma:

Sendikalar çalışma hayatının demokratik kuruluşlarıdır. İşçilerin ekonomik ve sosyal haklarını almak için verdikleri uzun mücadelenin

sonunda elde ettikleri ve kendilerini temsilen yöneticilere karşı oluşturdukları birliklerdir. Bir çok ülkede kanunlarla kuruluş ve işleyişleri belirlenir. Sendika üyeleri işçiler tarafından seçildiği için onları temsil ederler ve onlar adına hak talep ederler, problemlere çözüm önerirler. Bu talep ve öneriler karşılıklı görüşmeler (toplu sözleşmeler) yoluyla kayda geçirilir. Bunların uygulanması ise zorunluluk arzeder.

5. Kendi Kendine Yönetim (Özyönetim):

İşçilerin, çalıştıkları işyerinin sahipleriymiş gibi yönetim fonksiyonunu yerine getirdikleri, yani kendi kendilerine yönettikleri, başka bir deyişle de hem yönetici hem de yönetilen durumunda oldukları katılma şeklidir. Bu yönetim şekli 5 temel organdan oluşmaktadır. Bunlar; işçi meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi ve işletme yöneticisidir. İşletmede çalışan her işçi bu organların seçilmesinde oy hakkına sahiptir. Bu şekilde işçiler yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları alır ve uygularlar. Yani planlar, organize eder, yöneltir, koordine eder ve denetlerler. Bu yönetim şekli sosyalist sistemin tezahürü olup eski yugoslavya 'daki uygulaması ile dünyada tanınmıştır.

Yönetime Katılmanın Yararları:

Yönetime katılmanın başlıca yararlarını şu şekilde sayabiliriz:

1. En önemli yararı, şüphesiz işgörenlerin işlerini benimseyerek yapmalarını sağlamasıdır. Bir konuda fikri alınan, hatta daha da ilerisi kendi fikrini yönetime kabul ettiren bir eleman o konunun uygulaması sırasında da kendi işi imişçesine dört elle sarılacak ve başarıya ulaşmak için gayret gösterecektir.

2. Yöneticilerle, çalışanlar arasındaki amaç farklılıkları en aza indirilmektedir. Bunun sonucu olarak işletme içi çalışmalar ve yönetime karşı pasif direnişler sona erecektir.

3. Çalışma grupları, aykırı ve inatçı elemanların olumsuz etkilerinin azalmasını ya da ortadan kalkmasını sağlar. Tek başına iken yönetime karşı direnmeyi sürdürebilen bu tür

elemanlar bir gruba girdiklerinde yalnız kalmalarına yol açmakta bu da ister istemez gruba uyma zorunluluğunu doğurmaktadır.

4. Grup içinde öğrenme ve tecrübelerden değişik fikirlerden yararlanma daha kolay olduğu için elemanların kabiliyetleri artar. Bunun yanında alt kademe yöneticilerin üst kademe yöneticiler olarak yetişmeleride kolaylaştırır. O halde yönetici yetiştirmenin bir yolu da yönetime katılma olmaktadır.

5. Yönetime katılmanın bir diğer yararı da; bu sayede işletmede çalışan elemanların tatmin düzeyleri ve moreelleri yükselir. Böyle bir ortamın olduğu işletmelerde de personel devri (iş bırakma, başka işletmeye geçme v.b.) asgari düzeye inecektir.

Yönetime Katılmanın Sakıncaları:

1. Yönetime katılma herşeyden önce klasik yönetim anlayışını bozmakta ve yönetici durumundakilerin etkisini azaltmaktadır. Azalan etki beraberinde "denetim yetersizliği" de getiremektedir.

2. Yöneticilerin, yönetim gücünün zorlaşması ve kararlarının vasıfsız elemanların çoğunlukta olduğu alt kademelerde alınması verimliliği de azaltabilmektedir.

3. Üyeler arasında sıkı bağların oluşması beklenmedik zamanlarda ve konularda yönetime karşı toplu direnmeleri de gündeme getirebilir.

4. Grup içinde çeşitli anlaşmazlıklar ve fikir uyuşmazlıkları çıkabilir. Bu da hem grup içinde kırgınlıklara hem de kararın gecikmesine yolaçar.

5. Nihayet, yönetime katılmaya en fazla karşı çıkanlar sendikalarlardır. İşçi sendikaları bu konuda; yönetimin işçileri istismar ettiği, onların haklarını savunamaz hale getirdiği kısaca sendikal hareketleri zayıflattığı gerekçesiyle karşı olduklarını belirtmektedirler.

YÖNETİMDE MOTİVASYON

Tanımı ve Önemi: Motivasyon kısaca, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirme işinde sahip oldukları bilgi, kabiliyet ve enerjiyi tam olarak gayretlerine yöneltmeleridir." şeklinde tanımlanabilir.

İşgörenler her zaman bu gayret içinde olmazlar. Bunu sağlamak ise yöneticinin görevidir. Yönetici; bir işi başkalarına isteterek, benimseterek yaptırma sanatıdır şeklinde tanımlamıştık. İşte çalışanları motive edebilen yöneticiler başarıya ulaşabilirler. Çünkü günümüz dünyasında benzer olan birim maliyetler karşısında en önemli rekabet aracı olarak karşımıza motivasyon çıkmaktadır. Bunun gerçekleştiği işletmelerde kalite yükselir, verimlilik artar ve maliyetler düşer.

Motivasyon Unsurları:

Yukarıda tanımlanan motivasyonu gerçekleştirmek, başka bir deyişle işletmede çalışanları gayrete getirmek için çeşitli unsurlardan yararlanır. Başlıcaları; ihtiyaçların karşılanması, başarıyı ödüllendirme (para, mevki v.b.) ve bir amacı benimsetme (rekabet duygusu ya da milli ideal gibi) olarak sayılabilir.

İhtiyaçların davranışlar üzerindeki etkisi bilinmektedir. İhtiyaçları büyük ölçüde karşılanmış işgören ile, karşılanmamış işgörenlerin motivasyonlarında şüphesiz farklı olacaktır. Ancak ihtiyaçlarda çok çeşitlidir. Birisi karşılandıkça diğeri ortaya çıkmaktadır. Genel olarak ihtiyaçlar aşağıdaki şekilde kademeli olarak sıralanabilir.



İhtiyaçların karşılanması yoluyla çalışmalarını motive etmek isteyen bir yönetici kimin hangi ihtiyaç kademesinde olduğunu iyi tahmin etmeli ve bu ihtiyacın karşılanabilmesi için gerekli şartları hazırlamalıdır.

İkinci olarak, ödüllendirme bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Çalışanların gayretlerini arttırmaları sonucunda elde ettikleri başarının karşılığı olarak bir ödül beklentisi içine girmeleri doğaldır. Bu ödül maddi veya manevi olabilir. Önemli olan ödülün sağlanan başarıya denk olmasıdır. Ödül alanlar daha büyük ödül almak için, alamayanlar ise bir ödül alabilmek için sürekli bir gayret içine girerlerki bu da arzulanan motivasyon ortamını doğurmuş demektir.

Bir diğer motivasyon unsuru olarak ortak amaçların benimsenmesi ya da rekabet duygusunun geliştirilmesidir. Söz konusu ortak amaç tüm çalışanların kabul edeceği ve gerçekleşmesi için her türlü fedakarlığa katlanabileceği bir amaç olmalıdır. Bu amaç milli politika ya da kendi ülkesinin diğer ülkeler arasında başarıyı yakalaması şeklinde olabilir. Belirlenen bu amaç, hayatın her safhasında ayrıca da işletmelerde gösterilecek çabalarla çalışanlara benimsenilebilirse tüm çalışanlar bu milli amaca ulaşmak için gerekli gayreti gösterecektir. Japonya ve diğer bazı kalkınmış ülkeler bu motivasyon şekline en güzel örnektir.

Motivasyon İlkeleri:

Motivasyon aslında psikolojik bir olgudur. Bu nedenle motivasyonu sağlamak isteyen yöneticiler öncelikle insan psikolojisini iyi bilmelidir. Hangi davranışlara ne tür tepki gelebileceğini iyi tahmin edebilmelidir. Bununla birlikte bu konuda yöneticilere aşağıdaki tavsiyeler yapılabilir.

1. Astlarınıza buldukları yerin ve yaptıkları işin önemini anlatınız ve çok önemli bir görev üstlenmiş olduğuna inandırınız.

2. İstenilen performansın sağlanabilmesi için gerekli araç-gereç ve diğer altyapı imkanlarını sağlayınız.

3. Astlarınızın kendine güvenmesini söyleyiniz. Bunun için başarabileceği kolay işlerden başlatarak zor işlere yöneltiniz.

4. Astarların özel sorunları ile de ilgilendiğinizi değişik vesilelerle gösteriniz.
5. Normal bir iş bile olsa başarılı elemanı takdir ediniz.
6. Astarınızı herkesin önünde tenkit etmeyiniz.
7. Başarıları ve başarısızlıkları konusunda onları bilgilendiriniz.
8. Verdiğiniz sözü tutunuz.

ÜRETİM

A - ÜRETİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

a- Tanımı : İktisatçılar üretimi; "her çeşit fayda sağlamak" şeklinde tarif etmektedir. Mühendisler ise, "bir fiziksel varlık üzerinde, onun değerini artıracak bir değişiklik yapmayı veya hammadde veya yarı mamülleri kullanılabilir bir mamüle dönüştürmeyi üretim sayarlar. Mühendislerin tanımına göre, bankacılık, sigortacılık, dağıtım, depolama gibi hizmet türleri kapsamına girmemektedir. Halbuki "İşletme" kavramı açıklanırken bu tür hizmetlerin de üretim faaliyeti içine girdiği görülmüştür.

O halde işletmecilere göre üretimi şöyle tarif edebiliriz; "İşletmelerin kâr amacına ulaşmak için her türlü fayda sağlama faaliyetlerine üretim" denir. Buna göre, maddeyi fiziksel, yada kimyasal yoldan etkileyerek onun şeklini değiştirmek suretiyle fayda sağlanmasına üretim adı verildiği gibi, fayda sağlayıcı her çeşit hizmet faaliyetleri de üretim olarak kabul edilmektedir.

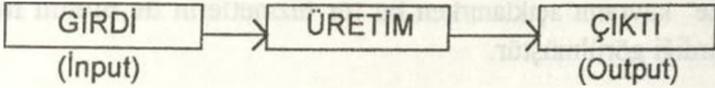
b- Önemi : İnsanoğlu, ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri tabiatın doğrudan doğruya sağlayamamaktadır. İşte üretim esas itibarıyla bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik beşeri bir faaliyettir. Hedef, insanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasından başka, daha iyi yeme, daha iyi giyinme ve daha rahat barınma arzularının gerçekleştirilmesidir. Eğer insanlar bütün bu arzularına Cennet 'te olduğu gibi istedikleri anda sahip olabilselerdi o takdirde bir üretim faaliyetinden de söz edilemezdi. Ama madem ki bu mümkün olmuyor o halde üretim, insanoğlunun hayatını devam ettirebilmesi için ilk insandan başlayarak günümüze kadar olduğu gibi bundan sonra da gerekli bir faaliyet olarak devam edecektir.

Bir ülke için üretimin önemi ise, vücut için kanın önemi gibidir. Bir ülkede iktisadi kalkınmadan, sağlıklı bir büyümeden söz edilebilmesi için iktisadi kaynakların tam ve yerinde kullanılıyor olması, dolayısıyla optimal üretimin gerçekleşiyor olması gerekmektedir. Üretimin yetersizliği kadar kaynakların israfı ve üretim faktörlerinden gerekli istifadenin sağlanamaması da ekonomide çeşitli olumsuzluklar yol açmaktadır. Bilhassa az gelişmiş ekonomilerin içine düştüğü enflasyon

şartlarının temelde bu sebeplere dayandığı bilinen bir gerçektir. O halde ekonominin toplam üretimini oluşturan işletmeler üretiminin gerek miktar gerekse kalite bakımından en yüksek düzeye çıkarılması her ülke için arzulan bir durumdur.

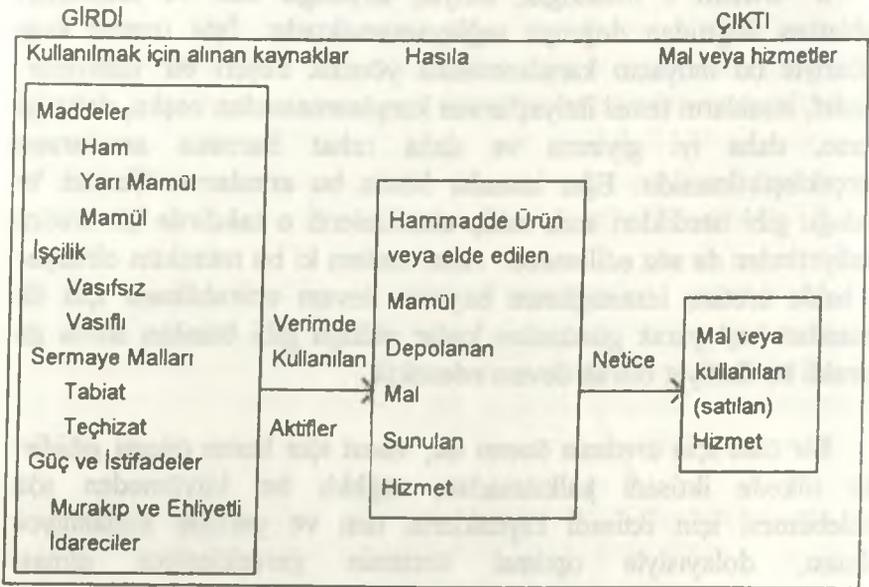
B - İŞLETMEDE ÜRETİM DEPARTMANI (BÖLÜMÜ)

a- Yeri ve fonksiyonu: İşletmelerde üretim departmanı üretimle ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirildiği dinamik bir bölümdür.



Bir işletmeyi yukardaki gibi basit bir şema halinde gösterecek olursak; girdi şeklinde üretime alınan hammadde, teçhizat, yarı mamül ve tüm üretim faktörleri üretim bölümünde çeşitli işlemlerden geçtikten sonra amaca uygun mamül (çıkıtı) haline gelmektedir.

Durum, biraz daha açılarak şu şekilde gösterilebilir.



Şekil 26.

Yukarıdaki şemaya dikkat edilecek olursa iki türlü girdi olduğu görülür.

- 1- Elde olan veya satın alınan kaynaklar.
- 2- Çeşitli mal ve hizmetlerin üretimine tahsis edilen kaynaklar.

Mal veya hizmet çıktıları girdilere bağlıdır. Ve yine çıktı miktar ve kalitesi, üretim yönetiminin başarısını gösterir. Eğer kaynaklar uygun ölçülerde ve yerli yerince kullanılacak olur ve tayin edilmiş standartlara uyulacak olursa çıktının toplam değeri önceden elde edilenin toplam değerinden daha büyük olacaktır. Üretim bölümü bir bakıma işletmenin kalbi durumundadır. İşletmenin başarıya ulaşması ve sürekliliğini koruyabilmesi en başta üretim bölümünün başarısına bağlıdır. Mamül maliyetinin yaklaşık % 70 'ini bu bölümde yapılan masrafların oluşturduğunu göz önüne alırsak üretim bölümünün önemi daha iyi anlaşılır.

b- Diğer departmanlarla ilişkisi: Bilindiği gibi bir imalat işletmesinde üretim departmanından başka satın alma, finans, personel ve pazarlama departmanları da bulunmaktadır. İşletmenin başarısı, her bölümün kendi içinde başarılı olmasından başka, diğer bölümlerle arasındaki işbirliğinin sağlamlığı ile de yakından ilgilidir.

İşletmenin çeşitli departmanları ile üretim departmanı, dolayısıyla üretim yönetimi arasındaki ilişkiler organizasyonun yapısı, üretim tipi ve büyüklüğü gibi faktörlere bağlı olarak değişir. Fakat genellikle tüm işletmelerde bulunan ve mahiyetleri itibarıyla aynı olan ilişkilerden söz edilebilir. Buna göre; üretim bölümünün zamanında ve istenilen kalitede mal üretebilmesi, satın alma bölümünün üretim için gerekli hammadde ve malzemeleri istenilen zamanda ve en iyi şekilde temin etmesine bağlıdır. Bunun gerçekleşmesi ve neyin, ne miktar, ne zaman için hazırlanması gerektiği de üretim bölümüne satın almaya verilecek bilgilerle mümkün olacaktır. Üretim bölümünün faaliyetleri finans bölümüne yakından bağlıdır. Gerek verimi ve kaliteyi artırıcı, maliyetleri düşürücü yeni makinaların alımında, gerekse hammadde ve yarı mamül stokları için gerekli fonların temininde finansman bölümünün üretim bölümüne katkısı oldukça büyüktür.

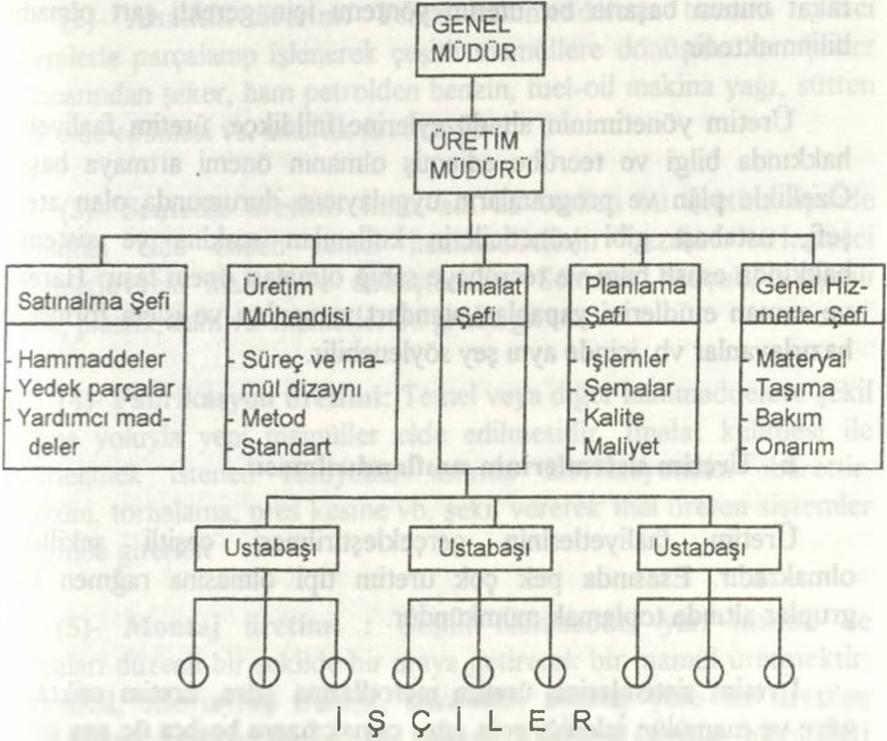
Personel bölümü ise üretim için gerekli vasıf ve özelliklerde işçiyi zamanında temin etmekle, ayrıca personeli iş için eğitmekle üretim bölümüne büyük faydalar sağlar.

Fakat en önemli ilişki üretim bölümü ile pazarlama bölümü arasındaki ilişkidir. Çünkü, işletmenin amacına ulaşması (kâr elde edebilmesi) ürettiği malların satılabilmesi ile mümkündür. Bu ise tüketicilerin şikayet ve arzularının bilinmesine, piyasa yapısında meydana gelecek değişmelerden anında haberdar olunmasına bağlıdır. Bu bakımdan üretim bölümü ile pazarlama bölümü sürekli işbirliği halinde olmalıdır. Böylece üretim bölümü talebe uygun ürün imal edeceğinden ürünün satışında bir problem olmayacak, dolayısıyla işletme kimi zaman tam kapasite ile, kimi zaman eksik kapasite ile çalışmak zorunda kalmayacaktır.

c- Organizasyondaki yeri : İşletmenin genel organizasyon şeması içinde üretim bölümünün ayrı bir yeri vardır.

Üretim bölümünün, organizasyon içindeki yeri ve bölümün kendi iç organizasyonu, işletmenin hacmi büyüdükçe ve faaliyeti karmaşık bir hal aldıkça genişlemekte ve önem kazanmaktadır.

Aşağıda orta büyüklükte bir işletme için üretim bölümünün organizasyonu gösterilmiştir. İşletme büyüdükçe şemadaki şeflik ve mühendislikler artabileceği gibi, küçüldükçe de birkaç fonksiyon bir kişide toplanacaktır.



Şekil 27.

C - ÜRETİM SİSTEMLERİ

a - Yönetim açısından üretim sistemleri:

Üretim yönetiminin üst düzeyinde yer alan yöneticilerle alt düzeyde yer alan yöneticilerin üretim özelliklerinden etkilenme dereceleri farklı olmaktadır. Genellikle üst düzey yöneticileri ile üretimin tip ve özellikleri arasında yakın bir ilişkinin olduğu söylenemez. Zira bu düzeydeki yöneticiler bazı genel kurallara göre fonksiyonları delege etmek, uygulama hakkında verilen raporları gözönüne alıp düzeltici kararlar vermek sorumluluğunu taşır. Plân ve programları hazırlayanlar içinde aynı şeyi söylemek mümkündür. Üst düzeyde görev alan yöneticilerin buldukları endüstri dalını tanımaları şüphesiz bazı avantajlar sağlar.

fakat bunun başarılı bir üretim yöntemi için gerekli şart olmadığı bilinmektedir.

Üretim yönetiminin alt düzeylerine inildikçe, üretim faaliyetleri hakkında bilgi ve tecrübe edinmiş olmanın önemi artmaya başlar. Özellikle plân ve programların uygulayıcısı durumunda olan atelye şefi, ustabaşı gibi yöneticilerin kullanılan makina ve sistemler hakkında esaslı bilgi ve tecrübeye sahip olmaları önem taşır. Hareket ve zaman etüdleri yapanlar, standart zamanları ve işlem formlarını hazırlayanlar vb. içinde aynı şey söylenebilir.

b - Üretim sistemlerinin sınıflandırılması:

Üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi çeşitli şekillerde olmaktadır. Esasında pek çok üretim tipi olmasına rağmen belli gruplar altında toplamak mümkündür.

Üretim sistemlerini; üretim metodlarına göre, üretim miktarına göre ve mamülün izlediği yola göre olmak üzere başlıca üç ana gruba göre sınıflara ayırabiliriz.

İşletmenin hangi sınıf üretim sistemine tabi olduğu fabrikanın yerleşme düzeni, kullanılan makinaların tipleri, hareket ve zaman standartları ve iş gücünden yararlanma şekli açısından önem taşımaktadır.

1 - Üretim metodlarına göre sınıflandırma.

Başlıca üretim metodları:

(1)- Birincil (=Primer) üretim: İstihraç (çıkarma) da denilen bu üretim şeklinde tabiatta mevcut hammadelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılmaları söz konusudur. Bu şekilde üretilen maddeler, yer yüzünde üretilen tüm mamüllerin esasını oluşturduğundan bunlara "temel hammaddeler" adı verilir. Her türlü maden ve petrol üretimi, orman işletmeciliği, balıkçılık ve benzerleri bu sınıfa girerler.

(2)- **Analitik üretim:** Temel hammaddelerin bazıları ayırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli mamüllere dönüştürülür. Şeker pancarından şeker, ham petrolden benzin, fuel-oil makina yağı, süttten yağ elde edilmesi vs. analitik sınıfına girer.

(3)- **Sentetik üretim:** İhras adı da verilen bu üretim tipinde tabiatan elde edilen temel hammaddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni mamüllere dönüştürülür. Sentetik kauçuk, alaşımli çelik, plastik, cam vs. mamüller bu gruba girer.

(4)- **Fabrikasyon üretimi:** Temel veya diğler hammaddelere şekil verme yoluyla yeni mamüller elde edilmesidir. İmalat kelimesi ile belirlenmek istenen faaliyetler aslında fabrikasyondan ibarettir. Döküm, tornalama, pres kesme vb. şekil vererek mal üreten sistemler bu gruba girerler.

(5)- **Montaj üretimi :** Çeşitli hammadde, yarı mamül ve parçaları düzenli bir şekilde bir araya getirerek bir mamül üretmektir. Otomobil, televizyon, traktör, buzdolabı montaj yolu ile üretilen mamüllere örnek verilebilir. Bir montaj işletmesi ürettiği mamülleri oluşturan parçaların tamamını veya büyük bir kısmını diğler işletmelerden alır. Montaj üretiminde esas olan husus, miktar ve cins bakımından büyük sayılara ulaşan parçaların en ekonomik şekilde bir araya getirilmesidir.

Bir işletmenin, üretim metodlarına göre tanımlanan yukarıdaki sınıflardan sadece birinin içinde olması şart değildir. Mesela, bir demir - çelik işletmesinde hem analitik, hem fabrikasyon üretim vardır. Bazı parçalarını kendi atölyelerinde imal eden bir otomobil işletmesinde ise fabrikasyon ve montaj üretim metodları uygulanır.

2 - Üretim miktarlarına göre sınıflandırma.

Bu açıdan üretim sistemlerini de, tek imal seri imal ve kitle halinde imal olmak üzere üç gruba ayırmak mümkündür.

(1)- **Tek İmal :** Bu üretim tipinde, aynı zamanda, aynı kalitede, aynı ölçüde yalnız bir mamül yapılır. İmal fiili tekrarlanmaz. Üretim genellikle sipariş üzerine yapıldığından, müşterinin talep ettiği özelliklere uyulması

önem kazanır. Gemi, bina, büyük buhar kazanı, prototip makinalar, türbinler, köprüler bu tip üretime misal verilebilir.

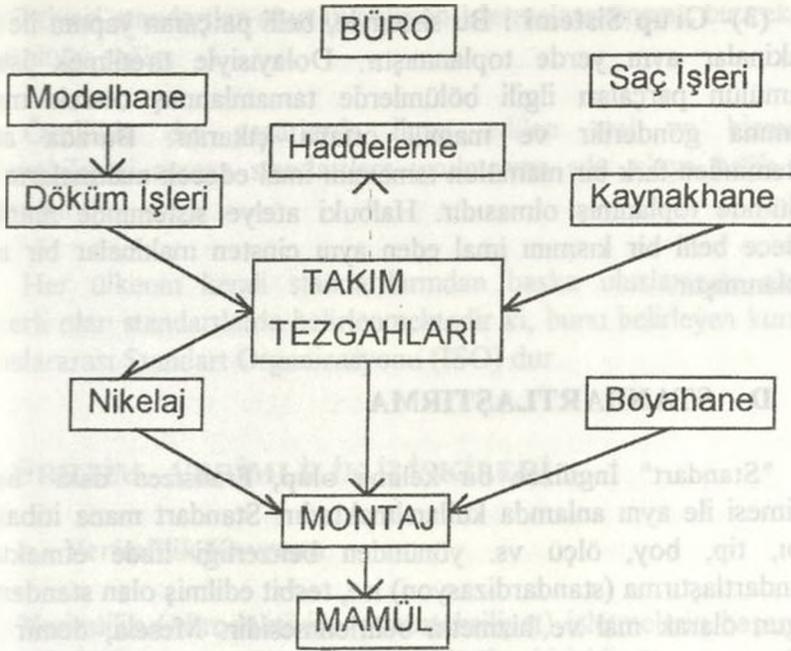
(2)- **Seri İmal** : Parti üretimi de denilen bu tip imalde aynı mamülün aynı zamanda bir birimden fazla yapılması söz konusudur. Serideki mamül miktarı genellikle az ve süresi de kısadır. Daha ziyade aylık veya mevsimlik taleplere göre üretilir. Serideki birimler, büyüklük kalite, tip bakımından birbirlerinin aynıdır. Bir parti mamülün üretimi gerçekleşikten sonra makina ve tesisler başka tip bir mamülün parti üretiminde kullanılabilir. Üretim sipariş üzerine yapılabileceği gibi, bilinmeyen müşteriler içinde yapılabilir.

(3)- **Kitle Halinde İmal** : Bu tip üretim sisteminde bir mamülden çok büyük miktarlarda ve uzun süre imal söz konusudur. Üretilen mamüller tamamen birbirinin aynı olmalıdır. Bunun için aynı tip makinaları aynı sıra dahilinde ve aynı şekilde çalıştırmak gerekir. Bu tip üretimde maliyet masraflarının büyük bir kısmı imalata başlamadan önceki hazırlık safhasında oluşur. Dolayısıyla üretim programları uzun sürelerde değiştirilir. Piyasa için üretim yapılır.

3- Mamülün izlediği yola göre sınıflandırma.

Mamülün, üretim sırasında izlediği yol dikkate alınarak, üç türlü imalden söz edilebilir. Bunlar, atölye sistemi, akıcı imal sistemi ve grup sistemidir.

(1)- **Atelye Sistemi**: Bir mamül için gerekli tüm üretim işlemleri değişik bölümlerde yapıldıktan sonra belli bir yerde birleşir ve esas mamülün ortaya çıkması sağlanır. Aynı tipteki makinalar aynı yerde toplanmışlardır. Aşağıya tipik bir atelye şeması çıkarılmıştır. Görüldüğü gibi imal edilmekte olan herhangi bir parçanın önce modelhanede modeli çıkarılmakta, sonra demir kısmının dökümü yapılmakta ve takım tezgahları bölümüne gönderilmektedir. Diğer taraftan saç kısmıda, kaynak bölümünden sonra takım tezgahlarına gelmekte ve boya, nikelaj gibi işlemler de yapıldıktan sonra montaj kısmına gönderilmektedir.



Şekil 28.

Atelye sisteminde çeşitli mallar imal edilebileceğinden her mamülün izleyeceği yolda değişik olacaktır. Bu sistemin en belirgin özelliği üretimin değişen şartlara göre ayarlanabilmesidir. Bu yüzden atelye sistemi miktar ve cins bakımından çeşitli mamüller yapan işletmelerde uygulanır. Bu sistemde kitle halinde üretimde bulunamaz. Tek imal veya küçük seriler halindeki imalde kullanılır. Üretimin devamlı değişiklik göstermesi işçilerin çok yönlü eğitilmiş olmalarını gerektirir. Aynı zamanda özel makineler yerine değişik işlerde kullanılabilen takım tezgahlarına ihtiyaç vardır.

(2)- Akıcı İmal Sistemi: Bu sisteme "Bant sistemi" de denmektedir. Mamül, hammadde safhasından mamül madde safhasına kadar belirli bir yol izler. Bu yol üzerinde imal edilecek olan birim hiç durmaz ve belli bir sisteme göre sıralanmış makina ve insanların önünden geçerek mamül çıkış hattına kadar gelir. Bu sisteme otomobil, buzdolabı, çimento ve meşrubat sanayii örnek gösterilebilir.

(3)- Grup Sistemi : Bu sistemde, belli parçanın yapımı ile ilgili makinalar aynı yerde toplanmıştır. Dolayısıyla üretilmek istenen mamülün parçaları ilgili bölümlerde tamamlanmış olarak montaj kısmına gönderilir ve mamül ortaya çıkarılır. Burada atelye sisteminden fark bir mamülün tamamını imal edecek makinaların aynı bölümde toplanmış olmasıdır. Halbuki atelye sisteminde mamülün sadece belli bir kısmını imal eden aynı cinsten makinalar bir araya toplanmıştır.

D - STANDARTLAŞTIRMA

"Standart" İngilizce bir kelime olup, Fransızca 'daki "norm" kelimesi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Standart mana itibariyle, yapı, tip, boy, ölçü vs. yönünden benzerliği ifade etmektedir. Standartlaştırma (standardizasyon) ise, tesbit edilmiş olan standartlara uygun olarak mal ve hizmetin belirlenmesidir. Mesela; demir yolu rayları, ampül, civata, daktilo, kağıt, kumaş vs. hepsi kendi konularında önceden tesbit edilmiş olan standartlara göre ayarlanmak zorundadırlar. Sanayii mamüllerinin standartlaştırılması gibi hizmetlerinde standartlaştırılması düşünülebilir. Vakit, süre, ikram, kolaylık, düşünce gibi ölçüler hizmetlerin standardı olabilir.

Standartlaştırma daha genel bir tanımlama ile mal ve hizmet üretiminde yeknesaklığın, bir örnek olmanın sağlanmasıdır.

Başlıca standart çeşitleri şunlardır;

- a- Fabrika standartları (Her işletmenin kendine özgü koyduğu ölçüler)
- b- Birlik standartları (belli bir üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerce belirlenmiş standartlar)
- c- Milli standartlar
- d- Uluslararası standartlar,

Her ülkede mal ve hizmet standartlarını belirleyen kuruluşlar vardır. Türkiye 'de Türk Standartları Enstitüsü (TSE) çeşitli mal ve hizmetler için standartlar belirlemektedir. Bu standartlardan bir kısmı kamu sağlığını ve güvenliğini ilgilendirdiği için uyulması zorunludur. Bunun dışındakiler

ise ihtiyari standartlar olup uygulayan işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü sağlar.

Özellikle dış pazarlarda ihraç edilen mal ve hizmetin tutunabilmesi aranan standartlara uyulmasına sıkı sıkıya bağlı hale gelmiştir.

Her ülkenin kendi standartlarından başka uluslararası alanda geçerli olan standartlarda belirlenmektedir ki, bunu belirleyen kuruluş Uluslararası Standart Organizasyonu (ISO) dur.

E - ÜRETİM - VERİMLİLİK İLİŞKİLERİ

a - Verimlilik Kavramı

Verimlilik (=Prodüktivite = müstahsiliyet) işletmelerin başarısını ölçmede kullanılan en önemli göstergelerden birisidir.

Üretim, bir sistemde ne kadar fayda sağlandığını, verimlilik ise üretim kaynaklarının ne derece iyi kullanıldığını belirler. Başka bir deyişle üretim, bir işletmede belli bir zaman (yıl, ay, gün) elde edilen hasıla yekünüdür. Halbuki bu manada verimlilik, belirli bir zaman ünitesi içinde üretim faktörleri başına düşen hasıla artışıdır.

Üretim miktarı arttığı halde verimlilik artmayabilir. Mesela bir işletmede 10 işçi, saatte 100 birim mamül elde ederken, ertesi yıl işletme genişletilse ve 20 işçi ile saatte 200 birim mamül elde edilmeye başlansa, üretim % 100 arttığı halde işçi başına hasıla hiç artmamış olur.

O halde verimliliği "üretim iştirak eden faktörler ile, toplam üretim arasındaki oran" diye tarif edebiliriz.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin fiziksel miktarı}}{\text{Üretimde kullanılan faktörlerin fiziksel miktarı}} = \frac{\text{Output}}{\text{Ynput}}$$

Verimlilik bir işletme, bir sanayi kolu veya bütün bir ekonomi için söz konusu olabilir. Millî çapta verimlilik (prodüktivite), konunun makro

ele alınış tarzıdır ve bir ülkenin gelişmesinin göstergesidir. Milli produktivite artışı kabaca nüfus başına reel milli gelir artışı ile ve ancak kıymet produktivitesi olarak ölçülür. Verimlilik, belirli bir iş kolunda bir yıl içinde sağlanan katma değer payı ve yine kıymet verimliliği şeklinde ölçülür. Ancak bir iş kolundaki belirli bir hizmet veya emtianın fiziksel verimliliği miktar olarak ölçülebilir. Tekstil, demir - çelik sanayii gibi bütün bir iş kolunda ise ancak katma değer payı olarak para birimiyle kıymet verimliliği ölçülebilir.

b - Verimliliğin Ölçülmesi:

Verimliliği, üretime katılan üretim vasıtaları (Input) ile elde edilen üretim (Output) arasındaki oran diye tarif etmiştik. Üretim vasıtaları Arazi, hammadde ve malzeme, sabit tesisat, makina ve teçhizat ve insan emeğidir. Şu halde bunlardan herhangi biri üretim miktarna oranlanarak verimlilik ölçülebilir. Mesela; bir işçi sekiz saat çalışarak 250 m. kumaş ürettiyorsa, işgücünün verimliliği;

$$\frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{250}{8 \text{ saat}} \text{ olur}$$

Yahut 1 kg. karde pamuk ipliği üretmek için 1.250 kg. çırpılmış pamuk harcanyorsa,

$$\text{Verimlilik} = \frac{1 \text{ kg karde pamuk ipliği}}{1.250 \text{ kg pamuk}} = \% 80 \text{ dir.}$$

Eğer alınan tedbirlerle 1 kg. iplik 1.220 kg. pamuktan elde edilebilirse,

$$\text{Verimlilik} = \frac{1 \text{ kg karde pamuk ipliği}}{1.220 \text{ kg pamuk}} = \% 82 \text{ olur}$$

Burada üzerinde durulması gereken nokta şudur. Bir üretim sırasında tek bir çeşit mal kullanılsa, bu ürünü elde etmek için yalnız bir faktör

kullanılsa, bu durumda yukardaki tanıma göre alınan ile konulanın fizik miktarlar bakımından oranını bulmak çok kolay olurdu. Halbuki, üretim sonunda bir kaç çeşit mal veya hizmet elde edilebilir. İster bir çeşit, ister çok çeşit mal elde edilmiş olsun üretim için daima birçok faktörün birleştirilmesi gerektiği bilinen bir gerçektir. Şu halde bir işletme için üretimden alınan miktarlarla, üretime katılan miktarların oranı bize "Genel verimliliği (prodüktiviteyi)" verir.

Ancak genel verimliliğin hesaplanması o kadar kolay olmaz. Hem bu bakımdan doğacak mahzurları gidermek ve pratikte daha çok yarayacak sonuçlar elde etmek, hemde yeknesaklığı sağlamak amacıyla verimlilik daha çok işçi-saat veya makine-saatte ne miktar mal veya hizmet elde edildiğine bakılarak hesaplanmaktadır. Bu şekilde bulunan verimliliğe "kısmi verimlilik" denir.

İşletmeler arasında verimlilik açısından mukayese yapılırken, söz konusu işletmelerin aynı sektöre ait olmasına dikkat etmek gerekir. Çünkü, tekstil sektöründeki işçi verimliliği ile rafineri işçisinin verimliliği bir olmayacaktır.

Verimlilik (prodüktivite) ölçümü için, işletmede maliyet muhasebesi ile işletme muhasebesinin (cost and financial accounts) ve bunun gerektirdiği bütün dahili kaynakların tutulması şarttır. Ayrıca yine işletmede kapasite, kalite, iş etüdü ve maliyet standartlarının da tesbit edilmiş olması gerekir. Bir işletmede bu şartlar ve bilgiler olmadan verimlilik seviyesini ölçmek mümkün olmadığı gibi verimliliği artırmak için takip edilecek metod konusunda da objektif ve mantıklı bir neticeye ulaşmak mümkün olmaz.

c - Verimliliğin Artırılması:

İster genel verimlilik, isterse kısmi verimlilik söz konusu olsun, elde edilen mal veya hizmet için konulan unsurların miktarı ne kadar az olur veya konulan unsurlara karşılık elde edilen mal veya hizmet miktarı ne kadar çok olursa verimlilik (prodüktivite) o kadar yüksek olur. Diğer bir deyişle verimliliği ifade eden

$\frac{\text{Üretim miktarı}}{\text{Üretim faktörleri miktarı}}$ oranında, payda (Input) sabit iken payın (Output) artırılması veya pay sabit iken paydanın azaltılması gerekmektedir. Bunun içinde başlıca şu tedbirlerin alınması gerekir:

1 - İşgücü açısından : Emegın bedenı, fikri ve gönül gücünün artırılması, ücretler ve gelir durumunun tatmin edici düzeye getirilmesi şarttır.

2 - Yönetim ve Organizasyon Açısından : İyi bir organizasyon sağlanmalı, işletmede makine, eleman ve malzeme ile hammaddenin rasyonel esaslar dahilinde organize edilmeli, iyi bir personel siyaseti ile personelin ve işçinin işe intibakı sağlanmalıdır. Ayrıca işletmede işçi, işveren, ustabaşı, sendika arasındaki münasebetlerde ahenk bulunmalıdır.

3 - Makina ve Techizat Açısından : Eskiyen makinelerin yerine yenilerinin alınması, mevcut makinelerin kapasitelerinin artırılması, makinelerin bakımı ve makine parkının iyi tanzim edilmesi bu konuda sayılabilecekler arasındadır. İyi hammadde ve kaliteli malzeme kullanımı da bu arada zikredilebilir.

4 - Kuruluş Yeri ve İşletme Büyüklüğü Açısından : İşletmenin kuruluş yeri ve büyüklüğü ilmi araştırmalara dayandırılarak kararlaştırılmalıdır. İşletmenin yanlış yerde kurulmuş olması ve optimal büyüklükten uzaklaşması verimliliği olumsuz etkileyecektir.

5 - İşletme Kapasitesi Açısından : İşletmenin tam kapasitede çalışması, başka bir deyişle atıl kapasite bulundurmaması da verimlilik artışı için şart olan unsurlardandır. Bunun için gerekli tüm tedbirler alınmalıdır.

F - İKTİSADİLİK (KARLILIK)

Verimlilik, daha ziyade fizik miktarların bir birine oranı olduğu halde iktisadilik değerlerin birbirine oranıdır.

$$\text{Ýktisadilik} = \frac{\text{Üretimin satýb tutary}}{\text{Üretimin maliyet gideri tutary}}$$

Buna göre bir işletmede iktisadiliğin artması için ya maliyet giderlerinde bir azalmanın yapılması ya da satış tutarında bir artışın sağlanması gerekir. Satış tutarını artırabilmek için de ya üretilen mal veya hizmetlerin yüksek fiyatla satılabilmesi, veya üretim ve satış miktarının çok olması gerekir.

İktisadiliğe, satışın veya üretimin karlılığı da denilmektedir. Çünkü, üretim satış tutarı; üretimin maliyet giderleri tutarı + kar olduğuna göre,

$$\text{Ýktisadilik} = \frac{\text{Üretimin maliyet giderleri tutary} + \text{kar}}{\text{Üretimin maliyet gideri tutary}}$$

$$\frac{\text{Üretimin maliyet gid. tutary}}{\text{Üretimin maliyet gid. tutary}} + \frac{\text{Kar}}{\text{Üretimin maliyet gid. tutary}}$$

$$1 + \frac{\text{Kar}}{\text{Üretimin maliyet gid. tutary}}$$

Bir işletmede verimliliğin yanında iktisadilikte yüksek ise o işletme en uygun şartlarda çalışıyor demektir.

G - ÜRETİMDE OTOMASYON

Günümüzde mal ve hizmet üretimlerinin büyük boyutlara ulaşması ve bununla birlikte işletmelerin giderek karmaşık bir hal alması ilkel üretim tekniklerinin yerini gelişmiş teknolojilere bırakmasına yol açmıştır. Bu süreç gün geçtikçe daha da hızlanmakta ve yavaş yavaş insan unsuru işletmelerin üretim bölümlerinden çekilerek yerlerine aynı görevi yapabilen makineler alınmaktadır.

Böyle giderse pek yakın bir gelecekte işletmelerin iki bölümden oluşacağı ve bir bölümünü idari işlemleri yürüten insanların, diğer bölümünü ise üretim faaliyetlerini gerçekleştiren makinaların oluşturacağı pek uzak gözükmemektedir.

İşte otomasyon, üretimin bu şekilde makinalarla gerçekleştirilmesi hadisesidir diyebiliriz. Ancak, bu geniş tanımlama otomasyonu tam anlamıyla açıklığa kavuşturmamaktadır. Aslında, kesin hatları ile bir otomasyon tanımı yapmak mümkün değildir. Kimileri otomasyondan mekanikleştirmeyi yani insan elinin yapabileceği işleri makinenin yapmasını (otomatik taşıma sistemleri v.s.) anlarken kimileri de "kapalı denetim düzeni" (feedback); yani, çevre şartlarına göre kendi kendini ayarlayabilen makine düzenini (termostatların, kalorifer kazanlarının çalışması v.s.) anlamaktadır. Bir başka izah tarzı ise otomasyonun insanın yapamayacağı karmaşık hesapları yapabilen elektronik bilgi işlem makinelerinin üretimde kullanılması şeklindedir.

Her üç görüşte doğru olmakla birlikte, herbiri otomasyonu tanımlamakta yetersiz kalmaktadır. Bu konuda yapılmış en doğru tanımları şu şekilde verebiliriz;

- Otomasyon : Otomatik cihazlar tarafından idare ve kontrol edilen bir mekanik, elektronik; elektriksel veya kimyasal hadisedir. Metoddur.
- Gelişen en son makinalarla birlikte elektronik kompüterlerin kullanılmasıdır.
- Tüm üretimin insan eli değmeksizin sağlanmasıdır.

Her üç tarifi de ihtiva edecek bir tanım yapmak gerekirse; Üretimde insan elinin ve bedeninin yapamayacağı işleri makinanın yapmasına Mekanikleşme, insan beyninin (düşüncesinin) yerini makinanın almasına ise Otomasyon diyebiliriz.

Buna göre, bir çalar saatin istenen saatte çalması ve sokak lambalarının ayarlandıkları saatte yanıp yine ayarlandıkları saatte sönmesi (ki mevsimlere göre havanın kararması ve aydınlanması ve

değişmesinden yeni durumlara göre ayarlanma yapılacaktır.) bir mekanikleşme ve otomatikleşmedir. Halbuki sokak lambaları havanın kararıp aydınlanmasına göre kendiliğinden yanıp sönebiliyorsa o takdirde bir otomasyondan söz edilebilmektedir.

Otomasyonun fayda ve zararları :

Üretimde otomasyona gidilmesi işletme için bir takım faydalar temin ederken beraberinde gerek işletme için gerekse toplum için bazı zararları da getirmektedir.

Faydalarını şu şekilde sayabiliriz;

- a- Üretimde büyük artışlar olur. İşletmenin kârı yükselir.
- b- Büyük çaplı üretimden dolayı birim maliyet azalır.
- c- Mamül kalitesi artar.
- d- İnsanların yol açtığı iş kazaları azalır. Başka bir deyişle iş güvenliği artar.

Zararları;

- a- Piyasada meydana gelebilecek değişmelere ayak uydurmak zor olur.
- b- Grevler, elektrik kesilmesi gibi sebeplerle yüksek amortismandan dolayı zarar büyür.
- c- Uzun vadede artan üretime pazar bulunmayabilir.
- d- Otomasyonun gerektirdiği bilgiyi almış uzman eleman bulmak zordur
- e- Ülkede kısa vadede işsizliğe yol açar.

H - ÜRETİM PLANLAMASI VE KONTROLÜ

Sanayi işletmelerinde üretilen mal ve hizmet tüketici talebi göz önünde tutularak vadedilen zamanda, en uygun teknik metod ve ekonomik prosedürle, istenilen kalite ve miktarda teslim hazır duruma getirilmesi için, satış tahminlerinden hammadde ve malzemenin mamül

duruma getirilmesine kadar gerekli faaliyetlerin planlanması, koordinesi ve işlenmesi "Üretim Planlanması ve Kontrolü" kapsamına giren işlemlerdir.

Günümüz modern işletmelerinde mal ve hizmet bir plan çerçevesi içinde üretilmekte ve etkili bir sistemde kontrol edilmektedir. Bilindiği gibi plan, neyin ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına önceden kararlaştırılmasıdır. Ana hatları itibariyle bu basamaklardan oluşan üretim planlamasının yapılmasında başlıca şu gayeler güdülür:

- Üretim masraflarını azaltma
- Kaliteyi düzeltme
- Araç ve gereçlerden en iyi yararlanma
- Siparişleri zamanında karşılama
- Değişen piyasa şartlarına uyum sağlama

Aslında bu gayelerden her biri işletmenin değişik birimlerinin görevi olmakla beraber, üretim planlaması ve kontrolü sayesinde bunlar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanmış olur.

İşletmede verimlilik ve karlılığın artırılması için planlanması gereken işleri şöyle sayabiliriz.

- a- Faaliyetlerin planlanması
- b- İş gücü planlanması
- c- Malzeme alımı ve planlanması
- d- Tezgah ve tesislerden yararlanma planı
- e- İşletme bütçesinin hazırlanması

Yapılan bir üretimin planlanmasında ise başlıca şu konular yer alır.

- a- Malzeme tedariki
- b- Standartların tesbiti (kalite, zaman, hareket)
- c- Mevcut üretimin kapasite değerlendirilmesi
- d- Uygulanacak üretim usulleri ve teknikleri
- e- Kontrol ve bilgi akım esaslarının tesbiti
- f- Sipariş, emir ve diğer dökümanların ilgililere dağıtılması.

İyi bir üretim planlaması ve kontrolü ile de;

- a- Verimlilik artar,
- b- Müşteri talebi zamanında karşılanır,
- c- İşletme pazarda kabul görür,
- d- Maliyetler düşebilir,
- e- Satışlar artar,
- f- İşletmenin istikrarlı büyümesi sağlanır.

I - MAMÜL DİZAYNI

Mamül dizaynı (tasarımı) "İşletmenin üreteceği mamülün fiziki özelliklerini (boylarını, performans, biçim v.s) ve fonksiyonlarını açık seçik belirleme amacına yönelmiş bir faaliyettir" şeklinde tanımlayabiliriz.

Mamül dizaynı ya tamamen yeni bir mamül için yapılabilir veya işletmenin halen üretmekte olduğu mamül üzerinde yeni değişiklikleri kapsayabilir. Başka bir deyişle mamül dizaynı, mamül geliştirilmesinde ortaya çıkan bir faaliyettir.

Üretim planlaması açısından mamül dizaynı üç yönlüdür. Başka bir deyişle, yeni mamül üç değişik yönden incelenir. Bunlar; Fonksiyonel dizayn, pazar dizaynı ve üretim dizaynıdır.

Fonksiyonel dizayn, mamülün hangi ihtiyacı karşılayacağını, kullanılış şeklini ve özelliklerini araştırır. Bu işlem hali hazırda üretilmekte olan mamüle bir yenilik ilavesi şeklinde olabileceği gibi (mesela; çamaşır makinalarına sıkma, kurutma ilavesi, otomobillerde kaza anında tehlikeyi azaltıcı yeniliklerin ilavesi v.s) tamamen yeni bir mamülün ortaya çıkarılması şeklinde de olabilir.

Pazar dizaynı, mamüle karşı pazarda talep olup olmadığının ve talebin özelliklerinin araştırılmasıdır. Eğer yapılacak yeniliğe veya üretilecek mamüle yeterli talep olduğu sonucuna varılırsa üretim dizaynına geçilebilecektir.

Üretim dizaynı fonksiyonel ve pazar yönünden olumlu bulunan mamülün üretilmesi için gerekli teknik imkanların ve maliyetinin araştırılmasıdır. Bu da iki safhada gerçekleşir. Karar safhası ve uygulama safhası. Karar safhasında imalat için gerekli malzemelerin (Hammadde, yarı mamül, işletme malzemesi ve teknolojik imkan) olup olmadığı hangi üretim metodunun takip edileceği ve birim maliyetin ne olacağı araştırılır. Şayet olumlu neticeye ulaşırsa üretim için karar verilecek, aksi halde üretimden vazgeçilecektir.

Uygulama safhasında ise, önce mamülle ilgili teknik resimler (gerek mamülün şekli, gerekse montaj şekli v.s) çizilir, daha sonra sırası ile; Mamülün özellikleri (kalite ve toleranslar) belirlenir, işçi sayısı ve yer, hareket ve zaman standartları v.s. belirlendikten sonra üretime geçilebilecek duruma gelmiş olur.

J - KALİTE KONTROL VE KALİTE KONTROL TEKNİKLERİ

a- Kalite Kavramı.

Kalitenin ne olduğu, diğer bir deyişle kaliteli mal deyince ne anlaşılacağı konusunda fikir birliği mevcut değildir. Günlük hayatta kaliteli mal deyince çoğu kere malın sağlamlığı anlaşılmakta veya fiyatı yüksek olan mal kaliteli sanılmaktadır.

Halbuki, sadece fiyat veya sadece sağlamlık kaliteyi temsil etmez. Nitekim çok sağlam olmasına karşılık, fiyatıda o nisbette yüksek olan bir mal yeterli alıcı bulamamaktan elde kalıyorsa işletme kaliteli bir mal üretmiş sayılmaz. Çünkü amaç herşeyden önce ürettiğini satabilmektir. Bunun için de üretilen mal ve hizmetin tüketicinin ihtiyaçlarına cevap veriyor olmasına ve tüketicilerin alım gücüne uygun olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Mesela; iki tip ayakkabıdan birisi 3 yıl garantili ve fiyatı 150.000 TL diğeri bir yıl garantili ve fiyatı 600.000 TL olsa acaba hangi ayakkabılar daha kalitelidir? Doğru cevap verilebilmek için sadece sağlamlığından dolayı birinci ayakkabıya 150.000 TL ödemeye razı tüketici yoğunluğunu bilmek gerekir. Kaldı ki, sağlam olmasının yanında fiyatıda emsallerinden ucuz olsa bile bir ayakkabı sırf bu iki özelliğinden dolayı tercih edilmeyecektir. Moda, zerafet gibi bir takım faktörlerinde bu

seçimde rol oynadığı bilinen bir gerçektir. O halde kaliteyi tayin eden faktörleri şu şekilde sayabiliriz.

- Önce iki temel faktör dikkate alınır;
- Mamülün kullanılış amacı yada fonksiyonu
 - Fiyatı

Bu iki, temel faktörü oluşturan ve kaliteye doğrudan tesiri olan diğer faktörler ise şunlardır:

- 1- Mamülün fiziki özellikleri ve kullanılma karakteristikleri
- 2- Ömrü ve güvenilirliği, (Bir alet 5 yıl çalışabilmesine karşılık bozulma ihtimali % 15 ise bu aletin güvenilirliği % 85 tir).
- 3- Dizayn ve imalat maliyetleri
- 4- Üretim metodları ve teknolojik imkanlar
- 5- Tamir - bakım ve servis ihtiyaçları

Bu açıklamalardan sonra kaliteli mamülü şu şekilde tarif edebiliriz.

Kaliteli mamül : Tüketici ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılayabilen, ayrıca uygun mühendislik ve imalat karakteristiklerini üzerinde taşıyan mamüldür.

b- Kalitenin Sınırları

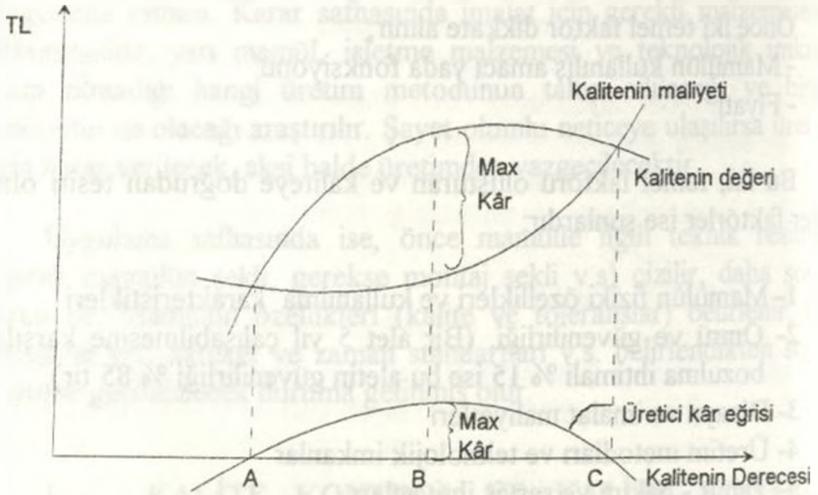
Her işletme ürettiği mal ve hizmetin kalitesini belli sınırlar içinde tutmak zorundadır. Bu sınırları maksimum (üst sınır) ve minimum (alt sınır) olmak üzere iki kısma ayırabiliriz.

Maksimum sınır: Rekabete dayanabilen maliyet düzeyidir. Mamülün kalitesi arttıkça üretim masraflarında artacağından maliyet yükselecektir. Buna bağlı olarak fiyatın yükselmesi tüketicilerin mamüle olan talebini azaltacaktır. Bu durumu aşağıdaki grafikte görebiliriz.

Grafikte görüleceği gibi, B noktasına kadar kalitenin maliyeti yükselirken müşteri için kalitenin değeri de artmakta, bu noktadan itibaren ise kalitenin maliyeti yükselmeye devam ederken kalitenin değeri azalan bir seyir göstermektedir. Böyle bir durumda işletmenin

B

noktasından sonra kaliteyi artırmaya devam etmesi kârandan fedakârlık yapmayı gerektirecektir.



Şekil 29.

Minimum sınır: İşletme, bilhassa tekel durumunda ise maliyetini azaltmak, dolayısıyla kârını yükseltmek gayesiyle kaliteyi düşürmek isteyebilir. Bu durumda kanun ve yönetmelikler kalitenin alt sınırını tayin eder. Özellikle halkın sağlığı, güvenliği ve huzuru söz konusu olduğu durumlarda bu sınırlama mutlaka getirilir. Mal ve hizmetin kalitesi ancak kanun ve yönetmeliklerin tayin ettiği bu sınıra kadar düşürülebilir.

c- Kalite Kontrolü

Kalite kontrolü yalnızca işletmedeki bir bölümün veya bir yöneticinin görevi değildir. Bütün bölümlerin ve görevlilerin üzerine düşen görevler vardır. Mamül plânlayan mühendis kaliteyi kontrol ederken erişilmesi güç ideallerden çok, uygulanabilir kalite standartlarını göz önünde tutmalıdır. Satın alma bölümü alacağı malların tesbit edilmiş kalite sınırları içinde bulunmasına dikkat etmelidir. Gözetimciler ise işçilerin istenilen şekilde çalışmalarını için onlara gerekli eğitimi sağlamalı ve kullanacakları alet ve makineleri de ona göre ayarlamalıdır. İşçilerin de

konulmuş olan metodları uygulamak için azami çabayı göstermeleri gerekir.

Bir mamülle ilgili kalite kontrolünün yapılmasında başlıca şu basamaklardan geçilir:

- 1- Standartlar tesbit edilir.
- 2- Toleranslar belirlenir.
- 3- Uygunluk araştırılır.
- 4- Çeşitli düzeltmeler yapılır.

Kalite kontrolü bu dört aşamadan oluşan bir faaliyet olarak tanımlanabilir.

d- Kalite Kontrol Teknikleri:

İşletmede kalite kontrolü genellikle mamülün son aşamasında yapılan gözden geçirme işlemi olarak bilinir. Halbuki, mamül üzerindeki hata, mamül nihai hale gelmeden önce tesbit edilecek olursa ilave maliyetlerin yapılması önlenmiş olacaktır. Bu bakımdan tedbirli yöneticiler kalite kontrolünü üretim sürecinin her safhasında yapılması gerekli bir işlem olarak görürler. Buna rağmen, kontrolün nerede yapılacağı malın cinsi ve üretim sürecine göre değişiklik gösterir. Bir merkezden (Kalite Kontrol Merkezi) yapılabileceği gibi, satın alma, montaj, ambalajlama safhalarında da kontrol yapılabilir. Veya gezici kalite kontrol uzmanları üretimin çeşitli bölümlerinde kontrol yapabilirler.

Ne tür ve hangi safhalarda yapılırsa yapılsın kalite kontrol işlemleri genellikle şu beş teknikten birisi kullanılarak gerçekleştirilir. Bunlar:

- 1- Şahsen (gözle) kontrol,
- 2- Özel araç ve gereçlerle yapılan kontrol,
- 3- Laboratuvar analizleri,
- 4- Kullanış testleri,
- 5- İstatistik kalite kontrol,

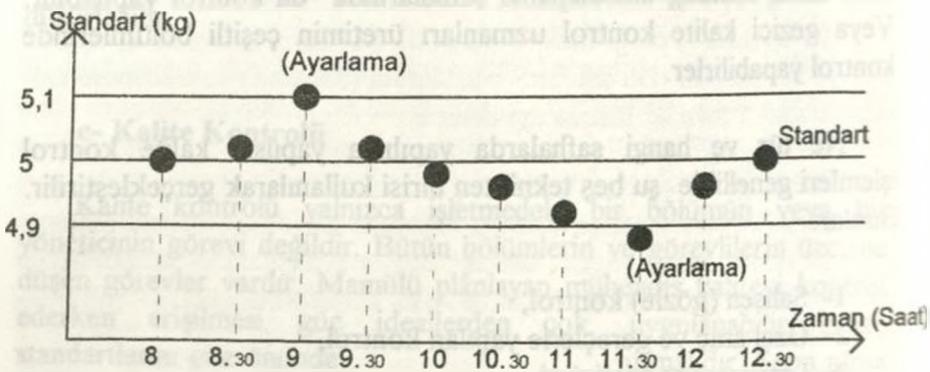
Şahsen kontrol tekniğinde hata gözle bulunmaya çalışılır. Bu işte genellikle uzmanlaşmış tecrübeli elemanlar kullanılır. Bu elemanlar hatanın daha çok nerelerde ve nasıl ortaya çıktığını bildiklerinden çıplak gözle hemen farkederler.

Kalitenin gözle farkedilemediği durumlarda araç ve gereçler kullanmak gerekir. Mesela pamuğun yüzde kaç nemli olduğu ancak nem ölçen alet vasıtasıyla anlaşılabilir. Yine bunun gibi uzunluk, ağırlık v.s. söz konusu olduğunda özel araçlar ve gereçler kullanmak gerekmektedir.

Bazı mamüllerin istenilen kalitede olup olmadığı laboratuvar analizleri sonucunda anlaşılabilir. Kumaşın çekmezliğinin, solmazlığının ölçülmesi buna örnek gösterilebilir.

Kullanış testleri ise bilfiil o mamülü kullanmak suretiyle yapılan kalite kontrol metodudur. İşletme, mamülünü ya kendi elemanlarına veya tüketicilere vererek kullanmalarını ve neticede ortaya çıkan şikayetleri düzeltme yoluna gidebilir. Bir ayakkabı işletmesinin gezici elemanı üretilmesi planlanan ayakkabı tiplerini önceden kullanmak suretiyle kontrolünü yapabilir.

İstatistik Kalite Kontrol ise örnekleme metoduna dayanır. Bir grafik yardımıyla izah edecek olursak; Şekil 30.



Şekil 30.

Bir işletmede 5 kg. ağırlığında bir mamül üretiyor olsun. Toleransları da m 0,1 ise, bu işletmede önce yukardaki grafik hazırlanır ve her yarım saatte bir alınan örnekler tartılarak grafik üzerine işaretlenir. Toleransları aşacak noktaya gelindiğinde üretim durdurularak hata giderilir ve makina buna göre ayarlanır.

Yukardaki grafikte öğleye kadar biri 9 'da diğeri 12.00 'de olmak üzere iki kere ayarlama yapıldığı görülmektedir.

Bu teknik az personel gerektirmesi, kontrolün dikkatli yapılması ve zamandan büyük ölçüde tasarruf sağlanması gibi faydaları nedeniyle en çok kullanılan kalite kontrol tekniğidir.

K - STOK - KONTROL VE STOK - KONTROL TEKNİKLERİ

a- Stok Yapmanın Sebepleri:

İşletmeler belirli miktarda hammadde ve mamül maddeleri stok ederler. Stok kavramı ile işletmelerde yıl sonlarında yapılan hammadde ve mamül sayımı (envanter) kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir.

Sipariş üzerine çalışan atelye tipi bir işletme stok buldurmayaabilir. Zira, hammaddeler sipariş alındıktan sonra tedarik edilir ve mamül bittiğinde müşteriye derhal teslim edilir. Fakat üretim sistemi büyüdükçe ve mamül çeşidi arttıkça, tedarik, talep ve imalata ilişkin faktörlerdeki belirsizlik ve aralarındaki ilişkilerin karmaşıklığı stok buldurmaya zorunlu kılar.

İşletmeler genellikle şu sebeplerle stok bulundururlar;

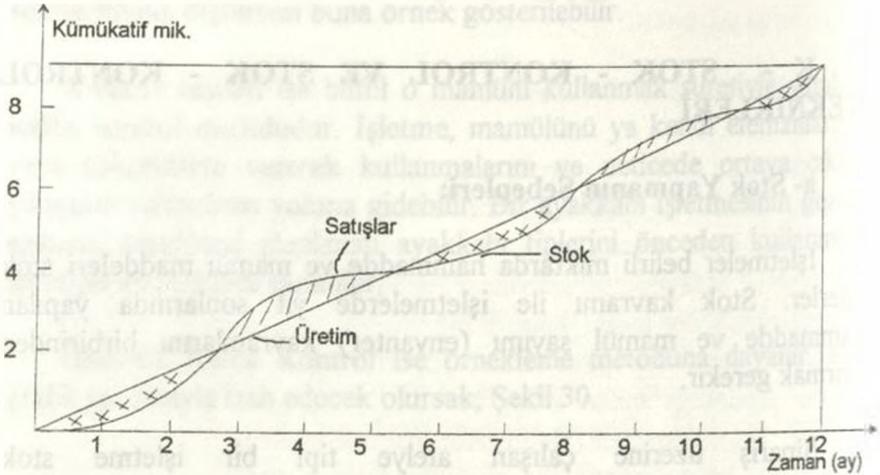
- 1- Üretim için gerekli hammadde ve malzemenin zamanında temini,
- 2- Maliyetin düşürülmesi,
- 3- Talepte meydana gelebilecek dalgalanmaların karşılanması.

Kitle halinde veya seri halde üretim yapan işletmelerde üretim süresince gerekli olan hammadde ve malzemenin önceden stok edilmesi

gerekir. Burada iyi bir üretim planlaması yapılarak, gerektiğinden fazla ya da eksik stok yapılmamasına dikkat edilmelidir.

Üretim için gerekli hammaddelerin mevsiminde, yani ucuz alınmış ve hem de bazı hammaddeleri mevsiminde almakla daha sonra karaborsadan alınmak mecburiyetine düşülmemiş olur. Bu ise hammadde ve malzemenin maliyetinin düşmesine dolayısıyla mamül maliyetine ve fiyatına tesir eder.

Stok bulundurmanın en önemli sebeplerinden birisi de talepte meydana gelen dalgalanmalardır. Bir imalat işletmesinde kümülatif üretim ve satışlar değişimi aşağıdaki gibi olsun.



Şekil 31.

Şeklinde görüldüğü gibi yapılan üretim önce stoka gitmekte daha sonra satılmaktadır. Talebe etki eden faktörlerin çok ve değişken olması üretimle satışların aynı olmasını imkansız kılar. Bu yüzden işletmeler kendi imkanlarına göre üretime devam ederken bir yandan da satış çabalarını artırır.

b- Stok çeşitleri

Hangi maddelerin stok edildiği, stok kontrolü açısından bilinmesi gerekli husustur. İşletmeler genellikle aşağıdaki stok çeşitlerini bulundurlar.

1. Hammaddeler: İlk şekilleri ile veya bazı değişikliklerle mamülün esasını oluşturan maddelerdir. Bu bakımdan "esas madde" de denilebilir. Pamuk kumaşın, ağaç kağıdın, demir ve kömür filizleri demir - çeliğin hammaddesidirler.

2- Yardımcı Maddeler: Mamül üzerinde doğrudan kullanılmakla birlikte onun esasını oluşturmazlar. Mamülü kuvvetlendiren veya onu görünüş bakımından tamamlayan maddelerdir. Boya, cila, yağ, kalay, ambalaj v.s.

3- İşletme Malzemesi: Mamül bünyesine girmezler ancak imal işleminin meydana gelmesine ve devamına yardım ederler. Gaz, elektrik, buhar, su, oksijen, maden kömürü, büro malzemesi v.s.

4- Yardımcı Mamüller: Henüz son mamül haline gelmemiş olan maddelerdir. Bu halleri ile bir işletmenin mamülü olabileceği gibi, başka bir işletmenin hammaddesi de olabilirler. Mesela pamuk ipliği bir iplik işletmesinin mamülüdür, dokuma işletmesinin ise hammaddesidir.

5- Mamüller : Bir işletmenin amacına uygun olarak üretilmiş ve son şeklini almış olan maddelerdir. Bu halleri ile tüketicilere satışa hazır hale gelmişlerdir. Alıcıları, kişiler olabileceği gibi başka işletmelerde olabilir.

c- Stok Maliyetleri

İşletmeler kendileri için gerekli olan stokları bulundurlurken bir takım maliyetlere de katlanırlar. Bu maliyetleri üç grupta toplayabiliriz;

1- Sipariş Maliyeti: Yeni bir sipariş verileceği zaman ortaya çıkan maliyet unsurlarıdır. İhale, yazışmalar, muayene, taşıma v.s. masraflarını kapsar. Sabittirler.

2- Stok Bulundurma Maliyeti : Elde bulundurma maliyeti de denir. Stok bulundurmaktan doğan masraflardır. Depolama, vergi, bağlanan sermayenin değer kaybı v.s. masraflardır. Stok miktarına göre değişiklik gösterir.

3- Stok Bulundurmama Maliyeti : Elde bulundurmama maliyeti adı da verilir. Gerekli stok malzemelerinin elde bulunmamasından veya yeterinden az bulunmasından kaynaklanır. Taleplerde meydana gelen bir değişiklik sonucu işletmenin ürettiği mamüle karşı bir talep artışı olduğunda tüketici talepleri karşılanamayacak olursa hem kâr edilememiş hemde müşteri kaybedilmiş olacaktır. Bu yüzden müşteri kaybetmenin önemli olduğu sektörlerde stok bulundurma maliyetine katlanmak daha uygun görülür.

İyi bir stok politikası ile hem de yukarda sayılan maliyetler asgariye indirilmiş olacaktır ki bu da işletmeye prestij ve kâr sağlayacaktır.

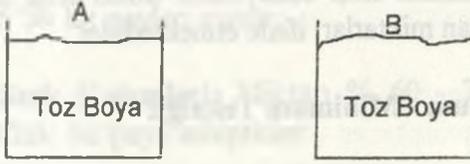
d- Stok Kontrol Teknikleri

Stok kontrol, işletmelerin bulundurması gerekli en ekonomik düzeyi ve çeşidinin belirlenmesi gayesiyle yapılan stok düzeyi ve çeşidinin belirlenmesi gayesiyle yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada, işletmenin büyüklüğü, üretimin karmaşıklığı, maliyet yapısı ve talep durumu önemli rol oynayan faktörlerdir. Bu bakımdan, işletmelerde stok kontrol politikası yada teknikleri bu faktörlerin önem durumuna göre değişiklik gösterir.

Halen uygulanmakta olan belli başlı stok kontrol teknikleri aşağıda gösterilmiştir.

1- Gözle Kontrol: Genellikle küçük işletmelerde kullanılan bir methodur. Stok düzeyi ve sipariş miktarı tecrübeli bir ambar memuru tarafından göz kararı tesbit edilir. Üretimin seyrini ve mevsimlere göre nasıl bir dalgalanma gösterdiğini, işletmenin imkanlarını bilmesi bu memurun karar vermesinde başlıca avantajlarıdır. Kolaylığı ve ucuzluğu yanında yanılma ihtimalinin olması ve bir kişinin kararına bağlı olması bu sistemin dezavantajlarıdır.

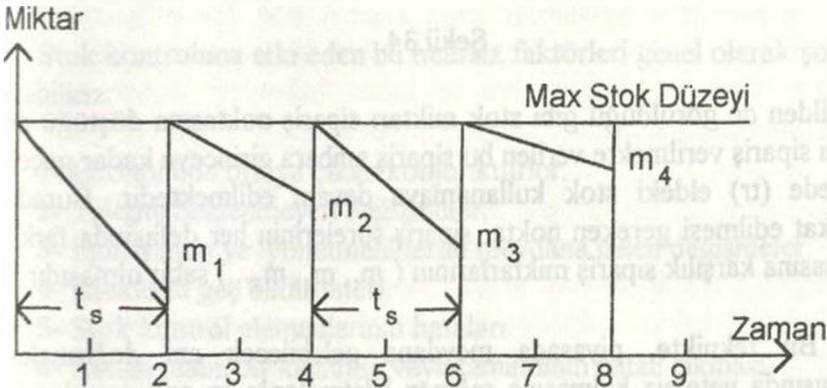
2- Çift Kutu Metodu: Bu metod, boya, çivi, civata gibi küçük hacimli stok maddeleri için kullanılır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi iki kutu (A ve B) içinde de aynı maddeden vardır.



Şekil 32.

Kutulardan birisi boşaldığı an iki kutuluk sipariş verilmekte ve sipariş ele geçene kadar diğer kutudaki madde kullanılmaktadır. Pratikliğine rağmen her çeşit mal için kullanılma imkanı yoktur. Ayrıca ani değişmelere karşıda duyarlı değildir.

3- Sabit Sipariş Periyodu Metodu: Bu metotta, stok edilen maddeler için belli bir sipariş süresi tesbit edildikten sonra (mesela 2 ay veya 3 ay gibi) bu sürenin sonunda sipariş verilir. Verilen sipariş miktarı maksimum stok düzeyini tutturacak miktardadır. Aşağıdaki şekilde bu durum izah edilmiştir.



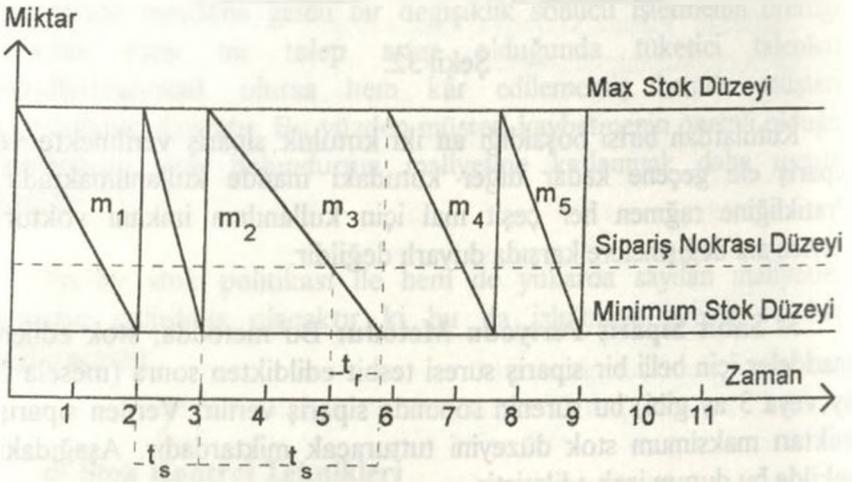
t_s = Sipariş süresi (sabit) şekilde 2 ay

M = Sipariş miktarı (farklı) $m_1 \neq m_2 \neq m_3 \dots$

Şekil 33.

şekilde görüldüğü gibi iki ayda bir değişik miktarlarda sipariş verilmektedir. Miktarın değişik olması her sürede harcamanın aynı olmamasından kaynaklanmaktadır. m_1, m_2, m_3 ile ifade edilen sipariş miktarları maksimum stok düzeyinden eldeki stok miktarı çıktıktan sonra geriye kalan miktarları ifade etmektedirler.

4- Maksimum - Minimum Tekniği:



Şekil 34.

şekilden de görüldüğü gibi stok miktarı sipariş noktasına düştüğü an yeni sipariş verilmekte verilen bu sipariş ambara girinceye kadar geçen sürede (t_r) eldeki stok kullanılmaya devam edilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sipariş sürelerinin her defasında farklı olmasına karşılık sipariş miktarlarının (m_1, m_2, m_3, \dots) sabit olmasıdır.

Bu teknikte, piyasada meydana gelebilecek ani değişimler karşısında yetersiz kalmasına rağmen işletmelerde en çok uygulanan stok kontrol tekniğidir.

5- A B C Tekniği : Stok kontrolünde ABC tekniği, stok kalemlerinin toplam içindeki kümülatif yüzdelere göre sınıflandırılmasından ibarettir. Sınıflandırmada stoklar genellikle 3 gruba ayrılır:

A Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın % 15 - 20 'sini, toplam değerin % 75 - 80 'ini oluştururlar.

B Grubu Stok Kalemleri: Miktar olarak % 30 - 40, değer olarak % 10 - 15 'lik bir payları vardır.

C Grubu Stok Kalemleri: Miktarı % 60 - 70, değer olarak sadece % 5 - 10 'luk bir paya sahiptirler.

ABC tekniğinin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır.

- 1- Düşük değerli stok kalemlerinden bol miktarda bulundurmak.
- 2- Yüksek değerli kalemlerin miktarını düşük tutup kontrolünü sıklaştırmak

Buraya kadar izah edilen stok kontrol tekniklerinde stoklanmaya tesir eden bir takım faktörler ya sabit ya da biliniyor olarak kabul edilmiştir. Halbuki gerçekte kesin olarak bilnebiyen çok az şey vardır. Mesela verilen siparişin tam stoklar tükendiği anda gelmesi tesadüfen gerçeleştirilebilir. Talepte devamlı değişiklikler meydana gelebilir, işletme mali güçlük içine düşebilir v.s.

Stok kontroluna etki eden bu belirsiz faktörleri genel olarak şöyle sayabiliriz:

- 1- Ekonomide ortaya çıkan konjonktürler.
- 2- Talepte beklenmeyen değişmeler.
- 3- İlgili kanun ve yönetmeliklerde meydana gelen değişmeler.
- 4- İsteklerin geç bildirilmesi.
- 5- Stok kontrol elemanlarının hataları.
- 6- Alınan malın bir kısmının veya tamamının hatalı çıkması.

Bu gibi belirsizlikler yüzünden stok kontrolü çalışmalarında bugün artık ileri düzeyde matematik işlemler ve kompütürler kullanılmaktadır.

PAZARLAMA

A - PAZARLAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

a. Tanımı:

"Kapalı Ekonomi Düzeni" adı verilen insanlık ekonomisi tarihinin ilk zamanlarında toplumu oluşturan aile, klan, köy ve kasaba gibi birimler ihtiyaçları için gerekli tüketim maddelerini kendileri ürettikleri için toplum kendi kendine yeterli bir özellik arz ediyordu. Zamanla ekonomik yapı, kapalılıktan kurtularak, mübadele dönemine geçilmiş, takas usulünden sonra paranın alım-satım aracı olarak kullanılmaya başlaması bu mübadelerin sınırlarını daha da genişletmiştir.

Günümüzde demografik gelişme, gelirlerdeki artış konfor gibi faktörlerin tesiriyle insan ihtiyaçları da sürekli artarak sınırsız bir özellik kazanmıştır. Teknolojik gelişmenin tüm imkanları ise bu sınırsız ihtiyaçları karşılamak için kullanılır hale gelmiştir.

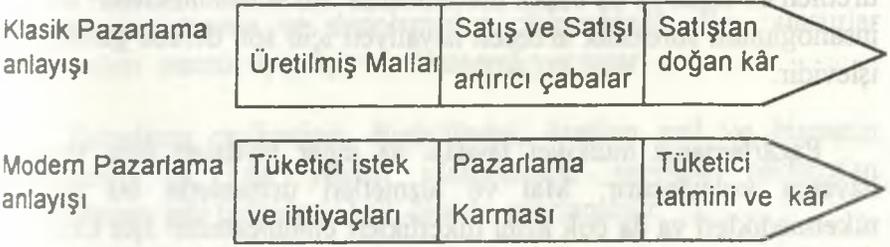
Bugün artık ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin pek azı onu üretenlerce tüketilmektedir; büyük kısmı "pazar" ya da "piyasa" adı verilen mübadele ortamına arz edilmekte, ihtiyaçları karşılayacak olan mal ve hizmetler buralardan satın alınmaktadır. Bu nedenle piyasa ekonomisinde, ekonomik üniteler arasında hemen hemen her zaman ve her yerde bir takım alım ve satım faaliyetleri doğar. İşte bu faaliyetler pazarlamanın konusunu teşkil eder.

Yukarıda ifade edilen ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak pazarlama kavramı da sürekli olarak gelişme göstermiştir. Öyle ki; toplam talebin toplam arzdan fazla olduğu "ne üretirsen satılır" mantığının hakim olduğu dönemlerde pazarlama kavramı hiç bilinmiyordu. Henry Ford'un ünlü; "siyah olduğu sürece isteyen istediği renk otomobil satın alabilir" sözü o dönemin özelliğini çok güzel ifade etmektedir.

Zamanla, (özellikle 1930 Dünya Ekonomik Krizi ile) piyasada aşanan durgunluk, üretilmiş mal ve hizmetlerin satışını problem haline getirmiştir. Günümüzde ise rekabet piyasasının gelişmesi ve çok çeşitli

etmenlerin pazarı etkilemesi nedeniyle pazarlama kavramı da gelişmiş ve yalnızca "mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması ve bunların tüketilmesi için talebin şekillendirilmesini değil, bununla beraber yeni ihtiyaçların ortaya çıkarılması; üretimi muhtemel tüketicilerin ihtiyaç ve arzularına uygun bir şekilde sokmayı ve ayarlamayı da ifade eder hale gelmiştir.

Bu açıklamalardan sonra pazarlamayı şu şekilde tanımlayabiliriz: **Piyasa ekonomisinde iktisadi mal ve hizmetlerin gerek doğrudan doğruya gerekse aracılar vasıtası ile üreticiden son tüketiciye akışı, yeni ihtiyaçların ve yeni satınalma motiflerinin ortaya çıkarılması ile ilgili faaliyetlerin tümüne pazarlama denir.**



Şekil 35. Pazarlama anlayışları

b. Pazarlamanın Önemi:

Üretim bölümünde, üretim fonksiyonunun insanlık için ne derece önemli olduğu ve toplum için yararları açıklanmıştır. Pazarlama ise üretilmiş mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması olduğuna göre üretimin ancak pazarlama ile gerçek amacına ulaştığı söylenebilir.

Bu genel belirlemenin dışında pazarlamanın önemi toplumsal açıdan ve işletmeler açısından olmak üzere iki yönlü açıklanabilir.

1. Toplumsal Önemi:

Pazarlamanın toplumsal önemi sağladığı faydalar açısından ölçülür. Bunlar, yer faydası, zaman faydası ve mülkiyet faydasıdır.

Yer faydası, üretilen mal ve hizmetlerin üretildikleri yerlerden tüketilecekleri yerlere taşınması ile gerçekleşir. Şayet bu mal ve hizmetler tüketicilere ulaştırılmaz ise bu sefer her tüketicinin çeşitli yerlerden, üretimin yapıldığı merkezlere gelerek ihtiyaçlarını karşılaması zorunluluğu doğar ki, bu da büyük bir toplumsal kaosa yol açar. İşte pazarlama, yer faydası sağlayarak topluma bu bakımdan hizmet etmiş olmaktadır.

Zaman faydası ise yine toplum için son derece önemlidir. Bu sayede ancak belli zamanlarda üretilebilen ihtiyaç maddeleri depolanarak tüketicilerin ihtiyaç duyduğu zamanlarda onlara sunulabilmektedir. Böylece kışın üretilen yazın tüketilebilmekte, yazın üretilen de kışın ya da başka mevsimlerde tüketilebilmektedir. Bu ise insanoğlunun süreklilik arzeden hayatiyeti için son derece gerekli bir işlevidir.

Pazarlamanın mülkiyet faydası da diğer faydaları gibi, toplam hayatını kolaylaştırır. Mal ve hizmetleri üretenlerin bu malları tüketmedikleri ya da çok azını tükettikleri bilinmektedir. İşte Üretilen değerlerin ihtiyacı olmayanlardan satın alınarak buna ihtiyaç duyanlara satılması işlemi pazarlamanın mülkiyet faydasını oluşturur.

2. İşletmeler Bakımından Önemi:

İşletmeler ürettiklerini satmak ya da satabileceklerini üretmek zorundadırlar. Bunun yolu ise iyi bir pazarlama faaliyetinden geçmektedir. Piyasa araştırması, talep analizi ve diğer konularda yapılan araştırmalar ile müşteri dilek ve şikayetlerinin işletmeye aktarılması üretimin yapılmasında, dolayısıyla de gerçekleşen üretimin satılmasında önemli rol oynamaktadır.

Ayrıca reklam ve propagandanın etkinliği, pazarlama kanallarının iyi seçilmesi ve satış sonrası ilişkiler de pazarlamayı oluşturan faaliyetler arasında yer aldığından, pazarlamanın işletmelere bu açıdan da önemli yararlar sağladığı söylenebilir.

B. PAZARLAMA MALİYETİ

Pazarlamanın topluma ve işletmelere sağladığı faydalarına karşılık bir de maliyeti vardır. Çünkü pazarlama faaliyeti üreticiden son tüketiciye kadar uzanan süreçte yer alan tüm çabaları içine alır. Bu yüzden de oldukça masraflı bir faaliyettir.

Genel olarak pazarlama maliyeti; üretilen malın üzerine konulan fiyat (üretim maliyeti) ile tüketici tarafından ödenen fiyat arasındaki fark olarak ifade edilir. Örneğin, bir malın fabrika çıkış fiyatı 150 bin lira iken tüketici bunu alırken 250 bin lira ödüyorsa aradaki 100 bin lira fark pazarlama maliyetidir.

Pazarlama maliyetini oluşturan unsurlar temelde; reklam, promosyon, taşıma ve depolamadan oluşmaktadır. Bu unsurlar maliyetleri mamül fiyatı içerisinde önemli yer tutar.

Pazarlama maliyetinin düşürülmesi, üretilen mal ve hizmetin tüketiciye en kısa yoldan ulaştırılması, gereksiz reklamlardan kaçınılması, gibi tedbirlerle belli ölçüde ayarlanabilir.

C. PAZARLAMA FONKSİYONLARI

Pazarlama fonksiyonları ile kastedilen; pazarlamayı oluşturan temel faaliyetlerdir. Bu faaliyetler ise genel açıdan (ekonomi planında) ve dar anlamda (işletmeler planında) olmak üzere iki grupta incelenebilir.

Genel açıdan pazarlama fonksiyonları şunlardır.

- **Satın Alma:** Aracı kuruluşlar ve kişilerce yerine getirilen mülkiyet devri ile ilgili faaliyetlerdir.
- **Satma:** Satın Alma fonksiyonlarının devam, niteliğinde olup, talep sahiplerine mülkiyetin devrini ifade eder.
- **Taşıma:** Pazarlamanın yer faydasını sağlayan bu faaliyet aynı zamanda en pahalı pazarlama faaliyetidir.
- **Depolama:** Bu faaliyet ile zaman faydası sağlanır. Talep için uygun zaman ve şartlar oluncaya kadar depolama işlemleri gerekli imkanı verir.

- **Finans:** Pazarlama maliyetini oluşturan masrafları karşılayabilmek için gerekli paranın sağlanması çalışmalarıdır. Kredili satışların yoğun olduğu piyasada çok daha önem kazanır.

- **Risk Taşıma:** Talepteki ani değişimler, bozulma, hırsızlık, borçlunun iflası gibi durumlar pazarlamanın riskleridir.

- **Standartlaştırma:** Çeşitli özellikler bakımından bir ölçüde olmayı ifade eden standartlaştırma faaliyeti pazarlamayı hem kolaylaştırır, hem de maliyeti düşürür.

- **Pazar Bilgisi:** Talep sahiplerinin davranışları, rakiplerin durum ve diğer pazar şartları ile ilgili bilgilerin toplanması ve işletmeye aktarılması da pazarlamanın önemli fonksiyonlarından.

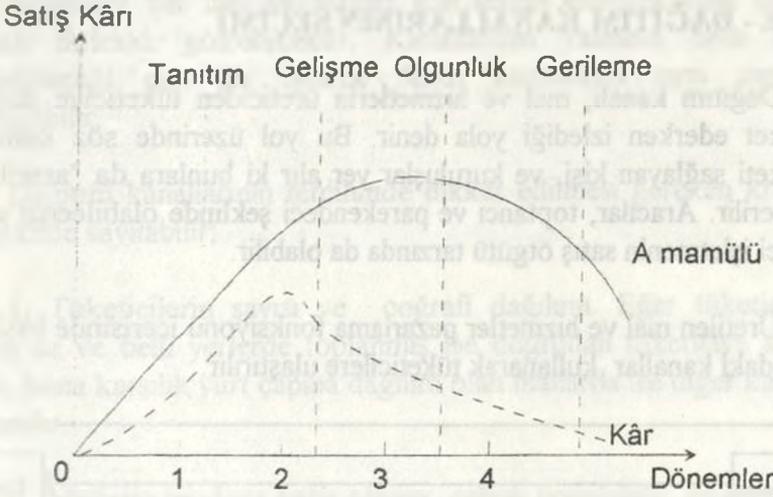
Pazarlamanın işletmeler açısından fonksiyonları ise (ki bunlar pazarlamayı yönetimi fonksiyonları olarak ta bilinir) şunlardır.

1. Mamül Planlama ve Geliştirme
2. Dağıtım Kanallarının Seçimi
3. Fiyatlama (Fiyatlandırma)
4. Reklam ve Satışı Artırıcı Diğer Çabalar.

Bu sayılanlar İngilizce 4P harfi ile ifade edilir. (Product, Place, Price, Promotion) ve pazarlama yönetimi bu 4P'nin yönetimi olarak bilinir. İyi bir yönetici bu dört unsuru en optimal düzeyde birleştirebilen, diğer bir deyişle en uygun pazarlama karmaşasını gerçekleştiren yöneticidir.

D - MAMÜL PLANLAMA VE GELİŞTİRME

Yeni, bilinmeyen mamüller planlamak ve eski mamülleri iyileştirme yönetimin temel görevleri arasındadır. Çünkü aşağıda ki şekilde de görüldüğü gibi her mamülün bir hayat seyri vardır. Bu seyir içerisinde mamüller aynen canlılar gibi doğar, gelişir ve ölürler. Yeni mamül geliştirmeyen ya da eski mamülleri iyileştirmeyen işletmelerin hayatları ise mamülün hayatı ile sona erer.



Şekil 36. Mamülün Hayat Seyri

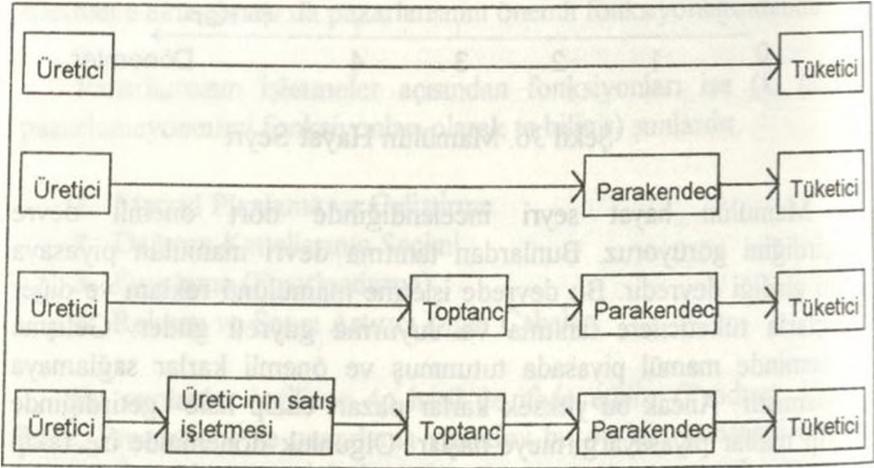
Mamülün hayat seyri incelendiğinde dört önemli devre geçirdiğini görüyoruz. Bunlardan tanıtma devri mamülün piyasaya yeni girdiği devredir. Bu devrede işletme mamülünü reklam ve diğer araçlarla tüketicilere tanıtma ve duyurma gayreti güder. Gelişme döneminde mamül piyasada tutunmuş ve önemli karlar sağlamaya başlamıştır. Ancak bu yüksek karlar pazarı cazip hale getirdiğinde rakip mallar piyasaya girmeye başlar. Olgunluk döneminde ise rakip firmalar iyice çoğalmış ve rekabet şiddetlenmiştir. Bu durum karların azalmasına yol açar. Gerilme döneminde ise piyasa bu mala doymuştur. Satışlar iyice düşer ve yeni bir mamülün devreye konulması için çalışmalar başlatılır.

Mamül planlama ve geliştirme çalışmaları görüldüğü gibi işletmenin hayatının sürekliliği için gerekli bir faaliyettir. Bundan başka işletmeler karlarını maksimize etmek, prestij ve ün kazanmak gibi amaçlar uğruna da mamül planlar ve geliştirebilir. Hangi amaç için olursa olsun mamül planlama ve geliştirmenin başarıya ulaşabilmesi için işletmenin sahip olduğu imkanlar (personel, araç-gereç, finans v.b.) ile işletme dışı şartlar iyi analiz edilmeli ve uygunluk görüldüğü durumda yapılmalıdır. Aksi halde tüm çalışmalar boşa gidebilir.

E - DAĞITIM KANALLARININ SEÇİMİ

Dağıtım kanalı; mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru hareket ederken izlediği yola denir. Bu yol üzerinde söz konusu hareketi sağlayan kişi, ve kuruluşlar yer alır ki bunlara da "aracılar" adı verilir. Aracılar, toptancı ve perakendeci şeklinde olabileceği gibi üretici işletmenin satış örgütü tarzında da olabilir.

Üretilen mal ve hizmetler pazarlama fonksiyonu içerisinde başlıca aşağıdaki kanallar kullanarak tüketicilere ulaştırılır.



Şekil 37. Dağıtım Kanalı Alternatifleri

Yukardaki şekilden de görüldüğü gibi belli başlı 4 dağıtım kanalı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi üretilen mal ve hizmetin doğrudan tüketiciye satılması şeklindedir ki; bu yol aynı zamanda pazarlama maliyeti en düşük ve süresi de en kısa olan yoldur. Bu dağıtım kanalı genellikle hizmet işletmeleri ve bölgesel tüketici yakınlığı bulunan diğer üretim işletmeleri tarafından tercih edilir.

İkinci tip kanalda üretici ile tüketici arasına perakendeci adı verilen bağımsız bir aracı kuruluş girmekte, 3. yolda buna birde toptancı ilave olmaktadır. Son alternatif yolda ise toptancı ve perakendecilerden önce üretici işletmenin dağıtım kuruluşu yer almaktadır.

Şüphesiz her mal ve hizmet için tercih edilecek olan dağıtım kanalı farklılık gösterecektir. Kanallardan yalnızca birisi tercih edilebileceği gibi bir işletme farklı kanallarda aynı zamanda kullanabilir.

Dağıtım kanallarının tercihinde dikkat edilmesi gereken kriterler şu şekilde sayılabilir;

1. Tüketicilerin sayısı ve coğrafi dağılımı. Eğer tüketicilerin sayısı az ve belli yerlerde toplanmış ise doğrudan tüketiciye sunma şekli, buna karşılık yurt çapına dağılım olan mallarda ise diğer kanallar kullanılır.

2. Malların moda ya bağlı olması, çabuk bozulabilir olması ya da satış sonrası hizmetin gerekliliği gibi durumlarda kısa kanallar, bunların dışındaki mallar için uzun kanallar seçilebilir.

3. Tüketicinin tüketim alışkanlıkları ve rakip işletmelerin kullandıkları yollar da dağıtım kanalının tercihinde göz önünde bulundurulmalıdır.

4. İşletmelerin finansal gücü ve büyüklüğü. Büyük miktarlarda mal üreten ve aynı zamanda finansal yönden güçlü olan işletmeler kısa kanalları tercih ederler. Finansal gücü zayıf işletmeler ise uzun kanalları tercih etmek zorunda kalırlar.

5. Aracıların durumu. Aracılar olarak nitelenen toptancı ve perakendecilerin mal hakkındaki bilgisi, hizmet anlayışı depolama servis imkanları, üreticiden beklentileri gibi etkenler pazarlama kanalının seçiminde önemli rol oynar. Hizmet ve maliyet yönünden en uygun aracılardan bulunduğu kanal seçilmelidir.

F - FİYATLAMA

Fiyat, piyasaya sunulmuş mal ve hizmete satıcı tarafından konulmuş olan bedel ya da değerdir. Fiyatlama yada fiyatlandırma ise bu bedel ya da değer için çeşitli etkenler dikkate alınarak belirlenmesidir. Fiyatlama, pazarlama fonksiyonunun en önemli unsurlarından birisidir. Çünkü fiyatlandırma bir mamülün pazarda kabul görüp görmemesi, rekabet

edebilmesini ya da kar edip etmemesini belirleme de büyük bir role sahiptir. Fiyatlamamanın zorluğu ise objektif verilerin yanında çok çeşitli subjektif faktörlerinde etkisi altında olmasındandır. Gerçekten de fiyatlama yapılırken; talebin tesbiti, rakiplerin ne yapacağını sezilmesi son derece belirsiz konulardır. Bütün bunları en iyi şekilde tahmin edebilen ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek fiyatlama kararları alabilen yöneticiler, pazarlama yönetimini büyük ölçüde başarmış sayılırlar.

a. Fiyatlamaya Etki Eden Faktörler:

Mal ve hizmetlerin fiyatları belirlenirken işletme içi ve işletme dışı çok değişik faktörlerin etkisi altında kalınır. Ancak, genellikle uygulamada üç önemli faktörden biri ya da bir kaç dikkate alınmak suretiyle fiyatlamaya gidilir. Bu faktörler şunlardır:

- Mal veya hizmetin maliyeti
- Talebin özellikleri
- Rekabet şartları

Bunlardan başka şu faktörler de fiyat belirlenmesinde dikkate alınırlar.

- Mal niteliği (çabuk bozulabilir ya da moda ya bağlı olup olmaması)
- İşletmenin dağıtım kanallarındaki yeri
- Yasal düzenlemeler.

Bununla birlikte, işletmelerin fiyat politikaları genellikle ilk üç faktörün (maliyet, talep, rekabet) etkisi altında belirlenir. Bu yüzden uygulamada karşılaşılan fiyatlandırma metodları başlıca;

- Maliyete dayalı fiyatlandırma
 - Talebe yönelik fiyatlandırma
 - Rekabete yönelik fiyatlandırma
- olmak üzere üç türdür.

b. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma

İşletmelerce en yaygın olarak kullanılan fiyatlandırma şeklidir. Üretilen mal veya hizmetin katlanılan maliyetine ilave bir kâr oranı konulmak suretiyle belirlenir. Örneğin; birim maliyeti 30.000 TL olan bir maldan yüzde 25 oranında kâr elde edilmek isteniyorsa, birim satış $30.000 + 7.500 = 37.500$ TL olacaktır.

Mal ve hizmetlerin maliyetleri olarak toplam maliyetler alınmalıdır. Ancak toplam maliyetleri oluşturan sabit ve değişir giderler her mamül için imalat işletmelerinde kolayca hesaplanabilirken, toptancı ve perakendeci kuruluşlarda sabit maliyetlerin birim mal üzerine yansımaları hesaplanamaz. Çünkü mallar kısa süreler içinde ve çok değişik tip ve sayıda bulunmaktadır. Bu nedenle de bu gibi aracı kuruluşlar toplam maliyetler yerine, değişken maliyetleri her parti mal için ayrı ayrı hesap ederek fiyatlarını bu maliyetlere göre belirleme yoluna giderler.

Maliyetler üzerine konulan kâr yüzdesi ise her mal ve işletme için değişiklik gösterebilir. Bazı işletmeler piyasasını genişletmek amacı ile düşük kâr oranı koyarken, bazıları da yüksek kâr oranı koyarak az satıp çok kazanmayı tercih ederler.

c. Talebe Yönelik Fiyatlandırma

Piyasa ekonomisinin temel ilkelerinden olan arz-talep kanununun fiyatların belirlenmesindeki rolü bilinmektedir. Eğer, aynı maliyete sahip fazla talep söz konusu ise talebi fazla olan malın fiyatınında diğerine göre yüksek belirlenmesi normal görülmektedir.

Mamül fiyatının belirlenmesinde talebin miktarının yanında diğer bazı özelliklerinin de etkili olduğu görülür. Bunlar;

- Talep sahibinin bilgisine veya acelesine göre fiyat belirlenmesi
- Aynı mamül üzerinde küçük değişiklikler yaparak bu değişikliğe yüksek fiyat ödemek isteyenlere göre fiyatlandırma,
- Hizmet işletmelerinde farklı oturma yerlerine farklı fiyat uygulanması

- Farklı zamanlardaki talep yoğunluğuna göre (turizm işletmeleri, telefon ücretleri v.b.) faydalanma, ve
- Psikolojik fiyatlandırma (rneğin 2000 TL yerine 1995 TL gibi) olarak sayılabilir.

Fyatlandırma sırasında talebin elastik olup olmamasıda dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Şayet bir malın talebi elastik ise fiyat değişmelerine karşı talebin değişmesi büyük olacaktır. Buna karşılık inelastik talebe sahip olan bir malın (ekmek, tuz, v.s.) fiyatı değiştiğinde talepteki değişme çok az olacaktır.

d. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma

Serbest piyasa ekonomilerinde aynı malı üreten çok sayıda işletme olabilir ve bu işletmeler malları için her biri aynı fiyat belirleyebilir. Böyle bir piyasada her ne kadar fiyatlar bir diğerine göre biraz aşağıda ya da yukanda belirlense de ortalama bir fiyat bulunmaktadır. Bu ortalama fiyat piyasaya yeni girecek mamüller için esas alınacak fiyattır.

Bazı durumlarda bir ya da iki firma piyasada lider konumunda olabilir. Bu durumda lider firmaların belirlediği fiyatlar piyasa fiyatını oluşturur. Diğer firmalar ise bu fiyatları takip ederler.

Rekabete dayalı fiyatlandırmanın bir diğer şekli açık artırma ya da eksiltme yolu ile yapılan fiyatlandırmalardır. Özellikle kamu kurumlarında olmak üzere bazı ihale işlerinde aynı işi yapmak isteyen rakip işletmeler kapalı zarf usulü ile fiyat verirler. Bu fiyatlardan en dşok olanı ihaleyi kazanmış olur. Bu nedenle bu tür fiyatlandırmada rakiplerin vereceği fiyatı iyi tahmin etmek önemli olmaktadır.

G - REKLAM VE SATIŞI ARTIRICI DİĞER ÇABALAR

Pazarlama faaliyetinin yalnızca, üretilmiş malları tüketicilere ulaştırma çabalarından ibaret olmadığı bunun yanıda, üretilmiş malların tüketicilere benimsetilmesi, talebin seyrinin değiştirilmesi

ve talep miktarının artırılması gibi çalışmalarını da ifade ettiği daha önce belirtilmiştir.

Bu çabaların gerekliliği bir bakıma günümüz üretim-tüketim yapısının doğurduğu bir sonuçtur, üretim kitlesel bir özellik kazanmıştır. Bilinmeyen, tanınmayan çok sayıda müşteri vardır. Üretici ile tüketici arasındaki mesafeler uzamıştır. Rakip mallar çoğalmıştır. Tüketim alışkanlıkları sürekli değişmektedir.

İşte bu nedenler günümüz işletmelerini satışlarını sürekli kılmak ve artırmak konusunda çeşitli tekniklerden yararlanma arayışına itmiştir ki. Bunlardan en önemlisi reklamdır. Diğerleri ise, yüz yüze satış ve satış geliştirmedir.

a. Reklam

Reklam "bir mal yada hizmetin geniş kitlelere tanıtılması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında yapılan sözlü yazılı veya görüntülü sunuş" olarak tanımlanabilir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, reklamın iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birisi reklamın tanıtıcı yönüdür. Diğerisi ise benimsetme yada rekabetçi yönüdür. Tanıtıcı reklam, malların kalitesi, fiyatları, özellikleri vb. konularda tüketicilere bilgi sağlar. Hem işletmelere, hem de tüketicilere büyük yararları vardır.

Rekabetçi reklamda ise işletmeler kendi mamüllerinin diğerlerine göre üstün olduğu imajını tüketicilere kabul ettirmeye çalışılır. Bunun için de mamüllerinin en önemli üstünlükleri ön plâna çıkarılmaya çalışılır.

Reklamlar, çeşitli araçlar yoluyla tüketiciye aktarılırlar. Bu araçlar; Radyo, TV., gazete, dergi, broşür, katalog, afiş ve panolardır. Hangi aracın kullanıldığı, reklamın amacına, hedeflediği tüketici kitlesinin özelliklerine, maliyetine ve rakiplerin kullandığı araçlara göre değişiklik gösterir. Bazen söz konusu araçların birkaçının aynı anda kullanıldığı da olabilir.

Reklam hangi araçla yapılırsa yapılsın, kısa, anlamlı ve akılda kalıcı nitelikte olmalıdır. Herşeyden önemlisi de doğru bilgiler vermelidir. Aksi halde işletmenin aleyhine bir durum doğabilir.

Reklam faaliyetleri; satışı arttırmaları, dolayısıyla kâr arttırmaları, tüketiciyi bilgilendirmeleri ve ekonomiyi canlandırılmaları gibi faydaların yanı sıra; maliyetlerin dolayısıyla fiyatların artması, tüketicilerin yanıltılması ve enflasyonist etki yapması gibi sakıncalar da taşımaktadır.

b. Yüz yüze Satışlar

Kişisel satış olarak ta bilinen yüz yüze satış; satış yapmak amacıyla satıcının bir veya daha çok sayıda tüketiciyle karşılıklı görüşmesini ifade eder.

Bu şekildeki satış reklamdaki en etkili tanıtım ve tutundurma metodudur. Çünkü bu satış şeklinde satıcı, müşterilerin tepkilerine anında cevap verebilmekte, onları bilgilendirmekte ve muhtemel tüketicilerin işletmeye gelmesini sağlamaktadır. Tabiki bu durum satıcının kabiliyetine, iletişim düzgünlüğüne ve mamül hakkında bilgisinin tamlığına bağlı olarak değişik sonuçlar ortaya koyar

Başlıca yüz yüze satış şekilleri;

- Tezgahta satış (parekendeci işletmelerde),
- Kapı kapı dolaşarak satış,
- Üretici ve toptancı satış elemanlarının parekendecileri dolaşması şeklindeki satış,
- Uzman satış elemanlarının endüstriyel tüketicilerle görüşmesi yoluyla satış,

olmak üzere değişik şekillerde olabilir.

Yüz yüze satışın sağladığı yararlar ile başlıca sakıncaları ise şu şekilde sayılabilir.

Yararları (Üstünlükleri):

- Üretici ile tüketici arasında doğrudan ve canlı bir ilişki kurulmuş olur,
- Satışlarla alıcılar arasında zamanla küçük çaplı bir dostluk doğar. Bu da satışları sürekli kılar.
- Reklama oranla tüketiciye mal ile ilgili daha fazla bilgi verme imkanı doğar. Böylece müşteri almaya razı olur.
- Tüketicilerle sürekli yakın ilişkide bulunulması piyasaya dönük bilgilerin ilk elden işletmeye ulaşması sağlanmış olur.

Sakıncaları:

- Yüz yüze satışların başarılı olabilmesi için yetişmiş uzman elemanlar kullanmak gerekirken bu da çok pahalı olabilir.
- Reklam, daha geniş kitlelere ulaşabildiği halde yüz yüze satışların ulaşabildiği tüketici kitlesi oldukça sınırlıdır.

c. Satış Geliştirme:

Satış geliştirme (promotion), reklam ve yüz yüze satış dışında kalan hertürlü satışı artırıcı çabaları içine almaktadır. Bu çabaların genel özelliği sürekli olmamaları, şartlara göre değişmeleri ve akla gelebilecek hertürlü yol ve metodu denemeleridir.

Satışgeliştirme çabaları, sergi, fuar ve panayır gibi organizasyonları araç olarak kullanabildiği gibi, bazen bir hediyeleş eşya (anahtarlık, çakmak, hediye kopunu v.s.), bazen de prim, ödül, ikramiye, iskonto gibi tedbirlere yönelik olabilir. Her durumda amaç satışları artırmak, tüketicileri yönlendirmektir.

Şurası unutulmamalıdır ki; reklam, yüz yüze satış ve satış geliştirme birbirini tamamlayan pazarlama araçlarıdır. Biri diğerini destekler ve tüketiciyi her yönden kuşatıcı etki yaparlar.

H - PİYASA ARAŞTIRMALARI

İkinci Dünya Savaşı 'na kadar piyasaya dönük araştırmalar ya hiç yapılmıyor, ya da çok sınırlı bir alanda fantazi olarak yapılıyordu. Çünkü o zamana kadar henüz rekabet yeterince gelişmediği için üretilen mallar kolayca satılabiliyordu

Ancak, sanayinin hızla gelişmesi üretime kitlevi özellik kazandırmıştır. Artan üretime ise yeni müşteriler, yeni pazarlar bulma zorunluğu doğmuştur. Ayrıca genişleyen piyasa üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafeyi artırmıştır. İşte piyasa araştırması, bu mesafeden doğan bilgi eksikliğini gidermek amaç ve düşüncesinden doğmuştur.

Piyasa araştırması, bu açıklamalardan sonra şu şekilde tanımlanabilir: "Üretilen mal ve hizmetlerin satılabilmesi için pazarlamayı etkileyen tüm faktörler hakkında gerekli ve doğru bilgilerin elde edilebilmesi yönünde yapılan bilimsel çalışmalardır."

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı piyasa araştırması, ekonominin değişik sektörlerinde faaliyette bulunan bir çok işletme tarafından hızla benimsenip uygulamaya geçilmiştir.

a. Piyasa Araştırmalarının Yararları:

Piyasa araştırması çalışmalarının sağladığı yararları şöyle sayabiliriz:

1. Piyasa araştırması, pazarlamadaki mevcut problemleri ve nedenlerini ortaya çıkarır.
2. Tüketici ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ile hem işletme üretimini talebe uygun gerçekleştirir, hem de genel arz ve talep arasında denge kurulacağı için ekonomik kayıplar en aza indirilmiş olur.
3. Satış faaliyetlerinin etkinliği araştırılmış olacağından varsa sapmaların düzeltilmesine imkan verir.
4. Yöneticiler objektif ve bilimsel verilere dayanarak karar alacaklarından başarı şansları yükselir.

b. Piyasa Araştırmasının Konuları:

Her türlü pazarlama unsuru piyasa araştırmasının konusu olabilir. Bu nedenle kapsamı oldukça geniştir. Ancak bu konuları belli başlı şu ana başlıklar altında toplayabiliriz.

- Üretim Analizleri
- Rakiplerin Analizleri
- Tüketici Analizleri
- Pazarlama Kanalı Analizleri

Üretim analizleri, pazarlamanın başlangıç noktasıdır, yani üretim yönünün araştırılmasıdır. En başta işletme ile ilgili özelliklerin; kuruluş yeri, kapasite, üretim imkanları ulaşım v.b. araştırılması, sonra da mamül ile ilgili çeşitli özelliklerin; mamülün fonksiyonları dayanıklılığı, servis imkanları, maliyet fiyatı v.b. araştırmalarla işletme kendi imkanlarını ve mamülünün özelliklerini, piyasadaki yerini açıklığa kavuşturmuş olacaktır.

Rakiplerin analizleri çalışmalarında, piyasada aynı malı üreten diğer işletmelerin yapısal özellikleri ile rakip malların çeşitli özellikleri araştırılır. Bu sayede yönetici piyasada kiminle, hangi şartlarda rekabet edeceğini öğrenmiş olur. Pazarlamada karşı tarafın şartlarını iyi bilmek stratejinin temel unsurlarındandır. Ancak bu bilgilerin tahminden öteye gitmesi, yani ciddi araştırmalara dayandırılması gerekir.

Tüketici Analizleri ile piyasa araştırmaları uygulamada nerde ise aynı anlamda kullanılmaktadır. Çünkü araştırmaların çoğu tüketiciler üzerine yapılmaktadır. Satılmayan malın üretilmesi bir anlam taşımayaacağına göre tüketicilerin talebini etkileyen faktörlerin neler olduğu, hangi şartlarda nasıl alış-veriş yaptıkları gibi özelliklerin çok iyi bilinmesi gerekir. Talep analizleri yapılırken, efektif talebin özelliklerinin yanında potansiyel talebin özelliklerin de toplanması gerekir. Ayrıca iç talebin yanında dış talep te araştırılmalıdır.

Pazarlama kanalı analizleri ise, mamülün üreticiden tüketiciye kadar izlediği yol üzerinde yer alan araçlarla ilgili araştırmaları ifade eder. Toptancı ve parakendeci olarak nitelenen söz konusu aracı kuruluşların

mali ve teknik özelliklerinin bilinmesi mamülü yeterince tanımayıp tanımadıklarının bilinmesi, hangi motivasyonlardan etkilendikleri, karşılaştıkları güçlükler v.b. önem taşımaktadır. Bu özellikleri bilen işletme yöneticileri de pazarlama stratejilerini ona göre gerçekleştireceklerdir.

c. Piyasa Araştırmasının Araçları:

Piyasa araştırması adı verilen pazarlama ile ilgili çeşitli konulardaki araştırmalar bazı metodlardan yararlanmak suretiyle yapılmaktadır. Bu metodların başlıcaları şunlardır:

1. Doğrudan doğruya (şahsen) araştırma metodu. Bu metodla istenen bilgiler bizzat yerinde yapılan araştırmalar ile elde edilmeye çalışılır.

2. Mülakat (Görüşme) Metodu. Bu metod doğrudan doğruya araştırma metodunun tamamlayıcısı gibidir. Ancak farklı olarak bu metod bir çok bölgeyi kapsayabilir. Gerekli kişi ve kurumlarla görüşmek suretiyle bilgi toplanır.

3. Anket Metodu. Anket piyasa unsurlarının ve toplu olayların bütünüyle inceleme imkanı olmadığı durumlarda bir kısmı (örnek) hakkında bilgi toplanmasıdır. Örneğin, ana kitleyi temsil edecek özelliklere uygun seçilmesi önemlidir. Çünkü örnek hakkındaki elde edilen bilgiler genel kitleye teşmil edilecektir. Anket çeşitli sorulardan oluşur ve bu soruların yer aldığı anket formları seçilen örneğin elemanlarına gönderilerek doldurulup iade etmeleri istenir. Sonuçlar istatistik tekniklerle değerlendirilir. Zaman alıcı ve masraflı bir metoddur.

PERSONEL

A. TANIMI, ÖNEMİ VE ORGANİZASYONU

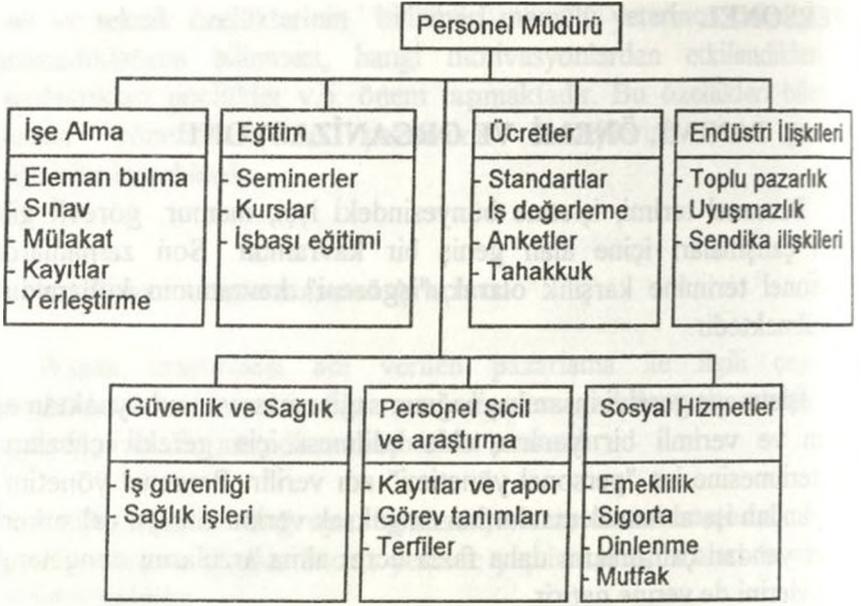
Personel terimi, işletme bünyesindeki işçi, memur, görevli gibi tüm çalışmaları içine alan geniş bir kavramdır. Son zamanlarda personel terimine karşılık olarak "işgöreni" kavramının kullanıldığı görülmektedir.

İşletmeye gerekli insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir yararın elde edilmesi için gerekli çabaların gösterilmesine ise "personel yönetimi" adı verilir. Personel yönetimi, bir yandan işe alınan elemanlardan en yüksek verimi almaya çalışırken, diğer yandan çalışanların daha fazla ücret alma arzularını dengeleme görevlerini de yerine getirir.

Personel, insan unsurunu ifade ettiğine göre ve üretim faktörlerinden de en temel olanını kapsadığına göre işletmenin başarısında da temel görev personel yönetimine düşmektedir. Çünkü etkinlik ve verimliliğin kaynağı insandır. İnsan unsuru gereken maddi ve manevi şartlara kavuşturulursa, psikolojisine, kabiliyetine ve tecrübesine uygun alanda çalışırlarsa istenilen sonuca ulaşmak büyük ölçüde sağlanmış olur.

Personel yönetimi kapsamına giren faaliyetlerin birçoğu diğer bölümlerde, hatta işletmenin her kademesinde yerine getirilir.

Bununla birlikte fonksiyonun öneminden dolayı işletmelerde personel bölümü ayrı olarak teşkilatlandırılır. (Şekil 38)



Şekil 38. Personel Bölümü Organizasyonu

Yukardaki şekilden, aynı zamanda personel bölümünde hangi faaliyetlerin gerçekleştirildiğini de açık bir şekilde görebiliyoruz. Buna göre; eleman bulunmasından, alımından eğitimden emekliliğine kadar ilgili tüm işler personel bölümünün görevlerine girmektedir.

B - PERSONELİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmede çalışan elemanlar genel olarak üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar;

- Büro elemanları
- Teknik personel ve
- İşçiler 'dir.

Büro elemanları; işletmede büro adı verilen ve üretimle direkt ilişkisi olmayan yerlerde çalışan yönetici dışındaki tüm personeli ifade etmektedir. Bunlara "beyaz yakalılar" adı da verilir. Gelirlerine "maaş" denir. Maaşların işletme maliyetleri içindeki sınıfı ise sabit maliyetlerdir.

Teknik personel; Yöneticiler dışında kalan ve teknik işlerde çalışan mühendis, tekniker ve ustabaşılardan oluşan personeldir. Bunlara "mavi yakalılar" da denir. Görevleri kontrol ve denetimdir.

İşçiler ise daha çok fizik gücünü üretimde kullanan personeldir. Gelirlerinin adı ücrettir. Direkt işçi, endirekt (dolaylı) işçi olmak üzere iki şekilde görülebilir. Direkt işçiler üretime doğrudan katılırlar maliyetlere etkileri değişir niteliktedir. Usta başı, makina işçileri, tomacı, freze v.b. bu gruba girerler.

Dolaylı işçiler ise üretime direkt olarak katılmazlar. Yardımcı hizmet niteliğinde işleri görürler. Hizmetçi, kapıcı, bekçi, temizlikçi v.b. bu gruba girerler. Maliyetlere etkileri yarı değişken ya da sabit niteliğindedir.

Direkt işçiler bir başka açıdan vasıflı (kalifiye) ve vasıfsız (düz) işçi olmak üzere iki gruba ayrılır.

Vasıflı işçiler belli bir alanda ustalık ve tecrübe kazanmış işçilerdir. Vasıfsız işçilerin ise her hangi bir niteliği yoktur. Genellikle basit işlerde çalışırlar ve acemi işçiler grubuna girerler.

Otomasyonun gelişmesi ile birlikte işçi kavramı içine "robotlar" da sokulmaya başlanmıştır. Hatta robotlara "çelik yakalılar" adı verilmektedir. Gelişen ekonomik ve sosyal şartlar robotları işçilere en büyük rakip haline getirmiştir.

C - PERSONEL SEÇİMİ VE İŞE ALMA

a. Personel İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmede şu üç durumda personel ihtiyacı ve buna bağlı olarak ta personel alımı ortaya çıkar: işletme yeni kurulduğunda, işten ayrılmalar olduğunda ve işi geliştirme ve büyütme durumunda

Hangi nedenle olursa olsun mantıklı, dolayısı ile sağlıklı bir personel alımından söz edilebilmesi için işletmede şu iki basamaktan geçilmesi gerekir. Bunlar;

- İş ve işgücü analizi
- Personel sayısının belirlenmesi

İş analizleri ile; eleman ihtiyacı duyulan işlerin özellikleri belirlenir. Hangi işler ne zaman ve nasıl yapılacaktır? Bu işler için gerekli yetki ve sorumluluklar neler olmalıdır? Gibi konularda ayrıntılı bilgiler toplanır. Daha sonra belirlenen bu işleri yapacak personelde bulunması gerekli özellikler (nicel ve nitel) açıklığa kavuşturulur. Bu konudaki belirlemede personelin fizik gücü, yaşı, sağlığı, tecrübesi, kabiliyeti, tahsil durumu v.s. göz önüne alınır.

İkinci aşamada, tanımlanan iş ve görevler için gerekli personel sayısının tesbitine sıra gelir. Personel sayısında optimal durumda olmak işletmeler için son derece önemlidir. Çünkü gerektiğinden fazla personel işletmeye aşırı maliyet yükü getirecek, gereğinden az personel durumunda ise işler gecikecek ya da denetim yetersizliğinden kalite düşecektir.

O halde alınacak personelin nitelikleri yanında sayılarının da iyi belirlenmesi gerekmektedir. Optimal sayının tesbitinde ise genellikle şu iki formülden yararlanılmaktadır.

$$(a) \frac{\text{Yp sayıysı}}{\text{Ypgören sayıysı}} = \text{Ypgören başına düşen iş sayıysı}$$

$$(b) \frac{\text{Sabit sermaye}}{\text{Ypgören sayıysı}} = \text{Ypgören başına düşen sabit sermaye miktarı}$$

İş sayısının tesbiti iyi bir iş planlaması ile mümkündür. Yani işletmenin amacına ulaşmak için gerekli olan faaliyetler üretim teknikleri ve kullanılacak araç-gereç miktarı önceden belirlenmelidir. Başka bir deyişle, gerçekten insana ihtiyaç gösteren işler ve özellikleri tek tek belirlenmelidir. Bunun için, iş analizleri ve iş değerlendirilmesi metodlarından yararlanılır. İleride görüleceği gibi bu çalışmalar iş ve işgören oranında taşınan özellikler açısından uygunluk sağlamanın yanı

sıra, ücretler, terfiler, denetim ve nezaret gibi konularda da önemli kolaylıklar sağlar.

İkinci formül ile ifade edilen; personel miktarı ile sabit-sermaye arasındaki ilişkinde optimal olması istenir. Sabit sermaye olarak bilinen bina, demirbaş eşya, makina ve tesisler işgücünün sayısını ve kalitesini sınırlayan önemli unsurlardır. Binaların yerleşim alanı ve personelin rahat hareket etmesine imkan vererek büyüklükte olup olmaması işgücü sayısını etkiler. Bunun yanında pahalı tesis ve makinaların tam kapasite kullanılması da son derece önemlidir. Bunun için de eleman gerektiği kadar ve istenen vasıflarda alınmalıdır. Gereğinden az eleman alınması durumunda makinaların atıl (boş) kapasitede çalışmaları, gerekli, uzmanlığa sahip eleman alınmaması durumunda da yine istenen verimin elde edilememesi ve yanlış kullanılmasından kaynaklanan arıza ve bozukluklar ortaya çıkacaktır.

b. Başlıca Personel Kaynakları

İşletmenin ihtiyaç duyduğu personel nicelik ve nitelik yönünden belirlendikten sonra bunların bulunmasına sıra gelir. Bunun için de yararlanılan başlıca kaynaklar şunlardır.

- a. Basın-yayın yoluyla ilanlar,
- b. İş ve İşçi Bulma Kurumu,
- c. Özel, İş ve İşçi Bulma Kuruluşları,
- d. İşletmede çalışanların önerileri,
- e. İşçi sendikaları,
- f. İşletmeye doğrudan yapılan yazılı ve sözlü başvurular,
- g. Üniversite, yüksek okul ve meslek liseleri.

Her işletmenin önem verdiği ve tercih ettiği personel temini kaynağı farklı olabilir. Bir işletme bu kaynaklardan prensip olarak birisine ağırlık vermekle birlikte diğer kaynakları da kullanıyor olabilir.

Hangi kaynakların ne ölçüde kullanılacağı hiç şüphesiz işin özelliğine, piyasanın yapısına ekonomik şartlara, kaynakların güvenliğine işletmenin finansal yapısına v.s. bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Fakat

mümkün olduğu kadar fazla başvuru sağlayacak kaynaklar tercih edilmelidir.

c. Personel Seçme ve İşe Alma

Başvuran personel adayları arasından en uygununu seçme ve işe yerleştirme "personel tedarik" faaliyetinin son aşamasıdır.

Bu aşamada, işletmeye başvuran adaylar için genellikle şu uygulamalar yapılır.

- a. Ön görüşme ve başvuru formunun doldurulması
- b. Sınava tabi tutma (Test veya yazılı)
- c. Mülakat (kapsamlı görüşme)
- d. Referansların araştırılması (tanıyanlardan bilgi alma)
- e. Değerleme ve geçici işe alma
- f. Kesin işe alma.

Yukarıda sayılan uygulamaların tümünde işe başvuran personelin iş için uygunluğunu anlamak için yapılmaktadır. Dolayısıyla aday hakkında ne kadar fazla bilgi toplanabilirse seçim işinin o ölçüde sağlıklı olacağı açıktır. Sözkonusu bilgilerin içine adayın geçmişi, şu anki durumu, psikolojik ve fizyolojik yapısı eğitim ve sağlık durumu gibi çok çeşitli faktörler girmektedir.

Tüm bu araştırmalardan olumlu çıkan adaylar geçici olarak işe alınırlar. Bu aşamada da başarılı olanlar kesin olarak işe alınmış olurlar.

D - PERSONEL EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

İşe alınmış olan personelin ilk günlerdeki işe intibakı ve işletme hakkındaki kanaati çok önemlidir. Bu nedenle yeni işe alınan elemanlar çok iyi karşılanmalı işletmenin tamamı gezdirilmeli, çalışma şartları ve çalışma arkadaşları tanıtılmalıdır. Kısaca söylemek gerekirse personelin işine intibakı ilk günden (psikolojik açıdan) sağlanmalıdır.

Bundan sonra gelen eğitim çalışmaları ise; personel işini en etkin ve verimli bir şekilde yapabilmesi için onların mesleki bilgilerini artırıcı, kabiliyet ve maharetlerini geliştirici, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapıcı faaliyetleri ifade eder.

İyi bir personel eğitimi sonunda işletmede şu yararlar sağlanır:

- a. İş kazaları azalır.
- b. Verimlilik artar.
- c. İşgücünün morali ve kendine güveni artar.
- d. Devamsızlık azalır.
- e. Yakın denetim ihtiyacı azalır.
- f. Mamül kalitesi yükselir

Personel eğitimi metodları : İşletme içi ve işletme dışı metodlar olmak üzere iki grupta toplanabilir.

İşletme İçi Eğitim Metodları:

1. İş Başında Eğitim:

En eski ve halen de en yaygın eğitim metodudur. Yetiştirilmesi düşünülen personel tecrübeli bir ustanın yanına verilerek işi bizzat işbaşında yaparak öğrenmesi sağlanır.

Kolay ve aynı zamanda etkili bir metod olmasına karşılık; ustanın zaman kaybı, acemi işçinin malzeme israfı gibi eksik yönleride vardır.

2. Monitörlerle Eğitim:

Usta, ustabaşı, kalifiye işçi ve teknikerler arasından seçilen ve "monitör" denilen belirli kişilerin gerekli teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak eğitim faaliyetini sürdürmeleri amaçlanır.

Bu şekildeki eğitim, gruplar halinde teorik ve pratik yönden yapılabileceği gibi tek tek işbaşı sırasında da yapılabilir.

3. İş Değiştirme Yoluyla Eğitim (Rotasyon)

Özellikle yönetici, amir, ustabaşı olarak yetiştirilmesi düşünölen personele uygulanan bir metoddur. Personel değişik işlerde çalıştırılır,

Bu yolla eleman, kendi konusuna giren tüm işler hakkında gerekli bilgi ve tecrübeyi kazanmış olacağından denetim ve klavuzluk görevini en iyi şekilde yerine getirme imkanı bulur.

Aynı zamanda rotasyon usulü ile işgörenin yeteneklerine en uygun işin hangisi olduğu da anlaşılmış olur.

4. Kurslar ve Seminer Yoluyla Eğitim:

Yetişecek elemanlar topluca çeşitli kurslara ve seminerlere tabi tutulurlar. Bu kurs ve seminerlerde göze, kulağa hitap edici her türlü araç ve teknik kullanılarak, personelin düşünce yapısı, alışkanlıkları, çalışma anlayışları v.s. yönlendirilir.

İşletme Dışı Eğitim Metodları

İşletmeler yalnızca işletme içi eğitim çalışmaları ile yetinmeyip, bunun yanında işletme dışında personel eğitimine dönük çeşitli düzenlemelere de eleman göndererek yetişmelerini sağlayabilirler.

Söz konusu düzenlemeler, üniversite ve yüksek okulların ilgili programları, konferans ve seminerleri olabileceği gibi, özel kurum ve kuruluşların düzenlediği benzer faaliyetler olabilir.

İşletme dışı eğitim çalışmaları genellikle mesai haricinde ya da tatil aylarında yapılır.

E - PERSONEL DEĞERLEMESİ

Yaygın kullanımı ile "işgören değerlendirme" olarak ta bilinen personel değerlendirme; "personel yeteneklerinin işin nitelik ve gereklere uyup uymadığını araştıran ya da işinde ne ölçüde başarılı olduğunu anlamak için yapılan çalışmalardır" diye tanımlanabilir.

Personel Değerlendirme İşletmelerde;

- Ücretin belirlenmesi
- Personel terfileri (yükseltmeleri)
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Nakiller
- İşten çıkarmalar

gibi konularda alınacak kararlar için objektif baz oluşturması bakımından önemlidir.

Personel değerlendirilmesinde, başlıca şu faktörler üzerinde durulur: İşbilgisi - İş kalitesi - İş miktarı - İşbirliği kabiliyet - Girişimcilik - İş sorumluluğu - İşbağlılık ve karar verme yeteneği.

Personeli tam olarak değerlendirme imkanı veren belli bir metod olmamakla birlikte uygulamada kullanılan metodların başlıcaları şu şekilde sayılabilir.

1. Genel Değerleme Metodu:

En basit değerlendirme metodudur. Değerleme için özel formlar doldurulmaz. Bir işgörenin durumu onu değerlendiren kişiye (genellikle bir üstüdür) sorulur. O da kanaatini bildirir. Subjektif unsurlar taşıma ihtimali yüksektir.

2. Karşılaştırma Metodu

Elemanlar ikiye ikiye karşılaştırılarak değerlendirilmeye gidilir. Böylece elemanlar en iyiden en zayıf olana doğru sıralanmıştır.

Bunun için yapılacak karşılaştırma sayısı (İşletmede çalışanlar N ile gösterilirse)

Karşılaştırma sayısı $\frac{N(N-1)}{2}$ formülü ile ifade edilir.

Bu metod da, başkaları ile karşılaştırılmaktan hoşlanmayan personel tarafından pek sevilmez ve tepki görür.

3. Sınıflandırma Metodu:

İşletmede çalışanlar ya teker teker değerlendirme faktörlerine göre değerlendirilerek sınıflandırılır. Ya da grup halinde değerlendirilerek her faktör için azalan önem sırasına göre sıralanır.

Değerleme Faktörü	(A) Ço iyi	(B) İyi	(C) Orta	(D) Yeterli	(E) Yetersiz
İş Bilgisi	Ahmet	Ali	Orhan	Yavuz	Yılmaz
İş Kalitesi	Mehmet	Osman	İsmail	Temel	
İş Miktarı	Hasan	Mustafa	Yakup		

Burada değerlendirme faktörlerinin derecelenerek işgörenlerin buna göre sınıflandırıldığını görüyoruz.

Ayrıca her eleman her bir faktör açısından değerlendirilerek başka bir listede gösterilebilir.

4. Kritik Olay Metodu:

Bu metodda üstler astları ile ilgili fişler düzenlerler. Astların ilginç (kritik) faaliyetlerini bu fişlere kaydederler.

Dönem içerisinde olumlu ya da olumsuz değişik davranışlar gösteren elemanların bu durumları dönem sonunda fişler üzerinde incelenerek

değerlendirilir. Böylece terfiye hak kazananlar ile eğitime ihtiyaç gösterenler belirlenmiş olur.

İşletmelerde yukarıdaki metodlardan biri ya da birkaçı kullanılarak elemanlar değerlendirilir. Değerlemeyi genellikle her üst kendi astı ya da astları için yapar ve kendi üstüne bildirir.

Değerleme süresi belli süreleri kapsayan (6 - 12 ay) dönemler halinde olabilir.

F - İŞ DEĞERLEMESİ

İş değerlemesi; İşletmede yapılan tüm işlerin objektif ölçülerde analiz ve tanımlarının yapıldığı ayrıntılı bir çalışmadır.

1915 yıllarında A.B.D. 'de ilk defa yapılmaya başlanan iş değerlemesi analizleri, günümüz modern işletmelerinin temel çalışmaları arasında yerini almıştır.

1. İş Değerlemesinin Amaçları

İş değerlemesi ile hedeflenen başlıca amaçlar şunlardır:

- a. Çeşitli İşlerde çalışanlar arasında ücret yönünden adaletli bir dengenin kurulması
- b. İşgören alımında "işe göre adam" prensibine imkan vermesi
- c. Personel eğitimi terfi ve nakil durumlarında objektif verilerin oluşturulması.

Bu amaçlardan en önemlisi hiç şüphesiz birinci amaç yani ücretle ilgili olanıdır. Gerçekten de bir işletmede uygulanan ücret sistemlerinin adaletli olup olmaması o iş yerindeki çalışma huzuruna dolayısıyla da işletmenin başarısına etki etmektedir.

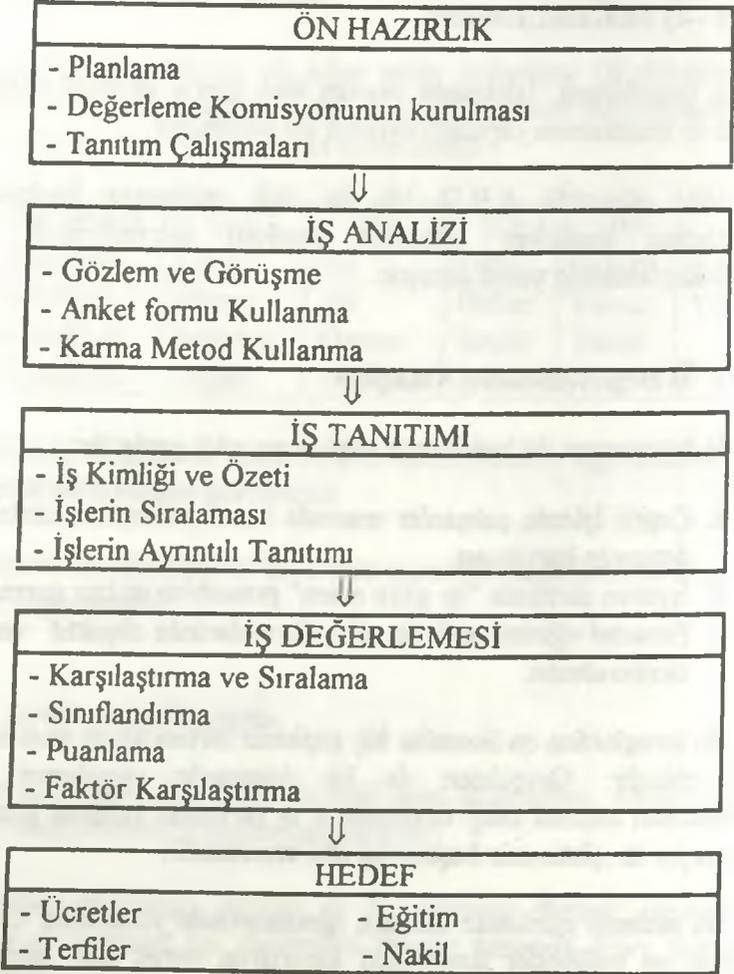
Bu nedenle günümüz modern işletmelerinde yöneticiler özellikle ücretler ve maliyetler üzerindeki kararlarını gerek pay sahiplerine gerekse sendikalara karşı savunurken iş değerlemesini esas almaktadırlar.

2. İş Değerlemede Geçilmesi Gerekli Basamaklar

İş değerlemesi çeşitli faaliyetlerden oluşan kapsamlı bir çalışma ve kendi içinde bütünlük arzeden bir sistemdir.

Bu sistemi oluşturan faaliyetler ve bu faaliyetlerin yer aldığı basamaklar Şekil 39 'da görülmektedir.

Şekil 39. İş Değerlemesi Basamakları



Şekilden de görüldüğü gibi işdeğerlemesi bir ön hazırlık aşaması geçirmektedir. Bu aşamada değerlemede izlenecek yol ve metod ile ilgili planlar yapılır. Daha sonra işveren ve işçi temsilcilerinden oluşan "iş değerlendirme komitesi" teşekkül ettirilir. Sonra da iş deperleme çalışmasının amaçları ve nasıl yapılacağı konularında personele dönük tanıtım çalışmaları yapılır.

İş analizi ve İş tanımının basamaklarında ise tüm işler ustalık, gayret, sorumluluk ve çalışma şartları gibi temel faktörler açısından analiz edildikten sonra bu bilgilerin ışığında her işin ayrıntılı tanımları yapılır. Böylece her iş hakkında yeri, sırası, kodu, zorluğu ya da kolaylığı ne tür kabiliyet ve bilgi gerektiği gibi konularda bilgi sahibi olunmuş olur.

Bu çalışmalardan sonra sıra esas iş değerlemesinin yapıldığı dördüncü aşamaya gelmiştir. Bu aşamada başlıca iş değerlendirme metodları kullanılarak işler değerlendirilir.

3. İş Değerlemesi Metodları

İş analizleri ve iş tanımlarından sonra iş değerlemesinin nasıl yapılacağı konusunda her işletme kendi bünyesinin özelliklerine göre değişik metodlar kullanabilir. Bu metodlardan başlıcaları aşağıda görülebilir.

a) Karşılaştırma ve Derecelendirme Metodu:

Bu metotta mevcut işlerin herbiri diğeri ile karşılaştırılarak en önemliden en az önemliye doğru bir sıralama yapılır.

Karşılaştırma yapılırken; işlerin zorluğu, gerektirdiği yetenek, bilgi, yeknesaklık (tekdüzelik), taşıdığı sorumluluk gibi temel faktörler dikkate alınır, ücretler dikkate alınmaz.

Örneğin bir işletmede 5 çeşit iş olsun bunların her biri diğeri ile karşılaştırıldığında 10 karşılaştırma yapılacağı görülür. Karşılaştırma sayısı $\frac{N(N-1)}{2}$ formülünden bulunur.

Bu karşılaştırma sonucunda aşağıdaki gibi bir sıralama karşımıza çıkar.

Tablo 1. Karşılaştırma ve Dereceleme

İşler	Aldığı İşaret sayısı	Derecesi
Müdür Sekreterliği	4	1
Yazışma memurluğu	3	2
Daktilo	2	3
Kayıt memurluğu	1	4
Odacı	0	5

Ayrım sonunda bu 5 işten en önemlisinin müdür sekreterliği, en basitinin ise odacılık olduğu diğerlerinin de önem derecesine göre sıralandığı görülmektedir.

b) Sınıflama (Klasifikasyon) Metodu:

İş sayısının fazla olduğu işletmelerde baş vurulan bir methodur. İşleri çok iyi tanıyan bir komite tarafından tüm işler sınıflara ayrılır ve ayrıca kendi içinde sıralanır.

Örneğin bir işletmede işe; atelye işleri, büro işleri, denetim işleri, satış işleri gibi sınıflara ayrılmış olabilir. Bu sınıflamada göz önüne alınan ölçü işçinin eğitimi, becerisi ya da tecrübesi gibi faktörler olmayıp, tamamen işlerin nitelik ve mahiyetleridir.

İşletmeler büyüdükçe işlerin sayısı da buna bağlı olarak artacağından belli sınıflara toplanmış işler kendi aralarında tekrar bir ayrım tabii tutulabilir.

Örneğin : Atelye İşleri;

- Yönetim İşleri,
- Makina İşleri,
- Elle Yapılan İşler,
- Uzmanlık İsteyen İşler

şeklinde alt gruplara ayrılabilir.

c) Puanlama Metodu:

İş dereceleme metodlarının en bilimseli olması nedeniyle aynı zamanda en yaygın olarak kullanılmaktadır. Yukarıda açıklanan sıralama ve sınıflandırma metodlarına göre en belirgin özelliği ve üstünlüğü sayısal verilere dayanmasıdır.

Bu metotta, işlerin herbirine çeşitli özelliklerine göre bir puan verilir. Daha sonra işler aldıkları puanlara göre sıralanır ve ücret tayininde buna göre yapılır. Dolayısıyla yüksek puanlı bir işin ücreti de yüksek, düşük puanlı bir işin ücreti de düşük olacaktır.

Puanlama metodunun uygulanması şu aşamalardan oluşur:

- Değerlenecek işlerin belirlenmesi
- Temel ve alt faktörlerin belirlenmesi ve tanımı
- Faktör derecelerinin tesbiti
- Faktör ve derecelerin puanlandırılması

Değerlenecek işler çeşitli unsurlar dikkate alınarak temel ve alt faktörlere ayrılabilir. Ancak en çok kabul göreni ve uygulanan şekil; **Uсталık, çaba, sorumluluk ve çalışma şartları** şeklinde dörtlü ayrımdır.

Temel faktörler ve bunları oluşturan alt faktörlerin dereceleri belirlendikten sonra sıra bunlara verilecek puanlara gelir. Puan verme işi, belli ölçüde tahmin unsuruna dayandığından hata yapılmaması ya da mümkün olduğunca gerçekçi olmasını sağlamak için puanlamanın uzmanlardan oluşan bir komite tarafından yapılması uygun olur.

Puanlama sırasında, aritmetik ya da geometrik progresyon üzerinden hesaplama yollarından biri seçilebilir. Aşağıdaki örnek, Tablo 2 'de aritmetik progresyon yolu seçilmiştir. Buna göre; birinci dereceye toplam 100, ikinci dereceye 200, üçüncü dereceye 300, dördüncü dereceye 400 ve beşinci dereceye 500 'er puan verilmiştir.

Faktörlerin puanlamaları ise önem esasına göre yapılmıştır. Örneğin; Birinci dereceye giren işlerde, öğrenim % 14, bedensel çaba % 10 ve iş riski % 5 olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmalardan sonra yapılacak ücret düzenlemeleri daha gerçekçi verilere dayanmış olacak, buna bağlı olarak ta işletmede çalışma huzuru sağlanacaktır.

Tablo 2. Faktör Puan Tablosu

Temel Faktörler		Dereceler				
		Alt Faktörler	1	2	3	4
USTALIK	- Öğrenim	14	28	42	56	70
	- Tecrübe	22	44	66	88	110
	- Beceri	14	28	42	56	70
ÇABA	- Bedensel çaba	10	20	30	40	50
	- Zihinsel çaba	5	10	15	20	25
SORUMLULUK	- Araçlardan sorumluluk	5	10	15	20	25
	- Malzemedan sorumluluk	5	10	15	20	25
	- Başkalarının güvenliğinden sorumluluk	5	10	15	20	25
	- Başkalarının işinden sorumluluk	5	10	15	20	25
ÇALIŞMA	- Çalışma şartlarındaki zorluk	10	20	30	40	50
ŞARTLARI	- İş riski	5	10	15	20	25
TOPLAM		100	200	300	400	500

(*) : Geometrik progresyonda ise bu puanlar, 100, 200, 400, 800 ve 1600 şeklinde hesaplanacaktır.

d) Faktör Karşılaştırma Metodu:

Puanlama metodunda verilen puanların subjektif yönünün ağır olması ve karşılaştırmadan çok, işlere puan verilmesi bu metodun eksik yönleri olarak kabul edilir.

Buradan hareketle bazı yazarlar "faktör karşılaştırma metodu" nu geliştirmişlerdir. Bu metodun puanlama metodunun bir devamı olduğu söylenebilir. Aynılan taraflı her faktöre puan yerine parasal değerler verilmesidir.

Uygulamada, önce kilit işler belirlenir. Daha sonra, kilit işlerin faktörleri ile diğer işlerin faktörleri karşılaştırılarak en kolaydan en zor işe doğru bir sıralama cetveli hazırlanır. (Tablo 3)

Tablo 3. Faktör Karşılaştırma Cetveli

USTALIK	SORUMLULUK	ÇABA	ÇALIŞMA ŞARTLARI
A	C	E	D
B	A	D	C
D	B	C	E
C	E	B	A
E	C	A	B

Not : A, B, C, D, işleri faktör ağırlığına göre dağıtılmıştır

Takip eden aşamada her kilit iş için komitece belirlenen ücret miktarı faktörler arasında dengeli bir şekilde dağıtılır.

Gerek puanlama metodundan gerekse faktör karşılaştırma metodundan yararlanarak ücretler belirlenirken işletme içindeki işler arasındaki karşılaştırmanın yanında benzer faaliyette bulunan işletmelerdeki benzer işler için ödenen ücretlerde dikkate alınmalıdır.

G - PERSONEL DEVİR HIZI VE PERSONELİ İŞLETMEYE BAĞLAYICI TEDBİRLER

İşletmede, personel bölümünün iki temel görevi vardır. Bunlardan birisi sahip olunan insan gücünden en yüksek faydayı sağlayacak tedbirlerin alınması, diğeri ise gelecekteki personel ihtiyacının nicelik ve nitelik açısından zamanında karşılanmasıdır.

İşte, personel devir hızı, ikinci görevin yerine getirilmesinde personel bölümüne yardımcı olan bir araçtır. İşletmelerde personel devir hızının bilinmesi, ileride ortaya çıkabilecek personel açığı hakkında yöneticilere bilgi vereceğinden personel alımı için önceden hazırlıklı bulunulmuş olur.

Personel devir hızı, ya da işgören değişim çabukluğu; belli bir dönemde işletmeden ayrılanlar ile işletmede çalıştırılan ortalama personel sayısının oranlanması ile ifade edilir.

$$\text{Personel Devir Hızı} = \frac{\text{Belirlenen bir dönemde ipten ayrılan ve çýkaryılanlar}}{\text{Belli bir dönemde işletmede çalytyrylan ortalama personel sayysy}} \times 100$$

Belli bir dönemde işletmede çalışan ortalama personel sayısı, dönem başında ve dönem sonunda işletmede çalışanların sayısı toplanıp 2 'ye bölünerek bulunur.

Örneğin, bir işletmede bir yıl zarfında işten ayrılma ve çıkarılanların sayısı 300 olsun, aynı işletmede yıl başında işte çalışanların toplam sayısı: 1200, yıl sonunda ise bu sayı 1800 olsun. Bu durumda personel devir hızı söz konusu işletmede % 20 olarak bulunur.

$$\text{Personel Devir Hızı} = \frac{300}{1500} \times 100 = \%20$$

Bir işletmede personel devir hızının yüksek olması başlıca şu sakıncaları doğurur.

- İşçilik giderleri ve genelde personel giderleri artar,
- İş kazaları artar,
- Yeni personel bulununcaya kadar zaman kaybı olur,
- Yeni personel için yapılan eğitim ve alıştırma maliyetleri yükselir.
- Sık işten ayrılmalar ya da çıkarmalar kalanlar üzerinde moral bozucu etki yapar, verim düşer.

Personel devir hızı, bir işletmede yalnızca gerekli olan yeni personeli tesbit için kullanılan bir kavram olmayıp, aynı zamanda çalışanların işlerinden memnun olup olmadıklarını, bunların seçimindeki, eğitimindeki ve gözetimindeki başarıyı da ortaya koyan bir kavramdır.

O halde, personel yönetiminin esas amacı; personeli etkin ve verimli çalıştırmanın yollarını ararken bir yandan da personel devir hızını düşük tutmak yani çalışanları işletmeye bağlamaktır.

Bu amaçla alınacak personel yönetimi tedbirleri üç grupta toplanabilir:

a) İktisadi ve Mali Tedbirler:

Bunlar daha çok işgücünün aldığı ücret bakımından huzurlu olmasını sağlayacak olan tedbirlerdir. İş değerlemesi yapılarak, çalışmaların kendi arasındaki ücret dengesizliğini gidermek, çalışana çalıştığı için karşılığını vermek, terfi şartlarına riayet etmek bunlar arasında sayılabilir.

b) Fiziki ve Maddi Tedbirler:

İş yerinin çalışma şartlarının iyileştirilmesi çevre sağlığına dikkat edilmesi, işyerinin ısı, ışık, rutubet ve gürültü yönünden uygun hale getirilmesi ile iş kazalarını azaltıcı tedbirler bu grupta sayılabilir.

c) Sosyal ve Manevi Tedbirler:

İşletmede çalışanların insan olarak görülmesi ve onun psikolojisine uygun yaklaşılması sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, problemlerine çare aranması kısaca personelin gerek çalışma arkadaşları ile gerekse yöneticilerle ilişkilerinde samimi ve dostane bir havanın oluşturulması sosyal ve manevi tedbirler olarak sayılabilir.

H - ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, bedeni veya fikri emeğin bir üretim faaliyetine katılması karşılığında elde ettiği bedeldir. Başka bir ifade ile, işletmenin kâr ve zararına bağlı olmaksızın, müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışını beklemeden ödenen ve miktarı önceden belirlenmiş olan gelirdir.

Ücret, her toplumda ekonomik ve sosyal etkileri nedeniyle önemli bir konudur. Bir kere; toplumda geçimini ücret yoluyla sağlayanların hayat seviyesi aldığı ücretle tayin edilir. Ayrıca bir ülkede Milli Gelirin adil dağılıp dağılmadığı hususunda da ücret şeklinde yapılan ödemelerin toplamı önemli bir göstergedir.

Ücretlerin, işletme yönetimi açısından önemi, maliyet unsuru olmasındandır. Fiyat artışlarında ve maliyet enflasyonunda üzerinde sıkça durulduğu görülür.

Personel açısından ise ücret, onu işletmeye bağlayan ve orada sürekli olarak çalışmasını sağlayan bir geçim aracıdır.

1. Ücret Çeşitleri:

Ücret kavramı, uygulamada değişik tanımlarla ve hesaplamalarla ifade edilmektedir. Bunlar; gayri safi ücret, reel ücret ve asgari ücrettir.

a) Gayrisafi (Brüt) Ücret:

İşverenin bir işgören için yaptığı tüm ödemeler brüt ücreti oluşturur. Bu ödemelerin içinde sosyal yardımlar olduğu kadar, işçinin cebine girmeyen bir takım kanuni kesinti ve ödemelerde yer alır. Bu kesintilerin başında, gelir vergisi ve sosyal sigortalar primi gelir. Ayrıca zorunlu tasarruf v.b. bazı fonlar içinde kesinti olabilir. İşveren, her işgören için ödemek zorunda olduğu bu giderleri de işçilik maliyetine yansıtır.

Bu ödemeler düşüldükten sonra geriye kalan ücret ise safi (net) ücrettir. İşgören için önemli olan ve satınalma gücünü belirleyen net ücrettir. İşveren için önemli olan ise işgören maliyetine esas olan brüt ücrettir.

Toplu sözleşmelerde ve ücret istatistiklerinde de brüt ücret dikkate alınmaktadır.

b) Reel (Gerçek) Ücret:

İster brüt, ister net olsun personele yapılan hertürlü ödemeler nakdi (itibari) ücreti ifade eder.

Nakdi ücret, zaman içinde (örneğin yıldan yıla) artış gösterebilir. Ancak ülkede enflasyonist bir yapı söz konusu ise, yani fiyatlar genel seviyesi sürekli yükseliyorsa bu durumda personelin eline geçen nakdi ücretin, fiyatlar genel seviyesi karşısında düştüğü görülür.

İşte, alım gücü dikkate alınarak hesaplanan ücrete "reel ücret" ya da "gerçek ücret" adı verilir. Reel ücret fiyat indeksleri yardımıyla kolayca hesaplanabilir.

c) Asgari Ücret (Minimum Ücret):

Asgari ücreti şu şekilde tanımlamak mümkündür: "Bir yandan işgörene insan olması sebebiyle sosyal bakımdan uygun bir minimum yaşam seviyesi sağlamaya elverişli olan, öte yandan da işverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan zorunlu karektere sahip bir ücrettir.(1)

Görüldüğü gibi asgari ücret, verime dayanmayan, sosyal karakterli bir ücrettir.

(1): M. Kutal, Teorik Esasları ve Tatbikatı Bakımından Asgari Ücret, İst., 1969, s. 6.

Amacı:

- Düşük gelirli işgöreni daha iyi ve insanca bir hayat standardına ulaştırmak,
- Çeşitli nedenlerle pazarlık gücü zayıf işgöreni korumak ve
- Rekabetin olumsuzluklarından etkilenmesini önlemek.

olarak sayılabilir.

Asgari ücret, işverenle işçi sendikaları arasında toplu sözleşme ile belirlenebileceği gibi kanunlarla da belirlenebilir. Ülkemizde, kanunla kurulan "asgari ücret komisyonları" tarafından belirlenmektedir.

2. Ücret Yönetiminin İlkeleri

İşletmede çalışan personelin etkin ve verimli olabilmesi ile ücretleri arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir.

Sonuçta işletmenin başarısını etkileyen bu durumun işletmenin lehine olabilmesi için ücret konusunda aşağıdaki ilkelere uyulması gerekir.

a. Eşitlik İlkesi:

Her işin özellikleri ve işgörenlerin kapasiteleri belirlenerek, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.

b. Dengeli Ücret İlkesi:

Ücret, işgörene belli bir hayat düzeyini sağlayacak kadar tatminkâr, işletmenin maliyetlerini aşırı bir şekilde artırmayacak kadar da dengeli olmalıdır.

c. Kıdeme Göre Ücret İlkesi:

Personel, bir üst kadroya veya makama geçtiğinde daha yüksek ücret almalı, bir ast, üstünden yüksek ücret almamalıdır.

d. Bütünlük İlkesi:

Büro personeli ile işçi ve teknik personel arasında ücret açısından bir sınıf ayırımı yapılmaksızın, tüm çalışanlar için adil bir ücret politikası uygulanmalıdır.

e. Objektiflik İlkesi:

Ücretler ve ücret artışları, objektif olarak, herkese hak ettiği ölçüde, huzursuzluğa yol açmadan verimli, duygusal nedenlerle, sempati ve antipatilerle ücret artış ve azalışı yapılmamalıdır.

f. Esneklik İlkesi:

İşletmenin ücret politikası ve ücret sistemi değişen ekonomik ve çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

3. Ücret Sistemleri:

Uygulamada çok değişik ücret sistemleri ile karşılaşmaktadır. Biz burada en çok bilinen ve kullanılanlar üzerinde duracağız. Bunlar;

- a. Zamana Göre Ücret Sistemi
- b. Parça Başına Göre Ücret Sistemi
- c. Primli Ücret Sistemleri

a. Zamana Göre Ücret Sistemi:

Bu sistemde ücret ödemelerine esas olan zaman birimidir. İşgören, işletmede çalışarak geçirdiği her saat, gün, hafta ya da ay için belli bir ücret alır.

Ücret ödemesinde ayrıca, işin miktarı kalitesi ve verimi göz önüne alınmaz. Diğer bir deyişle bu sistemde işgörenin, fazla gayretinin ya da daha az gayret göstermesinin, ücreti üzerinde hiç bir etkisi yoktur.

Üstünlükleri:

- Basit ve anlaşılır olması uygulamasını kolaylaştırır.
- Büro personeli ile endirekt işçiler için uygun bir sistemdir. (Bekçi, odacı, temizlikçi, v.b.)
- Bu sistem işgörene güven vermektedir.

Sakıncaları:

- Çalışkan ve verimli işgören ile verimsiz işgören arasında ücret farkının olmaması adaletsizlik doğurur.
- İyi çalışan personelin şevki kırılacağından zamanla verimliliği düşer
- Maliyetlerin önceden hesaplanması ve işin ne zaman biteceği önceden kestirilemez.

b. Parça Başına Ücret Sistemi:

Bu sistemde işgörene ürettiği her parça için belli bir ücret ödenir. Esas olan zaman değil, üretilen parça miktarıdır. Yani bir işgören ne kadar fazla üretirse ücreti de o kadar yüksek olacaktır.

Üstünlükleri:

- Sayılabilir ve ölçülebilir üretim gerçekleştiren işltmelerde üretimi artırıcı bir sistemdir.
- Daha fazla üreten işçi, diğerine göre daha yüksek ücret alacağından iş tatmini ve ücret adaleti sağlanmış olur.

Sakıncaları:

- Daha çok ücret almak için daha çok üretim yapma gereği, denetimin yetersiz olduğu durumlarda, kalitenin bozulmasına neden olur.
- Fazla ücret uğruna süratli ve uzun süre çalışan işçilerde yorgunluk ve buna bağlı iş kazaları ortaya çıkar.
- Teknik arıza, ya da ekonomik kriz dönemlerinde işgörenin ücreti düşer.

c. Primli Ücret Sistemleri:

İşgörenin verimliliğini esas alan ücret sistemleridir. Buna göre; verimi yüksek olan işçi daha yüksek ücret almakta verimi düşük olan işçi ise düşük ücret almaktadır.

Uygulamada zamana ya da parça başına dayalı sabit ücret tesbit edilmekte, daha sonra üretimdeki her artış için prim (ek ücret) verilmektedir. Burada amaç; verimliliği özendirmek ve ücret adaletini sağlamaktır.

Bu özelliğinden dolayı primli ücret sistemleri hem işletmeye hem de işgörene yararlı olmaktadır. Bu nedenle de tercih edilmekte ve oldukça yaygın kullanım alanı bulmaktadır.

En önemli sakıncaları ise tüm verime dayalı sistemlerde olduğu gibi hesaplamasının karmaşıklığı ve zorluğudur. Bundan başka işgörenin aşırı yorgunluğuna bağlı sakıncalar bu sistemlerde de geçerlidir.

Üretim de belirli bir düzeyin aşılması durumunda ödenen primlerin hesaplanmasında, değişik uygulamaların görülmesi, birçok primli ücret sistemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bunlardan başlıcaları; **Halsey sistemi, Rowan Sistemi ve Bedeaux sistemi** 'dir. Her üç sistem de geliştiricilerinin adları ile anılmaktadır.

Halsey sisteminde her iş için belirlenmiş bir standart zaman ve bu zamanda bitirilen iş için ödenen bir baz ücret vardır. Eğer işgören işini daha önce bitirirse o takdirde baz ücretine ilave olarak, artırdığı zaman diliminin parasal değeri ilave olarak kendisine ödenir.

Tüm primli ücret sistemlerinde esas bu olmakla birlikte ayrılan tarafları; artırılan zamanın nasıl paylaşılacağı konusundadır.

Halsey sisteminde bu zaman, % 50 şeklinde işçi ile patron arasında bölüştürülürken, Rowan sisteminde % 75 işçilere % 25 büro işçilerine verilmektedir. Bedeaux sisteminde ise prim, işin yapılması için sarfedilen fiili zamana isabet eden ücretin bir yüzdesi (oranı) şeklinde hesaplanmaktadır.

Örneğin; bir işletmede saat ücreti 10.000 TL ve bir işin normal (standart) süresi 8 saat ise, işçinin işini 6 saatte bitirdiğini varsadığımızda her üç sisteme göre alacağı ücret farklı olacaktır. Buna göre;

Halsey sisteminde işçinin toplam ücreti;

$$10.000 \times 6 = 60.000 \text{ TL. fiili ücret}$$

$$10.000 \times 2 = 20.000 \text{ TL. artan zamanın değeri}$$

$$20.000 \times 0.50 = 10.000 \text{ TL. İşçinin payına düşen prim}$$

$$60.000 + 10.000 = 70.000 \text{ TL. İşçinin toplam ücreti}$$

Rowan Sisteminde:

$$60.000 + (20.000 \times 0.75) = 75.000 \text{ TL.}$$

Bedeaux Sisteminde ise:

$$60.000 + (20.000 \times 0.25) = 65.000 \text{ TL. dir.}$$

Buradaki 0.25 şu şekilde bulunmuştur; tasarruf edilen saatin standart zamana oranı: $\frac{2}{8} = \frac{1}{4} = \% 25$. Bu şekilde bulunan % 25 artan zamanın değeri 20.000 TL. ile çarpılmakta ve esas ücrete ilave prim bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan sistemlere ilave olarak başka primli ücret sistemleri de vardırki çok az uygulama farkı olan bu sistemler ise şunlardır: Taylor Sistemi, Gantt Sistemi ve Gurenson Sistemi.

I - ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

1. Kavram ve Kısa Tarihçesi.

Endüstri ilişkileri 18. yüzyıl sanayi devriminin etkileri, sonunda ortaya çıkmış olan ve işverenle-işgören ve devlet organları arasındaki ilişkileri düzenleyen karmaşık bir sistemdir.(1)

(1) : N. Ekin, Endüstri İlişkileri, İ. Ü. İktisat Fakültesi, İst., 1976. s. 37.

Gerçekten sanayi devrimi ekonomik ve sosyal yapıda köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Bunun sonucunda, köylerden şehirlere büyük göçler olmuş, insanlar fabrikalarda çok zor ve kötü şartlarda çalıştırılmaya başlanmış, işçilerin her konuda hak iddia etmelerine izin verilmemiştir.

Bu şartlar sonuçta, işçiler arasında huzursuzluğa ve bireysel tepkilere yol açmıştır. İşçiler, tepkilerini, devamsızlık, işe geç gelme, işi yavaşlatma, kaliteyi bozma gibi hareketlerle belli etmeye başlamışlardır. Bu hareketler zamanla, küçük gruplar şeklinde yapılan grev ve boykot eylemlerine dönüşmüştür. Bu eylemlerin sonuç vermeye başlaması ise işçileri, daha düzenli olarak bir araya gelmeye ve isteklerini sistemli bir şekilde duyurmaya yöneltmiştir. Bu hareketler ise sendikal faaliyetlerin başlangıcı olmuştur. Sendikalar ise endüstri ilişkilerinin temel araçlarından birisidir.

Bir yandan bu tepkiler olurken, diğer yandan devlet, bu sağlıksız gidişe daha fazla seyirci kalamayarak, bazı müdahaleler yapma gereği duymuştur. Devlet, söz konusu dönem de işgücünün yaşama ve çalışma standartlarını iyileştirmeye çalışmış ve bu gayretler zaman içinde daha sistematik hale gelmiş ve sosyal devlet anlayışı bu şekilde doğmuştur.

Bugün endüstri ilişkileri söz konusu olduğunda, devlet ve onun koyduğu iş hayatını düzenleyici kanun ve yönetmelikler önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar.

Devlet, sosyal mevzuatla, sendikacılık ve toplu pazarlık olup olmamasına bakmaksızın, çalışma şartlarını belirlemek suretiyle, çalışma hayatının insanca çalışmaya dayalı temel çerçevesini oluşturmak istemiştir.

Bugün modern demokrasilerde işçi ve işveren, kurdukları birlikler yoluyla haklarını almaya çalışmaktadır.

Ülkemizde çalışma ilişkilerini sistematik bir düzenlemeye bağlayan ilk yasa 1936 İş Kanunu'dur. 1947 sendikalar Kanunu da bizzat çalışanların kendi örgütlerini kurmaya yönelik faaliyetlerde

bulunabilmelerinin ilk yasal başlangıcını teşkil etmektedir. Bununla birlikte, ülkemizde modern anlamda endüstri ilişkileri 1961 Anayasası ile başlamış, daha sonra çıkarılan 1945 sayılı İş Kanunu ile 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ve 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri Grev ve Lokavt Kanunu ile güçlenmiş ve bugünlere kadar gelmiştir.

2. İşçi - İşveren İlişkileri:

Günümüz işletmelerinde işçi-işveren ilişkileri en önemli konulardan birisi durumuna gelmiştir. İşçiler sendika kurarak haklarını aramaya çalışırken işverenler de sendikalaşarak kendi menfaatlerini korumaya çalışmaktadır.

O halde işletmeler bu gerçeği görerek, iyi bir personel politikası izlemek suretiyle anlaşmazlıkları asgariye indirmeye çalışmalıdır.

Bunun için, mutlaka bazı konularda işçilerin tepkisi beklenmemeli, yapılabilecek iyileştirmeler işçi lehine gerçekleştirilmelidir. Örneğin; işletmede çalışma ortamı gürültüsüz, tozsuz aydınlık, temiz hale getirilebilir ve iş kazalarını önleyici tedbirler tek taraflı olarak işverenlerce alınabilir. Ücret konusunda da, iş değerlemelerine ve verimlilik prensiplerine uyularak adil ve yeterli bir ücret politikası izlenerek işgören memnun edilmelidir.

Bundan başka, yöneticilerle-işgörenler arasında karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı iyi bir diyalogun sağlanabilmesi de manevi tatminin artması bakımından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Netice olarak şunu söyleyebiliriz ki, işçi-işveren ilişkilerinde başarının temel şartı "diğergamlıktır". Yani "karşımdakinden ne koparabilirim" değil "acaba karşımdakine ne verebilirim" düşüncesi her iki tarafta da mevcut olmalıdır. Bu olduğu takdirde hem işletme içi huzur, hem de toplumsal huzur kendiliğinden sağlanmış olur.

Bütün bunları sağlamak ise, büyük ölçüde personel bölümünün görevleri arasında yer almaktadır. Sendika ile iyi ilişkilerde bulunmak ve toplu sözleşmelerde etkili ve tutarlı pazarlık edebilmek ve bunun için gerekli verileri toplamak personel bölümünün görevlerindedir.

FİNANS

A - FİNANSIN TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

İşletmeler, kuruluş aşamasından itibaren faaliyetlerinin her dönemlerinde paraya ve parasal değerlere ihtiyaç duyarlar. Para ile ilgili işlerin tümüne ise finans ya da finansman adı verilir.

Daha geniş ve kabul görmüş tanımı ise şu şekilde yapılmaktadır: *Finans, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.*

Finans fonksiyonu, hatırlanacağı gibi işletmenin "kolaylaştırıcı" fonksiyonlarından birisidir. Temel fonksiyon niteliğindeki üretim ya da pazarlamanın sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ve istenen amaca ulaşılabilmesi, gerekli fonların zamanında, istenilen miktarda ve uygun şartlarda temin edilmesi ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Diğer bir deyişle finans fonksiyonu başarılı olduğu ölçüde üretim ya da pazarlama fonksiyonunu destekler.

Gelişen teknik, ekonomik ve piyasa şartları finans fonksiyonunun kapsamını da genişletmiştir. Önceleri, yalnızca fonların sağlanması olarak kabul edilen finans yönetimi, sonraları gelişerek; finansal tahmin ve planlama, fonların bulunması ve işletmeye kazandırılması, fonların yatırımı ve finansal denetim faaliyetlerini de kapsamına almıştır.

B - İŞLETMENİN FİNANSAL YAPISI VE SERMAYESİ

1. Finansal Yapı:

Finansal yapı, işletmenin sermaye miktarı ve sermayenin oluşum şekli ile ilgili bir kavramdır.

Başta kredi kurumları olmak üzere işletme ile iş ilişkisi olan müşteriler ve işletme hakkında fikir sahibi olmak isteyenler işletmenin finansal yapısını incelerler

Finansal yapı ile sermaye yapısı çoğu zaman aynı anlamda kullanılmasına karşılık, ikisi aynı şeyi ifade etmez. Finansal yapı, işletmenin pasifini tamamen içine alır. Sermaye yapısı ise pasif kalemlerden sadece uzun vadeli borçlar ile öz sermayeyi kapsar. O halde, "finansal yapı, sermaye yapısına göre daha geniş kapsamlıdır" diyebiliriz.

2. Sermaye:

Üretim faktörlerinden birisi olan sermaye, iktisat dilinde; "tüm fiziksel üretim araçlarını kapsayan üretim faktörü" olarak tanımlanır.

Muhasebecilere göre sermaye: işletme sahiplerinin işletmeye tahsis ettikleri para ve öteki varlıklardır. Bilanço eşitliği açısından sermaye, toplam net aktifler ile borçlar arasındaki farka eşittir.

İşletmeciler ise sermayeyi şöyle tanımlar: Sermaye, "işletmenin amaçlarına ve faaliyet konularına uygun olarak sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan varlıklardır."

Gerek finansal açıdan, gerekse işletmecilik açısından sermaye kavramı çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir.

a) Kaynağına göre:

- Öz Kaynak Sermayesi (Öz Sermaye)
- Dış Kaynak Sermayesi

b) Kullanılış Biçimine Göre:

- Sabit (Değişmez, Duragan) Sermaye
- Döner Sermaye (Değişir Sermaye, İşletme Sermayesi)

c) Niteliğine Göre:

- Maddi Sermaye
- Maddi Olmayan Sermaye

Öz Kaynak Sermayesi (Öz Sermaye):

Bir işletmeyi kurmak ve faaliyete geçirmek amacı ile, müteşebbis veya ortaklar tarafından kendi öz varlıklarından işletmeye tahsis ettikleri maddi ve manevi olmayan varlıklara "Öz Sermaye" denilmektedir.

Tüm işletmelerde özellikle de sermaye işletmelerinde üçüncü kişilere karşı teminat unsuru öz sermayedir. Bu nedenle öz sermaye aynı zamanda işletmede riske katlanan en önemli unsurdur.

Dış Kaynak Sermayesi:

Dış kaynak sermayesi işletmenin borçlanma yolu ile işletme dışındaki kişi, kurum ve kuruluşlardan sağladığı ve karşılığında genellikle faiz ödediği sermayedir. Bankalar ve diğer finans kuruluşları butür sermayenin kaynağını teşkil eder. Alınan krediler ise kısa, orta ve uzun vadeli olabilir.

Sabit Sermaye

Genellikle işletmenin kuruluşu sırasında işletmeye dahil olup, uzun süre değişmeden kalan, üretimde uzunca bir süre kullandıktan sonra kullanılmaz hale gelen sermaye elemanlarıdır.

Alım-satıma konu olmazlar ve paraya çevrilemezler. Maliyet unsuru olarak, üretim miktarından bağımsızdırlar. Hiç üretim gerçekleştirilmesede işletmede sabit maliyetler olarak karşımıza çıkar. Mal ve hizmetlerin maliyetlerine karşı payı (amortisman) şeklinde dahil olur ve kullanılmaz duruma geldiklerinde de tasfiye olurlar.

Değişmez sermaye unsurları arasında; arazi, bina, makina-teçhizat, demirbaşlar, araçlar uzun süreli alacaklar, iştirakler ve maddi olmayan değişmez varlıklar (Patent, telif, v. b hakları) sayılabilir.

Değişir Sermaye:

Döner sermaye, işletme sermayesi ya da çalışma sermayesi olarak ta bilinen bu sermaye para ve işletmenin normal faaliyet dönemi içinde (genellikle bir yılda) paraya çevrilebilir varlıkları kapsar. Bunlar; Banka ve kasadaki paralar, mamüller, kısa süreli alacaklar (1 yıldan az), peşin ödenmiş giderler v.b. sayılabilir.

Değişir sermaye, mal ve hizmetin üzerinde piyasaya girdikten sonra para olarak tekrar işletmeye döner ve sürekli bir akış ve devir içinde bulunur.

Her işletmenin değişir sermaye ihtiyacı, işletmenin büyüklüğüne, üretimin şekline ve konusuna, müşterilerin ödeme imkanlarına göre ve imalat ile satış süresi arasındaki uygunluğa göre farklılık gösterir. Bu değişkenleri iyi hesaplayamayan işletmeler zor durumlarda kalırlar, hatta üretimlerine aravermek durumunda kalabilirler. O nedenle değişir sermayenin optimal olması istenir.

Değişir varlıklar toplamı ile kısa süreli borçlar toplamı arasındaki müsbet farka "net işletme sermayesi" denir. Bu fark, işletmenin varlıklarının borçlarını ödemek ve yükümlülüklerini yerine getirmek için kullanılabilir durumda tuttuğu bir güvenlik payıdır.

Maddi Sermaye:

İşletmenin maddi nitelikli varlıklarıdır. Bina, arsa, makinalar, araç-gereç, stoklar, nakit para v.b. bunlara örnek olarak verilebilir.

Sabit sermaye bünyesinde olabilecekleri gibi değişir sermaye niteliğinde de olabilirler.

Maddi Olmayan Sermaye:

Bu tür sermaye somut (müşahhas) olmayan unsurları ifade eder. Patent hakkı, imtiyaz hakkı, telif hakkı, alâmeti fabrika bunlar arasında sayılabilir.

C - FİNANMAN TÜRLERİ

İşletmenin sağladığı finansman, kaynaklarına göre, sürelerine göre ve metodlarına göre olmak üzere üç grupta toplanabilir.

1. Kaynaklarına Göre Finansman

- Öz Kaynaklardan Finansman
- Dış Kayaklardan Finansman
- Otofinsanman

2. Sürelerine Göre Finansman

- Uzun Süreli Finansman
- Kısa Süreli Finansman

3. Metodlarına Göre Finansman

- Finansal Kiralama (Leasing)
- Faktoring (Factoring)
- Risk Sermayesi (Venture Capital)

Öz Kaynaklardan Finansman

İşletmenin sahip veya ortaklarınca gerek kuruluş sırasında, gerekse daha sonra konulmuş bulunan sermaye öz kaynaklardan sağlanmış sermayedir.

Kredi kurumları ve alacaklılar açısından bir güvence unsuru olan öz kaynaklardan sağlanan finansmanın azlığı ya da çokluğu çeşitli etkenlere göre değişiklik gösterir.

Bu etkenler arasında; İşletmenin konusu ve kapasitesi, ortakların sayısı ve dışarıdan borç bulabilme imkânları sayılabilir.

Öz kaynaklardan finansman işletmeler için, faiz şeklinde sabit gideri olmaması, zamanla sınırlı olmaması ve kredi bulmada kolaylık sağlaması bakımından tercih edilir ve avantajlıdır.

Buna karşılık, bu şekildeki sermaye ye düşen kâr payı, faiz gibi gider unsuru sayılarak vergiden düşülmemesi ve yeni ortakların alınması durumunda eski ortakların kâr paylarının azalması gibi dezavantajları da vardır.

Dış Kaynaklardan Finansman:

İşletme dışındaki kaynaklardan, faiz karşılığında ve genellikle sürekli olarak bulunan sermayedir.

Bir yıl, ya da daha az süreli olanlara "kısa süreli dış kaynak sermayesi", 1 - 5 yıl arasında süresi olanlara "orta vadeli dış kaynak sermayesi" ve 5 yıldan fazla süreli olanlara da "uzun süreli dış kaynak sermayesi" adı verilir.

Kâr bölüşümüne katılmaması, öz sermayenin kârlılığını artırması ve faiz giderlerinin ödenecek vergiden düşülmesi gibi sebeplerden dolayı işletmelerce tercih edilir.

Ancak, umulan kârın sağlanamaması ve işlerin kötüye gitmesi durumlarında alacaklılar işletmenin aktiflerine el koyar ve işletme tamamen kaybedilebilir.

Otofinansman:

"İç finansman" ya da "kendi kendine finansman" anlamlarına gelen otofinansman, işletmenin elde ettiği kârları dağıtmayarak işletme bünyesinde tutması yoluyla sermaye ihtiyacının karşılanmasıdır.

Faaliyet dönemi sonunda elde edilen kârın tamamı otofinansman için kullanılabilir gibi, bir kısmı dağıtılarak geri kalan kısmı otofinansmana ayrılabilir. Bu şekilde ayrılan kârlar, tek kişi işletmeleri ile şahıs şirketlerinde "sermaye" hesaplarında, anonim şirketler ve diğer sermaye şirketlerinde ise "yedek akçe" hesaplarında alıkonulur. Bu şekildeki otofinansmana açık otofinansman adı verilir. kanunen geçerlidir.(1)

(1) Türk Ticaret Kanunu 'nun 466. maddesine göre ödenmiş sermayenin % 20 'sini

buluncaya kadar her yıl kârdan % 5 yedek akçe ayrılır.

Birde gizli otofinansman vardır ki, o da gizli yedek akçe ayrılması yoluyla gerçekleştirilir. Gizli yedekler; nakit değerlerin olduğundan düşük, amortisman oranlarının yüksek, şüpheli alacakların ve borçların ise kabarık gösterilmesi ile gerçekleştirilir.

İşletmeler, yüksek değerli aktiflerini düşük göstererek gizli otofinansmana gidebileceği gibi 1983 yılında çıkan bir kanuna göre, aktif varlıklarını yeniden değerleyerek, ortaya çıkan farkları işletmenin pasifinde "yeniden değerlemeden doğan farklar" adıyla tutarak bunları sermayelerine ekleyebilirler.

Bu ikinci durumda işletmenin öz sermayesi artmış olacağından, finans kuruluşlarından daha kolay kredi bulunabileceği gibi, yeni hisse senedi ve tahvil çıkarılarak ta uzun süreli kaynaklar bulunabilir.

Otofinansmanın işletmeler için bir çok yararlarının yanında bazı sakıncalarının da olduğu bilinmektedir. Yararları arasında; faiz yükünün olmaması, dış müdahale olmaması ve kolay bir yol olması sayılabilir.

Sakıncaları ise; ortakların kâr beklentilerinin karşılanamaması huzursuzluklara yol açabilir. Bir de bu şekilde sağlanan fonların verimsiz alanlarda kullanılması tehlikesi mevcuttur.

Uzun Süreli Finansman:

Uzun süreli finansman olarak en az 5 yıl ve daha uzun süreli finansman kastedilmektedir. İşletmelerde, sabit varlıklar adı verilen arsa, bina, makina gibi varlıkların finansmanında ya öz kaynaklara başvurulur, ya da uzun vadeli finansman yolu kullanılır.

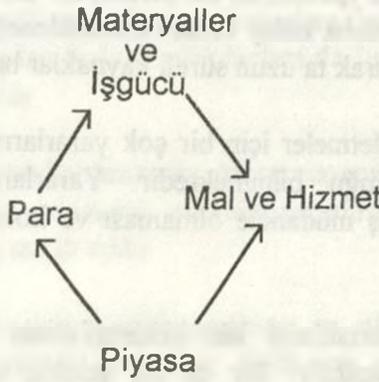
İşletmeler uzun vadeli finansmana pek sık başvurmazlar. Ancak belli dönemlerde başvururlar. Uzun vadeli finansmana gidileceği vakit ya hisse senedi çıkarılır (anonim şirketlerde olduğu gibi), ya da tahvil ihraç edilir.

Hisse senetleri sahiplerine, işletme yönetiminde oy hakkı ve kardan pay hakkı sağlar. Tahviller ise önceden belirlenen oranda faiz sağlar.

Uzun vadeli finansmana gidilirken işletmenin yapısal özellikleri, piyasanın yapısı, ekonomik gelişmeler gibi çok çeşitli etkenler göz önünde bulundurulmalıdır.

Kısa Süreli Finansman:

Sadece 1 yıl ve daha az olan finansmana kısa süreli finansman adı verilir. Kısa süreli finansmana hemen her işletme türünde rastlanır ve çok sık başvurulur. Bunun nedeni aşağıda görülen işleyiştir.



Buna göre; İşletmelerde nakdi sermaye diğer üretim faktörleri ile birleşerek mal veya hizmet üretimine dönüşmekte, piyasaya sunulan mal ve hizmetler ise para (nakdi sermaye) olarak tekrar işletmeye dönmektedir.

İşte bu dönem sırasında işletmeler zaman zaman çeşitli faktörlerin etkisi ile fon ihtiyacı içine düşerler. Bu ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri kaynak ise kısa süreli finansmandır.

Kısa süreli finansman, ticaret bankalarından, şahıslardan veya bankerlerden sağlanabileceği gibi, diğer işletmelerden de sağlanabilmektedir.

İşletme hayatının dinamik olmasından ve belirsizliklerden kaynaklanan kısa süreli finansmanın taşıdığı üstünlüklere karşılık bazı sakıncaları da bulunmaktadır.

Üstünlükleri olarak; maliyetinin uzun süreli finansmana göre düşük olması, daha rahat ve çabuk bulunması, riskinin daha az olması ve ihtiyaç duyulmadığında geri ödenebilmesi sayılabilir.

Sakıncaları ise; sürenin kısa olması ödeme güçlüklerine yol açabilir. Bazı durumlarda istenen teminat ve faiz oranlarının yüksekliği kredinin gerçek maliyetini yükseltebilir. Ayrıca, borç verenlerin işletmenin finansal programında kısıtlamalara gitmesi ve kolay alınabilirliğinden dolayı gereksiz miktarlarda alınması işletmeyi zor durumda bırakabilir.

Finansal Kiralama (Leasing):

Finansal kiralama son zamanlarda yaygınlık kazanmış olan uzun süreli bir finansman metodudur. Bu şekildeki finansmanda; işletmeler, ihtiyaç duydukları varlıkları satın almayarak, kiralama yoluna giderler. Bunun için belli dönemlerde sabit ödemeler yaparlar.

Kiralanan varlıklar ekonomik değerlerini yitirdiklerinde ise kiracıya ya bedelsiz olarak, ya da düşük bir bedelle devredilebilir. Böylece kiracı firma varlığın kullanma hakkına ilaveten mülküyetine de sahip olmuş olur.

Finansal kiralama, az bir finansmanla üretim araçlarını ele geçirme imkanı vermesi ve diğer üstünlükleri nedeniyle ülkemizde de çok sayıda işletme tarafından tercih edilmeye başlanmıştır.

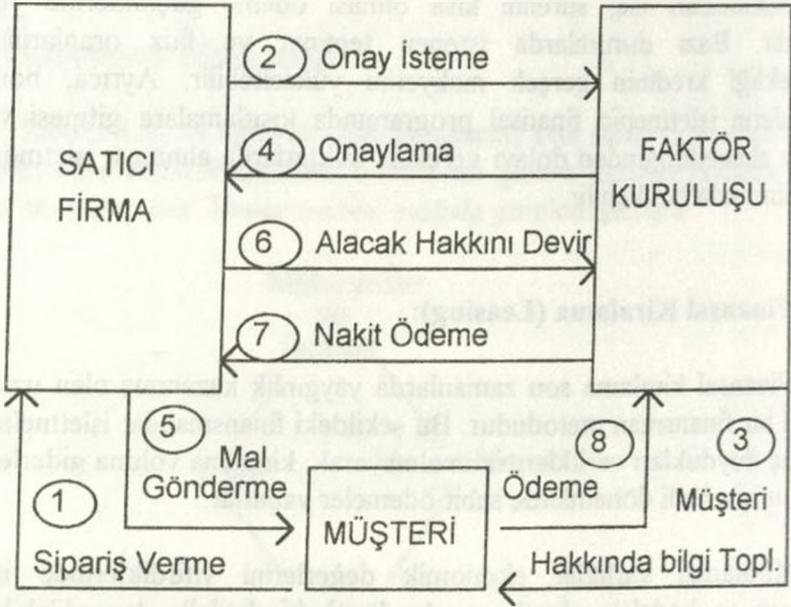
Finansal kiralamanın diğer üstünlükleri şöyle sayılabilir.

- Teknolojik değişimden doğan risk azalır.
- Kira bedelleri, borç olmadığı için işletmenin toplam borcu düşük olur.
- Kira bedelleri masraf olarak vergiden düşülebilmektedir.

Faktoring (Factoring)

Bu finansman metodunda, satıcı firma ile alıcı (müşteri) arasında "Faktor" adı verilen bir kuruluş girmektedir. Satıcı firma sattığı mallardan

doğan alacak hakkını aldığı ödemeler ve garanti karşılığında aracı (Faktör) firmaya devretmektedir. Faktoring metodunun aşamaları Şekil 40 'da görölmektedir.



Şekil 40. Faktoring Metodunun Aşamaları

Şekilden de görüldüğü gibi faktoring metodu, satıcı bir işletme ile faktör adı verilen aracı bir kuruluş arasında yapılan bir sözleşmeye dayanır. Bu sözleşmeye göre satıcı firma, yapacağı kredili satışlar için faktör kuruluşun onayını alır. Faktör kuruluş ise alıcı firma hakkında gerekli araştırmayı yaptıktan sonra istenen onayı verir. Ayrıca alacaklar hesabını üstlenerek satıcı firmaya nakit ödeme yapar. Alacakların tahsil edilememesi durumunda riske faktör kuruluşu katlanır. Faktör kuruluşunun kazancı ise yaptığı bu hizmet karşılığında satıcı firmadan aldığı komisyondur.

Satıcı firmaların faktörin metodunu tercih etmesinin sebepleri arasında; kredili satışa karşılık peşin ödeme sağlamaları ve alacak konusunda garanti almalarıdır.

Risk Sermayesi (Venture Capital)

Riziko sermayesi olarak anılan bu tür finansman şekli, son yıllarda ortaya çıkan ve gittikçe yaygınlık kazanan bir finansman aracıdır.

Geniş anlamda risk sermayesi, yüksek gelir arayan fakat aynı zamanda yüksek riskde göze alabilen sermaye olarak tanımlanır.

Dar anlamda ise risk sermayesi, büyük hisse sahibi yatırımcıların istikbal vadeden küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurulması ve genişlemesi için yaptıkları yatırımları ifade eder.

Risk sermayesi aslında, öz sermaye ile finansmanın yeni bir şekli de denilebilir. Çünkü, bu yolla büyük sermaye sahipleri yeni kurulacak ya da genişleyecek işletmenin hisse senetlerinin önemli bir kısmını satın almakta. Böylece, işletme yönetimi üzerinde de söz sahibi olmaktadır.

İşletmeyi bağımlı hale getirmesine karşılık, yeni ve orijinal projeleri uygulamaya geçirmek isteyen fakat finans sıkıntısı çeken küçük ve orta büyüklükteki işletme müteşebbisleri için önemli bir finansman aracı olarak görülmektedir.

D - FİNANSAL TABLOLAR

İşletme faaliyetleri ile ilgili muhasebe kayıtlarının tutulması ve bu kayıtlardan yararlanılarak düzenlenen "finansal tablolar ve cetveller" en başta yöneticilere karar vermede yardımcı olur. Bunun yanında, işletmeye yatırım yapanlar, borç verenler, finans kuruluşları ve devlet kurumları için de finansal tablolar son derece önemlidir.

Finansal analize konu olan başlıca finansal tablolar: **Bilanço, Gelir Tablosu, Fon Akım Tablosu, Nakit Akım Tablosu ve net çalışma sermayesi değişim tablosu** 'dur.

Bunlardan en çok kullanılan ve sayılan kesimler için önemli olan ilk üçü üzerinde durulacaktır.

Bilanço:

Bilanço, bir işletmenin belli bir tarihteki iktisadi ve mali yapısını gösteren bir tablodur. İktisadi değerler olan varlıkların hangi kaynaklardan sağlandığı da bilanço yardımı ile görülür.

İki sütunlu bilançonun sol tarafına aktif, sağ tarafına da pasif adı verilir. Aktif kısmında, işletmenin varlıkları, pasif kısmında ise sermayesi ve borçları yer alır. Bilanço düzenlemesinde "varlıklar = sermaye + Borçlar" denkliği dikkate alınır.

BİLANÇO	
Aktif	Pasif
- Nakdi Değerler	- Öz sermaye
- Nakte çevrilebilir değerler	- Kısa süreli borçlar
- Sabit varlıklar	- Uzun süreli borçlar
Toplam x x x x	Toplam x x x x

Bir işletmenin bilançosunun aktifinde yer alan bütün varlıklar, pasifinde yer alan fonlarla finanse edilmiş demektir. Başka bir deyişle, Fonların kullanımı (Aktif değerler) = Fonların Kaynakları (Pasifdeğerler) olduğu bilançodan görülebilir.

Gelir Tablosu (Kâr ve Zarar Cetveli)

Gelir tablosu, belli bir dönem (1 yıl) içerisinde işletme faaliyetleri ile ilgili gelir ve giderleri ve bunlar arasındaki farkı gösteren tablodur.

Finans yönetimi ve onun da üstünde işletme yönetimi için önemli olan gelir tablosunda başlıca şu veriler yer alır.

- Satış veya faaliyet gelirleri
- Satılan malların maliyeti

- İşletme masrafları (alım-satım ve yönetimle ilgili)
- Diğer gelir ve giderler (kâr payı, faiz, kira v.b.)
- Net kâr veya zarar.

İşletmenin brüt kârı, satış gelirlerinden satılan malların maliyeti düşüldüğünde elde edilen miktardır. Net kâr ise diğer giderlerin brüt kârdan düşülmesi ile bulunur.

İşletmenin faaliyet dönemi sonunda toplam gelirleri toplam giderlerinden fazla ise işletme karda, satış gelirleri (hasılatı) satılan malın maliyetinden küçükse zararda demektir.

Fon Akım Tablosu

Fon akım tablosu, işletmenin kullandığı fonları ve bunların kullanım yerlerini gösteren tablodur. Bilanço cetvelinin açıklanması ve analizi maksadı ile hazırlanır.

İşletmenin şimdiki bilançosu ile önceki bilançosu arasında mevcutlar ve borçlarda meydana gelen değişimleri gösterir. Yöneticiler, işletme fonlarının sonuçları hakkında fon akım tablosu sayesinde bilgi sahibi olurlar.

E - FİNANSAL ANALİZ

İşletmenin finansal yapısının analizi, finansman yönünden güçlü ve dengeli olmayı hedefleyen yöneticiler için son derece önemlidir. Finansal yapısının analizi yalnızca işletme yöneticileri için değil, aynı zamanda, kendi paylarının değerini takip isteyen hissedarlar için ve işletmeye borç verecek kişi ve kuruluşlar için de önem taşımaktadır.

Finansal analiz, bazı oranlar (rasyolar) yardımı ile gerçekleştirilir. Bu oranlarda kullanılan rakamlar ise bilançodan ve kâr-zarar cetvelinden alınan rakamlardır.

Aşağıda örnek bir işletmeye ait bilanço ve gelir tablosu (kâr-zarar cetveli) verilmiştir.

X Anonim Şirketi		Bilanço		31.12.1993	
Aktif		(Bin TL)		Pasif	
Değişir Sermaye			Değişir Borçlar		
Nakit		400.000	Borç Hesabı		450.000
Banka		250.000	Borç Senetleri		150.000
Alacak		900.000	Tahakkuk etmiş		
Stok		750.000	Giderler		350.000
Toplam	Değişir	2300.000	Toplam Değişir Borçlar		950.000
Varlıklar					
Değişmez Sermaye			Uzun Süreli Borçlar		
Arazi-Bina		900.000	Tahviller		700.000
Makina-Techizat		500.000	Öz Varlıklar (Sermaye)		
Peş. Öd. Giderler		100.000	Hisse Senetleri		2.000.000
			Dağıtılmamış Kâr		150.000
Toplam Varlıklar		3.800.000			3.800.000

Örnek işletmemizin gelir tablosu ise aşağıdaki gibi olsun

X Anonim Şirketi. Gelir Tablosu (1993 yılı)		
	(Bin TL)	
Net Satışlar		4.650.000
Satılan malların maliyeti	2.200.000	
Amortismanlar	250.000	
Satış ve Gen. idare masrafları	700.000	
Toplam işl.		3.150.000
Brüt İşletme Kârı		1.500.000
Faiz ve Vergi		600.000
Net Kâr		900.000

Şimdi bu veriler ışığında, işletmelerde kullanılan belli başlı finansal analiz oranlarını inceleyelim.

Cari (Değişir) Oran

Cari oran, değişir varlıklar toplamının, değişir borçlar toplamına bölünmesi ile elde edilir. İşletmenin net çalışma sermayesi hakkında fikir verir.

Cari oranın 1 den büyük olması istenir. Bu durumda işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilecek sermayeye (likiditeye) sahip olduğu anlaşılır. Cari oranın 1 'den küçük olması durumunda ise işletmenin likidite gücünü çaktığı ve sermaye yetersizliği içinde bulunduğu anlaşılır. Bu durum da işletmeye borç verenleri olumsuz etkiler. Bu nedenle kredi verenler işletmenin cari oranını bilmek isterler ve buna önem verirler.

Örnek işletmemizin cari oranını hesaplırsak;

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Değipir Varlıklar}}{\text{Değipir Borçlar}} = \frac{2300.000}{950.000} = 2.42$$

Buna göre x Ananim şirketi her 1. TL 'lık borcuna karşılık 2.42 TL. değerinde değişir sermaye ye sahiptir. Bu da kredi sahiplerine güven veren bir sonuçtur.

Cari oranın ideal değerinin 2-3 arasında olması kabul edilmekle birlikte, işletmelerin faaliyet konusuna, taşıdığı riske göre değişiklik gösterir.

Cari oranın hesabında, toplam değişir varlıklara stoklarda dahil edilmektedir. Şayet stoklar hariç tutularak toplam değişir varlıklar değişir borçlara oranlırsa bulunan değer **Likidite Oranı (Asit-Test)** oranı olarak bilinir.

Cari oranı yüksek olmasına karşılık likidite oranı düşük olan işletmenin daha az likit olduğu, yani cari borçlarını hemen ödeyebilme gücünün daha az olduğu anlaşılır. (likidite; kısaca, işletmenin borçlarını ödeyebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir.)

Borçlar/ Öz Sermaye Oranı

İşletmenin gerçek likiditesi açısından en sağlıklı ölçek olarak borçların öz sermaye ye oranı kabul edilir. Formülü :

$$\text{Borçların Öz Sermayeye Oranı} = \frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Öz Sermaye}}$$

Toplam borçlar bilindiği gibi kısa vadeli ve uzun vadeli borçlardan oluşur. Öz Sermaye ise, ödenmiş sermaye yi, dağıtılmamış kârları ve dönem kâr veya zararını kapsar.

Borçlar net öz sermayeye bölündüğünden bu oran, işletmenin borçlarını öz sermaye ile karşılanma durumunu gösterir.

Örnek işletmemizin borçlar/ öz sermaye oranı

$$\text{Borçlar/ Öz sermaye oranı} = \frac{1650.000}{2.150.000} = 0.72$$

olarak bulunur ve % 72 olarak ifade edilir.

Buna göre işletmeye borç verenlerin her 72 lirasına karşılık işletmenin 100 TL. öz sermayesi bulunmaktadır.

Borç verenler açısından bu oranın değeri en düşük 1 olmalıdır. Oranın değeri azaldıkça borç verenler kendilerin daha garantide hissederler. Bu oran özellikle yatırım kredilerinde çok sık kullanılır.

Satışlar/ Alacaklar Oranı

Alacaklar devir hızı olarak ta bilinen bu oran bilançodaki alacaklar ile, gelir tablosundaki satışlar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Görüldüğü gibi, satışlar/ Alacaklar oranı işletmenin iki finansal tablosundan da yararlanılarak hesaplanmaktadır.

Anonim Şirketi 'nin verilerine göre;

$$\text{Alacaklar Devir Hızı} = \frac{4.650.000}{900.000} = 5.1 \text{ bulunur.}$$

Bu katsayıdan yararlanarak, "alacaklar devir süresi" bulunur.

Bir yıl 360 gün kabul edilirse;

$$\text{Alacaklar Devir Süresi} = \frac{360}{5.1} \cong 72 \text{ gün. dür.}$$

Gün üzerinden bulunan bu sayı, işletmenin alacaklarının "ortalama tahsil süresini" ifade eder. İşletme de alacakların tahsil süresi ile, borçların ödenme süresi arasında bir denge olmasının gerekliliği bakımından bu sürenin bilinmesi önemlidir.

Örneğin, alacakların tahsil süresinin 72 gün olmasına karşılık borçların ödenme süresi (ortalama) 50 gün ise, bu durumda işletme borçlarını ödeyebilmek için sık sık kısa vadeli kredilere ihtiyaç duyacak demektir.

Satışlar/ Stoklar Oranı (Stok Devir Hızı)

Stok Devir Hızı oranı, işletmede net satışlar ile ortalama stok tutarı arasındaki ilişkiyi gösterir.

Net satışlar olarak, satılan malın maliyeti alınırken, ortalama stok tutarı olarak ise dönem başı ile dönem sonu stok değerlerinin ortalaması alınır. Buna göre;

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Malın Maliyeti}}{\frac{\text{Dön. Başy Stok} + \text{Dön. Sonu Stok}}{2}}$$

Bu oran işletmede, stoklara yatırılan sermayenin ne kadar hızlı döndüğünü gösterir. İstendiği takdirde stoklar hammadde, yarı mamül ve mamül olarak ayrı ayrı ele alınabilir. Bu durumda daha ayrıntılı bilgi edinme imkanı doğmuş olur.

Net Kâr/ Öz Sermaye Oranı (Kârlılık)

Kârlılık ya da "rantabilite" olarak ta bilinen bu oran, işletmede öz sermayeye ne ölçüde kâr sağlandığını gösterir. Basit ve anlaşılır olması nedeniyle oldukça yaygın olarak kullanılan bir orandır.

Yöneticilerin, kendilerine teslim edilen sermaye yi kârlı kılmakta ne kadar başarı oldukları ve bu başarının yıllar, itibariyle seyri de kârlılık oranı sayesinde anlaşılmaktadır.

Örnek işletmemiz olan, x Anonim Şirketinin kârlılık oranına backacak olursak;

$$\text{Kârlılık (Rantabilite)} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Öz sermaye}} = \frac{900.000}{2.150.000} = 0,42$$

Buna göre işletmenin öz sermayesini % 42 oranında kârlı hale getirdiğini görürüz. Başka bir deyişle işletme her 100 TL. öz sermaye için 42 TL. kâr sağlamıştır.

F - FİNANSAL PLANLAMA VE DENETİM

1. Finansal Plânlama

Finansal plânlama, işletmenin bugünkü verilerinden harekete geleceğe dönük finansal tahminler yapmasıdır. Bu sayede işletmede, gelecekte nakit akışlarının nasıl düzenleneceği, gerekli fonların nasıl bulunup hangi alanlara yatırılacağı önceden tesbit edilmiş ve işletme yönetimi belirsizlikten kurtulmuş olur.

a) Finansal Plânlamanın Amaçları:

- İşletme faaliyetlerinin gelecekteki ihtiyaç duyduğu fonları sağlamak
- Fonların sağlanmasında finansman maliyetini minimum kılmak,

- Fon maliyetleri ile riskler arasında denge sağlamak
- Finansal yapıyı değişen şartlara uydurmak,
- Nakit fazlalığını yani mali dengeyi korumak

b) Finansal Plânlamanın Süresi ve Bütçe:

Finansal plânlamalar genellikle 1 yıldan daha uzun süreleri kapsar. Bir yıl süreli finansman aracı ise "bütçe" dir.

İşletme bütçesi, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin gerçekleşeceği rakamların önceden tahminine dayalı bir plânın rakamlarla açıklandığı bir araçtır denilebilir.

İşletme bütçesi, yönetimin karar vermede göz önünde bulundurduğu önemli bir araçtır. Devlet bütçesi ile işletme bütçesi arasında mantık bakımından benzerlik olmasına karşılık bazı önemli farklar da mevcuttur. Örneğin devlet bütçesinde önce gelirlerin tesbit edilip, harcamaların buna göre düzenlenmesine karşılık işletme bütçesinde önce harcamalar (masraflar) belirlenir ve gelirler buna göre sağlanmaya çalışılır. Bundan başka devlet bütçesi esnek değildir ve denkliliği esas alır. İşletme bütçesinde ise amaç gelirlerin fazla vermesidir.

c) Finansal Plânın Türleri:

İşletmenin amacına ve sahip olduğu verilere göre finansal plânlamalar; olağan, olağan üstü ve özel plânlamalar olarak üç karekterde yapılabilir.

Olağan Finansal Plânlamalar:

İşletme faaliyetlerinin süre, miktar ve gelir-gider açısından plânlamaları ve denkliliğin dikkate alındığı plânlamalar olağan plânlamalar denir.

Genellikle 1 yıllık süreler için yapılan olağan plânlamalar kredi ödeme sürelerini, miktarlarını ve araçlarını da açıklığa kavuşturur.

Olağan Üstü Plânlar:

Genellikle yatırım ya da uzun süreli sermaye ihtiyaçlarını kapsayan plânlardır. Olağan üstü plânlarda yatırımların ve bunlar için gerekli olan fonların ayrıntıları da gösterilir.

İşletme de üst yönetimce hazırlanan olağan üstü plânlarda sermaye ihtiyacının plânlanması çalışmanın temelini oluşturur. Bu sayede kuruluş sermayesi ve işletme sermayesi sağlıklı olarak tahmin ve takip edilir.

Özel Plânlar

Özel finansal plânlar, genellikle işletmelerin kuruluşu, genişletilmesi, birleşmesi ya da tasfiyesi aşamalarında yapılır.

Yapılış nedeni ortadan kalkınca, ya da hedeflerine ulaşıncaya özel plânlar da sona erer. Yani süreklilikleri yoktur. Özel olarak bir tek konuya ilişkin yapıldıkları için de basittir.

2. Finansal Denetim:

Tüm denetimlerde olduğu gibi, finansal denetim de; gerçekleşen sonuçların, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması işidir. Finansal denetim plân dönemi sonunda yapılabileceği gibi, her hangi bir zamanda da yapılabilir.

Finansal denetimde araç olarak finans analizi oranları ve bütçeler kullanılabilir.

Ne zaman yapılırsa yapılsın ve hangi araç kullanılırsa kullanılsın finansal denetimde şunlara dikkat edilmelidir:

- İşletme yönetimi, finansal denetim araçlarını iyi seçmelidir. Değişen şartlara göre yeni araçlar kullanılmalıdır.
- İşletmede her yönetici, finansal denetime açık olmalı ve hesap verme sorumluluğu taşımalıdır.
- Finans yöneticisi, işletme faaliyetlerinin plânlanan amaçlara uygunluğunu denetlerken, ekonomideki, ilgili sektörlerdeki ve işletme içindeki şartlarda meydana gelen değişimleri de dikkate almalıdır.

MUHASEBE

A - TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Muhasebe, ilk zamanlarda sadece, belirli belgelerde saklı bilgilerin belli kurallar içinde hesaplara geçirilmesi ve hesaplardan bilgi çıkarılması anlamına gelmekte idi. Ancak ekonomik ve teknik gelişmelerin ortaya çıkardığı büyük çaplı işletmelerin muhasebeden beklediği fonksiyon da aynı ölçüde gelişme göstermiştir.

Günümüzün gelişmiş işletmelerinde muhasebe, işletmenin varlıklarını takip eden, üçüncü kişilerle olan ilişkileri düzenleyen, kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri ayarlayan, yönetimde görev alanlara işletme hakkında bilgiler veren ve ısbat konusuna hukuken ve fiilen katılan birim olarak anlaşılmaktadır.

Muhasebe, esas itibariyle mülkiyet değişikliğine neden olan ekonomik olayların kayıt düzenini ifade eder. Ancak, muhasebenin görevi yalnızca bununla bitmemekte, bu kayıtların ifade ettiği manayı anlayabilmek ve bunlardan sonuçlar çıkarmak ta muhasebenin görevleri arasına girmektedir.

Fayol 'a göre ise muhasebe, işletmede yerine getirilen idari, ticari, teknik ve mali işlerin kayıtlarını tutan ve bu faaliyetler hakkında yönetime bilgi veren sistemdir. Fayol işletmede muhasebeyi, insandaki sinir sistemlerine benzetmektedir. Buna göre muhasebe, işletmenin organları durumundaki diğer faaliyetleri ile ilgili bilgileri sürekli olarak beyne (yönetime) ulaştırır. Dolayısı ile muhasebesi olmayan ya da bozuk çalışan bir işletme sinir sistemi felç olmuş insan gibidir.

B - MUHASEBENİN GÖREVLERİ (FONKSİYONLARI)

Genel olarak muhasebenin temelde iki fonksiyonu bulunmaktadır. Birisi, "bilgi toplama", diğeri ise "bilgi üretme" dir.

Bilgi toplama, ekonomik olaylarla ilgili kayıtların tutulması, bilgi üretme ise bilanço ve gelir tablosunda yer alan bilgilerin yönetimin

yararlanabileceği şekilde işlenmesi ve yorumlanması olarak anlaşılır.

Muhasebenin fonksiyonlarını biraz daha detaylı ve toplu olarak şu şekilde sayabiliriz.

1. Öz sermaye ile yabancı sermayenin nerelere bağlandığını gösterir.
2. Sabit ve değişken varlıkların kıymet durumlarını takip eder.
3. Öz sermaye ve yabancı sermaye ile değişken ve sabit varlıkların belirli bir tarihteki değerlerini gösterir.
4. İşletmenin geçmişteki faaliyetlerinin izlenmesini sağlar.
5. Geleceğe dönük tedbirlerin alınmasına imkân verir.
6. İşletmenin üçüncü şahıslara olan borçlarının tam olarak takibini sağlar.
7. İşletme alacaklarının nelerden ibaret olduğunu ve tahsilat zamanlarını gösterir.
8. Sınâî işletmelerde üretilen malların maliyetini belirleyecek doneleri verir.
9. İşletmenin yönetiminde kontrol sağlar.
10. İstatistik bilgilerini toplanmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olur.
11. İşletme ile ilgili tüm konularda kesin bilgiler vererek yönetimin işini kolaylaştırır.
12. İşletme sahiplerine, işletme yönetiminin ne ölçüde başarılı olduğuna dair bilgiler verir.
13. İşletmeye kredi verecek olan kişi ve kuruluşlara yol gösterir.
14. Ödenecek vergilerin tam olarak hesaplanmasına imkan verir.
15. İşletmenin durumuna göre ücret taleplerini düzenlemek isteyen personele gerekli bilgiyi sağlar.

C - MUHASEBE TÜRLERİ

İşletmelerin faaliyet konularının birbirinden farklı olması beraberinde farklı muhasebe uygulamalarını da getirmiştir.

Örneğin; pazarlama işletmeleri ile imalât işletmelerinin muhasebe kayıtları birbirinden çok farklıdır. Böyle olmakla birlikte hangi işletmede

olursa olsun muhasebenin temel mantığında bir değişiklik olmaz. Değişme usul ve prensiplerde dir.

İşletmelerin faaliyet konularına göre muhasebe türleri şu şekilde sayılabilir.

1. Pazarlama işletmeri için "Ticari Muhasebe"
2. İmalât işletmeleri için "Genel Muhasebe" nin yanında "Maliyet Muhasebesi"
3. Banka Muhasebesi
4. Sigorta Muhasebesi
5. Tarım işletmesi Muhasebesi
6. Turizm Muhasebesi
7. Şirketler Muhasebesi

HALKLA İLİŞKİLER

A. Tanımı ve Önemi

Her canlının olduğu gibi, ekonomik bir organizma olan işletmenin de içinde hayatını sürdürdüğü bir yaşama ortamı vardır. Bu ortam, işletmeyi çeşitli yönlerden etkilemekte olan çok sayıda unsurdan meydana gelmektedir.

Bu unsurların bir kısmı işletmenin içindedir. (personel ve hissedarlar gibi), bir kısmı da işletmenin dışındadır (müşteriler, işletmeye mal satanlar, rakipler, işletme çevresinde yaşayan halk, kamu kurum ve kuruluşları ile basın-yayın organları gibi).

İşte halkla ilişkiler; çıkarları zaman zaman çatışan bu iç ve dış unsurlara karşı işletmeyi en iyi ve doğru şekilde tanıtmak, onların memnuniyetini kazanmak ve onların düşünce, tutum ve davranışları hakkında bilgi edinme çalışmalarını kapsayan fonksiyonun adıdır.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, halkla ilişkiler iki yönlü bir faaliyettir. Faaliyetin bir yönü iç ve dış çevre unsurlarına işletmeyi tanıtmak diğer yönü ise onlar hakkında bilgi edinmektir.

Halkla ilişkiler, 1930 'lardaki büyük ekonomik durgunluğa kadar, işletme yönetimlerinde bilinmiyor ve bu yönde bir çaba harcanmıyordu. Ancak bu yıllardan sonra konunun önemi anlaşılmuş ve önce batılı ülke işletmelerinden başlamak üzere tüm dünyada, bu arada ülkemizde de son yıllarda, modern yönetimin anlayışının gereği olarak, oldukça önem verilen bir konu haline gelmiştir.

B - HALKLA İLİŞKİLERİN ÖZELLİKLERİ

Yukarıda tanımı ve açıklaması yapılan halkla ilişkilerin, bazı özellikleri ise şunlardır:

1. Halkla ilişkiler, karşılıklı iletişime dayanan faaliyetlerin bütünüdür. Bir yanda kişi yada kuruluşlar, diğer yanda ise hedef kitle bulunur. (Hedef

kitle içerisine işletmeyi etkileyen iç ve dış unsurların tümü girmektedir.) Kişi ya da kuruluş, karşısındaki kitleye birşeyler ulaştırırken, o kitleden de başka bilgiler almaktadır.

2. Karşılıklı ilişkiler sonucunda her iki tarafta çeşitli çalışmalar sağlamaktadır. İşletme, bu yolla yaptığı işler konusunda hedef kitleyi aydınlatıp, gerekli bilgileri vermekte, buna karşılık onların desteğini güvenini ve ilgisini kazanmaktadır. O halde, halkla ilişkiler bir başka açıdan bakıldığında "karşılıklı çıkar ilişkilerine dayalı bir iletişim faaliyetidir" denilebilir.

3. Halkla ilişkiler ne bir reklam, ne de bir propaganda faaliyetidir. Yalnızca doğru bilgileri karşı tarafa etkili bir şekilde ulaştırabilme işidir. Hedef kitleyi yanıltıcı ve aldatıcı öğelerin halkla ilişkiler faaliyetinde yeri yoktur. Hatta, tepkilerin dikkate alınması ve beğenilmeyen yönlerin düzeltilmesi söz konusudur.

4. Bir yazarın deyimiyle halkla ilişkiler "insanların istedikleri şeyleri yine onların dilediği şekilde yapma felsefesidir." Bundan da anlaşılacağı gibi halkla ilişkilerin temeli insan unsurudur. Dolayısı ile iyi bir halkla ilişkiler fonksiyonu hedef kitledeki kişilerin psikolojik özelliklerini, duyu ve düşüncelerini en iyi şekilde analiz edebilen ve ona uygun politika üreten fonksiyondur. Politikanın esası ise inandırmaya dayalı olmalıdır.

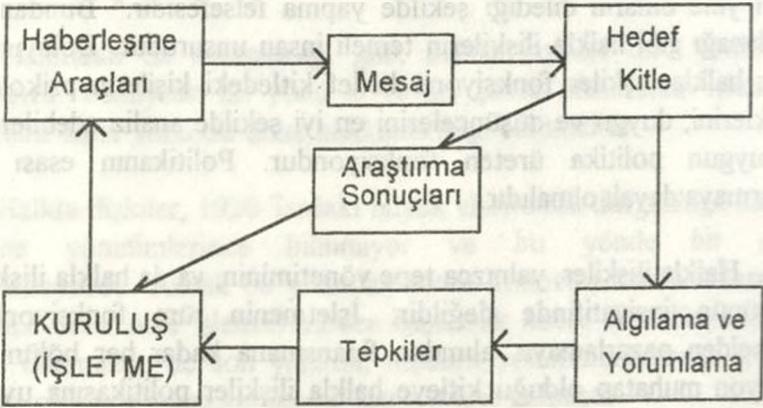
5. Halkla ilişkiler, yalnızca tepe yönetiminin, ya da halkla ilişkiler bölümünün insiyatifinde değildir. İşletmenin tüm fonksiyonları, personelden pazarlamaya, alımdan finansmana kadar her bölüm ve fonksiyon muhatap olduğu kitleye halkla ilişkiler politikasına uygun bir şekilde yaklaşmak zorundadır. Bu nedenle halkla ilişkiler işletmenin tümünü kapsayan geniş yelpazalı bir fonksiyondur.

6. Haberleşme (iletişim), halkla ilişkilerin temel elemanlarından bir diğeridir. İşletme politika ve faaliyetlerini haberleşme yoluyla hedef kitleye ulaştırır. Bunun için göze ve kulağa hitap eden her türlü iletişim araçlarını (televizyon, radyo, gazete, dergi, mektup, katalog, broşür, sergi, panayır, fuar, tebrik, telefon v.b.) kullanır.

Toplumunu oluşturan fertler, işletme ve diğer kuruluşların kendileri için neler yaptıkları, hangi çabalar içinde bulduklarını sürekli olarak bilmek isterler, Şayet, kuruluşlar bu isteği yukarıda belirtilen araçlarla doğru bir şekilde karşılamaz, yani kamu oyunu bilgilendirmezse, o takdirde kişiler kendileri bir takım yalan-yanlış çıkarılmış söylenti tarzında haberlere itibar ederler ki bu da hedef kitlenin zamanla kuruluşun aleyhine dönmesine yol açar.

Haberleşme, halktan bilgi alma yönünde de geçerlidir. Halkın tutum ve davranışları, duygu ve düşünceleri ile işletmenin ürün ve politikalarına karşı tepkileri de ancak haberleşme kanalı ile öğrenilir. Bunun için; danışma servisi kurulabileceği gibi, anket çalışmaları yapılabilir. Halk temsilcileri ile toplantılar yapılabilir. Basın yayın organlarının tüketici dileklerini yansıtan kısımları izlenebilir. Dilek ve şikayet kutuları kullanılabilir.

Haberleşmenin işleyişi aşağıdaki şekilden görülebilir. (Şekil 41)



Şekil 41. Halkla İlişkiler Haberleşme

C - HALKLA İLİŞKİLERİN PRENSİPLERİ

Halkla ilişkiler faaliyeti ile elde edilmek istenen faydanın temini ve sürekliliği bakımından bazı prensiplere uyulması gerekir ki bunlar; doğruluk, inandırıcılık, süreklilik ve planlı olmak prensipleridir.

1. Doğruluk Prensibi:

Halkla ilişkilerde en önemli prensip doğruluk ve samimiyettir. Halka yalan ve yanlış bilgiler veren bir kuruluş onu ancak bir kere aldatabilir. Yaşadığı sürece halkın desteğine ve ilgisine muhtaç olan kuruluşlar ona mutlaka doğru ve düzenli bilgiler aktarmalıdır. Bu sayede halkın güveni sağlanabilir ve işletme-toplum bütünleşmesi gerçekleşir.

2. İnandırıcılık Prensibi:

Doğru bilgi aktarma tek başına yeterli değildir. Sağlıklı bir halkla ilişkiler sisteminde inandırıcılık ta esas olmalıdır. İnandırıcılığın temel şartı ise söylenenlerle yapılanların bir birine uygun olmasıdır. Yapılan bir araştırmaya göre halk, söylenenden çok yapılanlara önem vermektedir.

O halde işletme, bir yandan mesajını doğru bilgilerle aktarırken, diğer yandan bu bilgilere uygun faaliyetler içinde bulunmalıdır. Bu takdirde halkla ilişkiler sisteminin inandırıcılığı artmış olacaktır.

3. Süreklilik Prensibi:

Doğru ve inandırıcı olan halkla ilişkiler aynı zamanda süreklilik te göstermelidir. Arada bir yapılan halkla ilişkiler ne kadar etkili yapılırsa yapılsın zamanla halkın zihninden kaybolmaktadır. Özellikle rakip işletmelerin sürekli olarak mesaj verdiği bir ortamda halkın dikkati ve ilgisi rakiplerin faaliyetine yönelecektir.

O nedenle, halkla ilişkilerden beklenen yararın elde edilebilmesi için topluma verilen mesajın ve onlardan alınan bilgilerin hem doğru, hem etkili ve hem de sürekli olmasına dikkat edilmelidir.

4. Plânlı Olma Prensibi:

Plân, bilindiği gibi tüm fonksiyonların başarısının temel şartıdır. Plânsız olarak, rastgele yapılan faaliyetler bazen doğru sonuçlar verse bile

sürekli ve etkili bir başarıyı hiç bir zaman sağlamaz.

Bu bakımdan halkla ilişkiler faaliyeti de bir plâna dayandırılmalıdır. Politikalar mesajlar ve bilgiler bir plân dahilinde halka aktarılmalıdır.

Bunun için, hedef kitleye ne gibi mesajlar ulaştırılacağı, bu mesajların nasıl ve hangi kanallardan verileceği, içeriklerinin neler olacağı ve ne gibi etkileyici sloganlar kullanılacağı ayrıntılı olarak belirlenmelidir. Şüphesiz bütün bu çalışmalar, işletmenin izlediği politikaya uygun olmalıdır. Bunun için de mesajların içeriği işletmenin genel amaç ve stratejisine uygun olarak hazırlanmalıdır.

Ayrıca, kampanyaya katılacak personel bunların eğitimi, kampanyanın süresi ve maliyeti de belirlenmelidir. Bütün bu çalışmalar yapıldıktan sonra pân üst yönetimce onaylanmalı ve daha sonra uygulamaya geçilmelidir.

D - HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ VE ORGANİZASYONU

Halkla ilişkiler oldukça geniş bir kavramdır. Yalnızca işletmeler açısından değil, aynı zamanda hükümet kamu kuruluşları, siyasi partiler, sendikalar, dernekler, vakıflar, gazeteler, eğitim kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar açısından da önemlidir ve hemen hepsinde bir "halkla ilişkiler" birimi mevcuttur.

Biz burada, işletmelerdeki halkla ilişkiler bölümü üzerinde duracak ve onun yapısını inceleyeceğiz.

İşletmelerde halkla ilişkiler bölümü

1. İşletmelerde halkla ilişkiler, aşağıdaki alternatiflerden biri ya da bir kaç şeklinde örgütlenmiş olabilir.

a) Halkla ilişkiler, işletme dışında bir büro, reklam ajansı ya da danışmana bırakılır.

b) İşletme içindeki personel, pazarlama gibi fonksiyonlardan birisine bu görev verilebilir.

c) Yalnız halkla ilişkilerle uğraşacak bir kişi bu görev için atanabilir.

d) İşletme fonksiyonlarının yöneticilerinden oluşan bir komite tarafından yürütülebilir.

e) Halkla ilişkiler konusunda araştırma, plânlama ve uygulama yapabilecek uzmanlardan oluşan bir halkla ilişkiler bölümü kurulabilir.

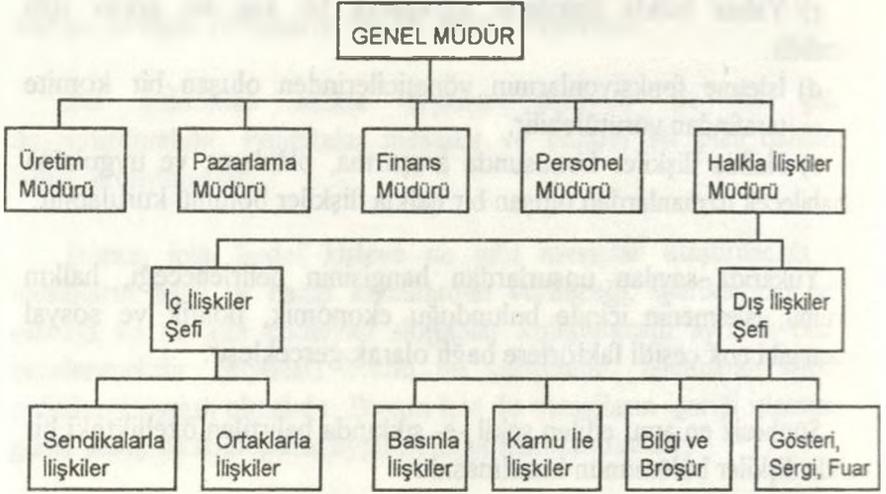
Yukarıda sayılan unsurlardan hangisinin belirleneceği, halkın durumu, işletmenin içinde bulunduğu ekonomik, politik ve sosyal ortam gibi çok çeşitli faktörlere bağlı olarak gerçekleşir.

Şüphesiz en arzu edilen şekil -e- şikkında belirtilen özellikteki bir halkla ilişkiler bölümünün kurulmasıdır.

2. Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyonu

Halkla ilişkiler faaliyetinin ayrı bir bölüm tarafından yürütülmesinin uygun görüldüğü işletmelerde, halkla ilişkiler bölüm yöneticisinin (müdür veya şef), doğrudan genel müdüre ya da yönetim kuruluna bağlanması, yani onlara karşı sorumlu olması gerekir. Çünkü, politika kararları ile halkla ilişkiler fonksiyonu arasında sıkı bir ilişki vardır. Halkla ilişkiler yoluyla elde edilen yol gösterici bilgiler işletmenin politikasını belirlemede etkili olacağı gibi, halkla ilişkiler de işletme politikasına uygun olarak yapılacaktır.

Halkla ilişkiler bölümü genel olarak aşağıdaki Şekil 42 'de görüldüğü gibi örgütlenebilir.



Şekil 42. Halkla İlişkiler Bölümü Organizasyonu

Halkla ilişkiler yöneticisinin diğer fonksiyon yöneticileri ile aynı hiyerarşik kademede bulunması hem bölümler arası koordinasyonun sağlanmasında, hem de diğer bölümlerle halkla ilişkiler arasında işbirliği kurulmasında önemli faydaları vardır. Çünkü her bölümün halkla ilişkilere ihtiyacı vardır.

3. Halkla İlişkiler Bölümünün Görevleri:

Organizasyon içindeki yeri yukardaki şekilde gösterilen halkla ilişkiler bölümünün görevleri şu şekilde sıralanabilir.

- Hedef kitleye ilişkin gerekli bilgileri toplamak
- Gelecekle ilgili eğitimleri tahmin ve analiz etmek ve bunlara uygun programlar hazırlamak
- Üst düzey yöneticilere, izlenecek politikaların halkla ilişkiler yönü ile ilgili bilgiler vermek,
- İşletmeyi tanıtıcı, kitapçık, broşür, gazete gibi yayınlar hazırlamak,
- İşletmeyi görmek isteyenler için geziler düzenlemek,

- f) Kamu kuruluşları ve meslek kuruluşları ile ilişkileri sürdürmek,
g) Eleştiri ve şikayetler ile ilgilenmek,
h) Endüstriyel ilişkileri iyileştirmek,
ı) Personel arasında karşılıklı saygı, sevgi ve sorumluluk duygularını geliştirmek,
i) Özel gün, sergi, toplantı, seminer ve konferanslar düzenlemek,
j) Kurumsal kimliği yerleştirmek,
k) İşletmenin ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlara yazışma ve duyuru hazırlamak,

Görüldüğü gibi halkla ilişkiler bölümünün görevleri, oldukça geniş kapsamlı ve yoğunluk arz etmektedir. Bu görevlerin etkinliğini artırmanın yolu ise işbölümü ve ihtisaslaşmadan geçer. Bu nedenle halkla ilişkiler bölümü de Şekil 42 'de görüldüğü gibi kendi içinde ihtisas grupları oluşturur.

İhtisas gruplarının koordinasyonu halkla ilişkiler üst yönetimince sağlanır. Böylece yürütülen halkla ilişkiler faaliyeti ise işletmenin esas politikasını belirleme de ve benimsetme de son derece önemli role sahiptir.

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME (AR - GE)

A - TANIMI VE ÖNEMİ

18. yüzyıl 'da gerçekleşen sanayi devrimi ile birlikte fert ve toplumların hayatında meydana gelen hızlı değişim süreci, bilim ve teknolojiye ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak halen artan bir hızda devam etmektedir.

Öyle görülüyor ki, 2000 'li yılların temel niteliği değişme ve gelişme hızının daha da artması ve bunun sonucu olarak, belirsizliğin, istikrarsızlığın ve gelecek endişesinin şiddetlenmesi olacaktır.

O halde, hayatiyetini uzun süre devam ettirmek isteyen tüm kurum ve kuruluşlar, söz konusu gelişmeleri dikkate almalı, karar ve uygulamalar, araştırmalar sonucu sağlanan objektif bilgi ve verilere dayandırılmalıdır.

Araştırma geliştirme; "genelde bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yenilikçi çaba ve bu çabaların sonucunun yeni uygulamalarda kullanımı" olarak tanımlanabilir.

Bu anlamda araştırma-geliştirme çabalarının özellikle gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığını görüyoruz. Diğer ülkeler ise bu çalışmaların sonucunu ya mal ve hizmet olarak satın almakta, ya da "patent" olarak kullanım hakkını almaktadır.

Bu konuya önem veren Japonya ve A.B.D. gibi ülkelerde hükümetler araştırma-geliştirme ye büyük paralar ayırırken, yine bu ülkelerdeki işletmeler araştırma-geliştirme ünitelerini gittikçe genişletmektedirler. Öyle ki araştırma-geliştirme, bir çok işletmenin bütün faaliyetini kapsayabilmektedir.

Tabii ki araştırma-geliştirmeyi ön plâna alan ülkeler, sınai gelişmeyi ve dolayısıyla da ekonomide liderliği yakalamakta, başaramayan ülkeler ise ekonomik, sosyal, hatta siyasal yönden bu ülkelere bağımlı hale gelmektedirler.

B - ARAŞTIRMA - GELİŞTİRME TÜRLERİ

Araştırma-Geliştirme başlıca üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurların kapsamları birbirinden farklı olduğu için bunları araştırma-geliştirme faaliyetinin birer çeşidi olarakta görebiliriz. Bu üç unsur;

- Temel Araştırma
- Uygulamalı Araştırma
- Geliştirme

1. Temel Araştırma

Bugünkü modern bilim ve tekniğin dayanağı temel araştırmalardır. Temel araştırmaları yürüten bilim adamlarının asıl amacı varlıkların ve olayların tabii oldukları temel kanunları bulmaktır. Dolayısıyla temel araştırmaların ticari amaçtan uzak olduğunu söyleyebiliriz. Sonuçlarının ticari amaçla kullanılması bu esası değiştirmez.

Temel araştırmalar, bilime ve ilim adamlarına değer verilen ülkelerde destek görür ve gerçekleşir. Sonuçta, o ülkeler buluşları uygulamaya aktararak büyük başarılar elde ederler. Tarih buna en güzel şahittir.

2. Uygulamalı Araştırma

İşletmelerin, özellikle endüstri işletmelerinin önem verdikleri ve gerçekleştirdikleri araştırma türüdür. Amaç, kârlarını artırmak, öncülük görevini üstlenmek ya da hayatını devam ettirmek olabilir. Hangisi için olursa olsun, tüm amaçların ortak yanı faydacı olmalarıdır.

Bu nedenle uygulamada araştırmalar, "ticari amaçlarla mamüller ve üretim süreçleri üzerinde yeni bilgilerin elde edilmesi için yapılan çalışmalardır" diyebiliriz.

Bilindiği gibi, işletmelerde araştırma-geliştirme, "destekleyici fonksiyon" olarak görev yapmaktadır. Çünkü ar-ge, işletmelerin değişik şartlara uyumunu sağlayan, hayatiyetini devam ettiren, büyüme ve gelişmesini sağlayan önemli bir fonksiyondur. Bu alandaki desteğe bağlı olarak işletmeler diğer fonksiyonlarını da istenilen vasıfta gerçekleştirebilirler.

Uygulamalı araştırma, işletmelerde iki yönlü yapılabilir. Bunlardan birincisi, dış dünyada, işletmecilik alanında geliştirilmiş olan teknik ve bilgilerin araştırılarak işletmeye taşınması çalışmalarıdır. Diğeri ise, işletmenin kendi imkanlarını üretim tekniklerini daha kaliteli, daha düşük maliyette ve daha kısa sürede üretim gerçekleştirme yönünde geliştirme çabalarıdır.

Ar-Ge hangi yönde yapılırsa yapılsın her iki yönünde ortak amacı; işletmede verimliliği, kârlılığı ve etkinliği artırmak; daha iyi ve daha faydalıya ulaşmaktır. Bunun için de işletmede, yalnızca üretim konusunda değil, aynı zamanda yönetim-organizasyon, pazarlama, finans ve personel konularında da ar-ge çalışmalarına yer verilir.

Hangi konuda olursa olsun ar-ge çalışmaları başlıca şu aşamalardan geçilerek gerçekleştirilir:

- a) Amacın belirlenmesi,
- b) Gerekli verilerin ve imkanların araştırılması
- c) Toplanan verilerin ve eldeki imkanların analizi edilmesi,
- d) Varılan sonuçların açıklanması,

Amaç, bazen işletmede ortaya çıkan bir sorunun çözülmesi de olabilir. Bu durumda yine, önce sorunun belirlenmesi verilerin toplanması, verilerin analizi, yorumlanması ve sonuç aşamalarından geçmek gerekir.

Uygulamalı Araştırma faaliyetleri, temel araştırma sonuçlarını dikkate alır. Ya, temel araştırma ile bulunmuş bir sonucun işletmeye uygulanabilirliği araştırılır, ya da yeni yol ve unsurlar belirlemek amacıyla yapılır.

3. Geliştirme:

Geliştirme, temel ve uygulamalı araştırmalarla bulunmuş bilimsel sonuçları kullanarak, uygulamada daha iyi neticeler almak için yürütülen çalışmalardır.

Buna göre geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş söz konusu değildir; yalnızca daha önceki araştırmalarla elde edilmiş olan bilgilerin üretim metodu ya da diğer fonksiyonlar üzerine uygulanarak en iyi sonuçların alınması amaçlanır.

İşletmelerde, uygulamalı araştırma ile geliştirme çalışmaları bir arada yürütülebilir. Geliştirme çalışmaları da belli başlı şu amaçlardan geçilerek gerçekleştirilir.

- a) Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının işletme faaliyetlerinde denenmesi,
- b) Deneme sonuçlarının analizi ve değerlendirilmesi,
- c) Amaca uygun en rasyonel yolun ve çözüm şeklinin benimsenmesi,
- d) Uygulama sonuçlarının denetlenmesi

Geliştirme, işletmelerdeki yeri dikkate alındığında, araştırma faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında bir köprü görevini yerine getirdiği görülür.

C - İŞLETMELERDE AR-GE BÖLÜMÜN ORGANİZASYONU

Sürekli büyüyen ve gelişen ekonomik hayatın bir gereği olarak işletmeler ar-ge faaliyetlerine, giderek artan bir ilgi ile yaklaşmaktadır.

Günümüz modern işletmelerinde ar-ge faaliyetlerinin kaçınılmaz bir yeri vardır. İşletmelerin ar-ge faaliyetlerine önem vermelerinin başlıca nedenleri dört grupta toplanabilir:

1. Pazarlama İle İlgili Nedenler : Pazarı ele geçirmek pazarda öncü kuruluş olmak, ya da rakipler karşısında ayakta kalabilmek.

2. Örgütsel Nedenler: İşletmenin ilgili endüstri dalında, hem yenilikçi, hem de alternatif mamüller sunabilen kuruluş olma imajını sürdürmek istemesi.

3. Sosyal Nedenler: İnsanoglunun tabiatında var olan değişiklik arzusunda cevap verebilmek ve kamu oyuna faydalı bir işletme olduğunu isbatlamak.

4. Persenelle İlgili Nedenler: İşletmede çalışan personel kabiliyetlerini değerlendirme imkânı vermek ve istekli, başarılı araştırmacıları işletmeye çekebilmek.

İşletmelerde ar-ge, tıpkı halkla ilişkilerde olduğu gibi çeşitli şekillerde yerine getiriliyor olabilir. Başka bir deyişle her işletme aşağıdaki alternatif yollardan kendine en uygun olanını seçer ve uygular.

Söz konusu alternatifler şu şekilde sayılabilir;

- Ar-ge faaliyetleri işletmenin dışından bir uzman kuruluşa yaptırılabilir.
- İşletmede her fonksiyon için ayrı bir ar-ge birimi kurulabilir, ya da
- İşletmenin tüm ar-ge faaliyetleri ayrı bir bölüm altında yürütülebilir.

Bu alternatiflerden hangisinin seçileceğini bazı faktörler tayin eder ki bunlar; işletmenin amacı, sermaye durumu, üretim imkanları, pazarlamadaki gelişmeler ve personelin nicelik ve nitelikleri olarak sayılabilir.

Modern işletmecilikte büyük bir yeri ve önemi olan ar-ge faaliyetleri ülkemizde henüz istenen düzeyin çok altında bulunmaktadır. Bunun başlıca nedeni gerek hükümet gerekse işletme yöneticilerinin bu konuya yeterin de önem vermemeleridir. Hükümetler için bütçeden ar-ge çalışmalarına son derece sınırlı kaynak ayrılmaktadır. Bu da temel araştırmaların gelişmemesi sonucunu doğurmaktadır.

İşletme yöneticileri ise, gelişmiş ülkelerdeki hazır ar-ge sonuçlarını yüksek patent ücreti ödeyerek almayı tercih etmektedirler. Halbuki, yakın gelecekte işletmeler ya kendi ar-ge faaliyetlerine önem vererek ayakta kalmayı sürdürebilecek ya da başka işletmelerin kötü bir kopyacısı olarak bağımlı bir şekilde yaşayacaklardır.

İŞLETME VE ÇEVRE İLİŞKİLERİ

A - ÇEVRE KAVRAMININ ANLAMI VE ÖNEMİ

İşletmenin çevresi denildiği zaman, akla gelen onun ekonomik ve sosyal çevresi olmaktadır. Bu çevreyi oluşturan unsurların ise, tüketiciler, pazalama kuruluşları, halk, basın-yayın ve devlet kurumları olduğu daha önceki konularda açıklanmış idi.

Burada kastedilen çevre, işletmenin içinde bulunduğu "doğal çevre" dir. Doğal çevreyi oluşturan unsurlar ise; **hava, su, diğer canlılar, bitki örtüsü, toprak, iklim, görüntü ve estetik** gibi çok geniş bir alanı içermektedir.

Bilindiği gibi üretim faktörleri emek, sermaye, tabiat ve müteşebbisten oluşmaktadır. Bunlardan tabiat faktörü doğal çevreyi temsil etmektedir ki, her hangi bir mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilirken tabiattan şu şekillerde yararlanılmaktadır:

1. Üretim için gerekli hammadde olarak kullanılan çevre (madenler, fosil yakıtlar v.b).
2. Enerji elde etmek ve tarımsal ürün için kullanılan çevre (Barajlar, regülatörler, kanallar, tarım arazileri v.b).
3. Tabii güzelliklerden istifade amacı ile kullanılan çevre (Milli parklar, korular v.b.)
4. Ekosistem için korunan ve işlenen çevre (tarımsal araziler, otlaklar, mera ve yaylalar)
5. Yerleşme ve iş alanları olarak kullanılan çevre (şehirleşme ve sanayileşme)
6. Ulaşım, dinlenme ve diğer ihtiyaçlar için kullanılan çevre (otoyollar, turizm işletmeleri, v.b)

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması için yürütülen faaliyetler sırasında, yukarıda sayılan doğal çevre unsurlarının, dengeli kullanımı esas olmalıdır. Doğal çevre unsurları eksilen ve kirlenen yönlerini tamamlama ve temizleme özelliğine de sahiptir ki buna "kendi kendini yenileme" adı verilmektedir. İşte, kastedilen dengeli kullanım, doğal çevrenin bu kendi

kendini yenileyebilme sınırını aşmayacak ölçüdeki kullanımıdır. Buna dikkat edilmediği takdirde kirlenen ve bozulan çevre hızla tükenecek ve içinde yaşanılmaz ve kullanılmaz hale gelecektir. Bu ise insanlığın sonu olacaktır.

O halde tüm insanlığın ortak malı olan ve canlı hayatının devamı için gerekli olan "doğal çevre" nin korunması ve dengeli kullanılması, her toplum, fert ve işletmenin, üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

B - ÇEVRE BOZULMASINA YOL AÇAN ETKENLER

Doğal çevrenin bozulmasına ve kirlenmesine yol açan en önemli etken, hiç şüphesiz hızlı ekonomik gelişmedir. Hızlı ekonomik gelişme bir yandan, orman ürünlerini, hayvanları ve madenleri kendini yenileme sınırının üstüne çıkararak hızla tüketirken diğer yandan ulaşım, şehirleşme ve sanayileşme hareketleri de, birinci sınıf tarım arazilerini ve bitki örtülerini hızla yok etmektedir. Halbu ki, 1 cm² 'lik verimli bir tarım toprağının milyonlarca yılda meydana geldiğini düşünürsek şehirleşme, sanayileşme ve ulaşım gibi yapılaşmanın alternatif alanlara kaydırılmasının önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Ekonomik gelişmenin, dolayısı ile üretim faaliyetinin çevreye olan ikinci etkisi onu kirletici ve tabii dengeyi bozucu etkisidir. Sanayileşmenin bir sonucu ve bir çeşit bedeli olan çevre kirliliği "insan-tabiat" dengesini hızla bozmakta ve tabiatta yenilenemez kaynakları tüketilerek kaybolmasına yol açmaktadır.

Sanayileşmenin çevreye olan olumsuz etkileri başlıca şu şekillerde ortaya çıkmaktadır.

1. Atık sular (su kaynaklarının kirlenmesine ve bazı canlı türlerinin yok olmasına sebep olmakta)
2. Baca gazları (hava kirliliğine yol açmakta)
3. Katı atıklar ve atıklar (çevreyi kirletmekte)
4. Gürültü (insan sağlığı üzerinde olumsuz etki yapmakta)
5. Radyoaktif kirlenme (çeşitli zehirlenmelere yol açmakta)

Bu etkilerin hemen hepsinin sebepleri genelde:

- Yanlış yer seçimi,
- Filtrasyon ve arıtma tesislerinin kurulmaması
- Teknoloji geriliği
- İnsan unsurunun eğitimsizliği

gibi nedenlere dayanmaktadır.

C - İŞLETME VE ÇEVRE ETKİLEŞİMİ

İşletme ve çevre, her ikisi de bir birini değişik şekillerde etkiler. Bu etkileşimi şu şekilde görebiliriz.

1. İşletmenin Çevreye Etkileri

İnsan ihtiyaçlarını karşılama gibi faydalı bir faaliyeti yerine getiren işletmeler bir yandan bu hizmeti yaparken, diğer yandan, arzulanmayan kötü sonuçlara da yol açmaktadırlar. Kısaca "**yan etki**" adı verilen bu olumsuz sonuçlar; çöp, artık, saldı, duman dışkı, talaş v.b. şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu olumsuz yan ürünlerin temel özelliği, ya yer işgal etmek gibi fiziksel, ya da doğal ortamı oluşturan canlı cansız varlıklara zarar verecek bir kimyasal değişikliğe neden olmalarıdır.

İşte, işletmeler; katı, sıvı ve gaz şeklindeki atıkları (karbondioksit, civa, D.D.T. v.b.) çevreye yayarak havanın, suyun ve toprağın yani çevrenin kirlenmesine yol açmaktadırlar. Bunlara ilave olarak insan sağlığına zarar verecek ölçüde gürültü oluşması ve estetik duygulara rahatsız edecek görüntülerin ortaya çıkması da yine işletmelerin bir yan ürünüdür.

Sonuç olarak işletmeler, yararlı kuruluşlar olmalarının yanında, içinde yaşadığı doğal çevreye olan zararlı etkilerini en aza indirecek

tedbirleri alabilirse faydası zararından üstün kuruluşlar olarak insanlığa hizmet vermeye devam edeceklerdir. Aksi durumda ise; canlılarla cansızlar, canlı ce cansızlarla insanlar arasındaki doğal denge bozulacak, böylece kendini yenileyemeyen çevre kimseye yarar sağlamayacaktır.

2. Çevre Şartlarının İşletmeye Etkileri

İşletme bir yandan çevreyi yukarı da belirttiği şekilde etkilerken, diğer yandan kendisinde de çevre şartlarından olumlu ya da olumsuz etkilenir.

İşletmede mal ve hizmet üretilirken; emek, sermaye, tabiat ve müteşebbisten azami faydanın sağlanması hedeflenir. Yine bilindiği gibi üretim faaliyeti temelde, tabiattan elde edilen çeşitli unsurların fiziksel ve kimyasal yönden şekillerinin değiştirilerek yeni mamüller ortaya çıkarılmasıdır. Diğer bir deyişle üretimin esası, yararlanılabilir tabiat kaynaklarına dayanmaktadır. O halde;

- Şayet tabiat kaynakları dengesiz kullanılır ya da kirletilirse gelecekte üretim için gerekli hammadde ve yarı mamül kalmayacaktır.

Bu durumun bir başka olumsuz etkisi ise işletmenin verimliliğinin düşmesi, kalitenin bozulması ve maliyetlerin yükselmesi şeklinde kendisini gösterecektir. Bu sonuçları yapılan araştırmalar doğrulamaktadır. Şöyle ki; hava ve su kirlenmesi ile aşırı gürültü işletmede çalışan personeli fizyolojik ve psikolojik yönden olumsuz etkilemekte bu ise yukarıda belirtilen sonuçları doğurmaktadır.

D - ÇEVRENİN KORUNMASINA YÖNELİK TEDBİRLER

Çağdaş ekonomi politikalarının asıl amacı; bir yandan ürettiğini yararlı bir şekilde tüketmek ve toplum refahını maksimum kılmak yani etkili olmak, diğer yandan ise mevcut iktisadi kaynakları maksimum verimde kullanmak yani etken olmaktır

Bu sonuca ulaşmada da en önemli unsurun insan olduğu unutulmamalıdır. Zira bilindiği gibi insan, üretimin temelinde hem amacı, hem de aracıdır. Ancak insan, kendisi için üretirken başka varlıkların hakkını da gözetmeyi ihmal etmemelidir.

Nedeni ne olursa olsun, kalkınmanın ortaya çıkardığı çevre kirlenmesi dolaylı ya da dolaysız çok büyük ekonomik ve sosyal maliyetlere yol açmaktadır. Çevre kirlenmesinin diğer canlılar üzerine yaptığı etkiler ve ölçülemeyen sosyal etkileri de dikkate alındığında insanlığa maliyeti çok daha yükselmektedir.

O halde ne yapılmalı? Bu sorunun cevabı kalkınma ve çevre arasındaki hassas dengenin optimal şekilde kurulması ve karşılıklı etkileşimin en az zararlı gerçekleşmesi, dolayısı ile en yüksek verim ve kalkınma hızının gerçekleştirilmesinde yatmaktadır.

Bunun için başlıca şu tedbirler alınmalıdır:

1. Gelişmelere uygun bir çevre mevzuatı hazırlanmalıdır.
2. Başta sanayiciler olmak üzere toplumun her kesimine yeterli ve sürekli çevre eğitimi verilmelidir.
3. Kalkınmada ekonomik tercihlere ve kaynak tasarrufuna öncelik verilmelidir.
4. Gerek sanayileşmede gerekse şehirleşmede yer seçimi, çevreyi ve verimli araziye en az tahrip edecek uygun alanlara kaydırılmalıdır.
5. Tüm resmi ve sivil kuruluşlar arasında bu alanda resmi ve gönüllü koordinasyon kurulmalıdır.
6. Çevre konusunda envanter ve istatistikler hazırlanmalıdır.
7. Sanayi atıklarının geri kazanılması için gerekli teşvikler verilmeli ve tesisler kurulmalıdır.
8. Az atıklı ve çevreyi kirletmeyecek teknolojiler özendirilmelidir.
9. Yatırım projelerinde çevre kriterlerine dikkat edilmelidir.
10. Çevre araştırma-geliştirme, ölçme ve izleme enstitüleri kurulmalıdır.
11. Etkili ve sürekli, aynı zamanda caydırıcı kontrol ve denetleme mekanizmaları mutlaka kurulmalıdır.

Bize ve tüm toplumlara düşen görev; kaynakları israf etmeden verimli bir şekilde kullanmak ve kalkınmamızı tabiatın dengesini bozmadan gerçekleştirmeye çalışmak olmalıdır. Bu yapılabildiği takdirde hem çağdaş bir toplum hedefi yakalanmış, hem de gelecek nesillere de yetebilecek ve aslında onların hakkı olan kaynaklar yine onlara bırakılmış olacaktır.

KARAR VERME SÜRECİ

A. Tanımı ve Önemi

Akıl nimetine bağlı olarak düşünme fonksiyonuna sahip bir insanın sürekli karar verdiği bilinen bir gerçektir. En genel anlamda kararı **"amaca ulaştıracak alternatif yollar arasından mevcut imkanlara göre en uygun gözükenin tercih edilmesi işlemi"** olarak tanımlayacak olursak, aslında yaşanan hayatın bilinçli olarak verilmiş bir "kararlar bütünü" olduğu sonucu ortaya çıkar.

Şu halde, yönetici, gerek bir insan olması nedeniyle genel bakımdan, gerekse yönetim süreci ile çok yakından ilgili olan biri olarak özel bakımdan, sürekli karar veren kişidir. İşletme yöneticisinin en belli başlı fonksiyonu işletmeyi hedef ya da hedeflere ulaştıracak kararların verilmesi işidir. Yönetici bu fonksiyonu yerine getirirken, ya tecrübesine dayanarak tahminlerde bulunmak suretiyle, ya da işletme içi ve işletme dışı şartları sistematik bir incelemeden geçirdikten sonra bilimsel olarak sonuca ulaşacaktır. Her iki durumda da akıl ve mantığa dayalı bilinçli bir tercih söz konusudur.

İşletmenin başarısı, yönetiminin başarısı anlamına geldiğine göre, başarılı yönetimin ilk şartı da iyi kararlara sahip olmasıdır. İyi karar, etkin (tesirli = isabetli) ve verimli (rasyonel = üretken) karardır. Yönetici ister önseziye dayalı tahminlerinde olsun, ister, bilimsel metodlar kullanarak yaptığı ileriye dönük tahminlerde olsun etkinlik ve verimlilik vasıtalarını kararlarına yansıttığı ölçüde başarısı artacaktır.

B. Kararın Özellikleri

İşletme dediğimiz ekonomik varlık maddi unsurların yanında beşeri unsurları da beraberinde bulundurmaktadır. Bu da işletme problemlerinin çözümünde iki yönlü düşünmeyi gerektirmektedir. Diğer bir deyişle işletme problemlerine çözüm ararken ne tek başına rakam faktörlerin incelenmesi, ne de tek başına sosyo - psikolojik faktörlerin incelenmesi yeterlidir. Bazı alanlardaki kararlar için tek bir grup faktörün incelenmesi

yeterli olsa bile, genellikle işletme kararları her iki grup faktörün etkilerinin hesaba katılması ile ortaya çıkan çözümleri kapsar niteliktedir.

Ancak bu faktörlerden ölçülebilir olanların etkileri rasyonellik ilkesi çevresinde incelenip belirgin sonuçları ortaya çıkarıldıktan sonra diğer sosyo - psikolojik faktörlerin etkilerinin de incelenmeye katılıp en son kararın bundan sonra verilmesi hem yöneticilere kolaylık sağlamakta, hem de kararın özelliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Aslında günümüz işletmelerinde etkileri ölçülemeyen faktörlerin sayısı son derece azalmıştır. Beşeri faktörlerden önemli bir kısmı da rakamlı (kantitatif) tekniklerle incelenebilir hale gelmiştir. Çünkü artık davranış bilimleri alanında da rakamlı ölçüm teknikleri geliştirilmiş bulunmaktadır.

İşletme Yöneticilerinin karar vermede kullandıkları kantitatif teknikler oldukça çeşitlidir. Biz bu tekniklerden en çok kullanılan ve yöneticilere problemlerin çözümünde en genel şekilde yardımcı olan teknikler üzerinde duracağız. Bunların başlıcaları; Başabaş Noktası Analizi, GANTT Şemaları, PERT - CPM Analizleri ve Lineer Programlamadır.

Bu tekniklerin herbirini tek tek ele alarak, özelliklerini ve işletme kararlarının alınışında nasıl kullanıldıklarını inceleyelim.

BAŞABAŞ NOKTASI ANALİZİ

A. Tanım ve Kapsamı:

İşletmelerde, kontrol ve karar vermede kullanılan bir kâr planlama aracıdır. Bu analiz, yardımıyla işletmeler, maliyetlerini dikkate alarak, kâra geçiş için gerekli satış hacmini belirler. Bu yüzden bu analize "Kâra Geçiş Analizi" de denir. Ayrıca söz konusu olan başabaş noktası veya kâra geçiş noktasında işletmeler kâr bakımından nötür olduğundan, bu analize "Sıfır Kâr Noktası Analizi" adı da verilir. Bu noktada, işletmenin gelir ve giderleri birbirine eşit olduğundan ne kâr ne de zarar vardır. Kâr

bu noktanın üstünde, zarar ise bu noktanın altında gerçekleşir.

Başabaş Noktası Analizi belli varsayımlara dayanır. Bu varsayımların başlıcaları şunlardır:

1. Maliyetleri sabit ve değişken olarak ayırmak mümkündür.
2. Satış fiyatı dönem içinde değişmemektedir.
3. Üretilen malın tamamı satılmaktadır.
4. Maliyeti etkileyen faktörler sadece satış ve üretim miktarıdır.

Toplam maliyetler; sabit maliyetler ile değişir maliyetlerin toplamından oluşur. Sabit maliyetler, üretim hacminden bağımsız olan maliyetlerdir. Yani üretimin artması ya da azalması sabit maliyetlerde bir değişmeye yol açmaz (kira, ısıtma, aydınlatma, bakım ve personel giderleri gibi).

Değişken maliyetler ise; üretimin miktarına göre değişiklik gösterir. Üretim artarken artar, azalırken azalır, (materyaller, direkt işçilik ve satış masrafları gibi).

B. Başabaş Noktasının Tesbiti:

Başabaş noktasında işletmelerin toplam hasılatları toplam maliyetlerine eşittir.

$$T \cdot H = T \cdot M$$

Toplam maliyetler, toplam sabit maliyetlerle toplam değişir maliyetlerden oluştuğuna göre;

$$T \cdot H = T \cdot S \cdot M + T \cdot D \cdot M \text{ yazılır.}$$

x = Üretim miktarı

dm = Birim başına değişir maliyet

f = Birim satış fiyatı ise,

Buna göre, yukardaki eşitlik şu şekilde yazılabilir,

$$T . H = T . S . M + T . D . M$$

$$f . x = T . S . M + x . dm$$

$$f . x - x . dm = T . S . M$$

$$x (f - dm) = T . S . M$$

$$x = \frac{T . S . M}{f - dm}$$

Bu formül ile, bir işletmenin başabaş noktasındaki üretim miktarı bulunmuş olur.

Örnek :

Bir işletmenin toplam sabit masrafları 1.000.000 TL dir. Bu işletmenin birim başına değişir maliyetlerinin 50 TL., ve satış fiyatının da 100 TL. olduğunu kabul edersek, bu işletme ne miktarda mal satmalıdır ki başabaş noktasına, diğer bir deyişle kâra geçiş noktasına erişsin?

Çözüm

$$T . H = TSM + TDM$$

$$x . f = TSM + x . dm$$

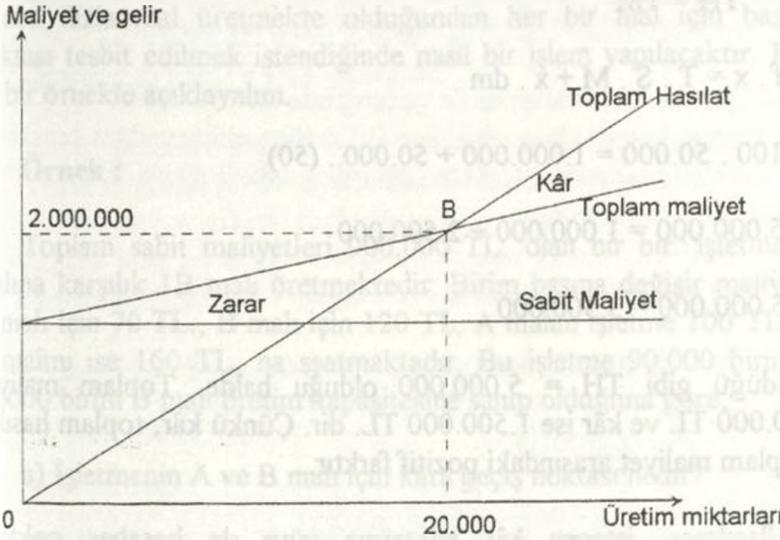
$$x . 100 = 1.000.000 + x . 50$$

$$x . 100 - x . 50 = 1.000.000$$

$$x (100 - 50) = 1.000.000$$

$$x = \frac{1.000.000}{50} = 20000 \text{ birim}$$

Bu işletme 20.000 birim üretip sattığı takdirde toplam hasılatı, toplam maliyetine eşit olacaktır. 20.001 birim sattığında ise işletme kâra geçecektir. Bunu bir grafik "Başabaş grafiği" üzerinde gösterebiliriz (Şekil.43)



Şekil 43.

Grafikten görüldüğü gibi; Toplam hasılat (toplam gelir) doğrusu ile, toplam maliyet doğrusunun kesiştiği "B" noktası bu işlemin "başabaş noktası" olmaktadır. Bu noktadan yukarısı (sağa gidildikçe) kâr aşağısı ise (sola gidildikçe) zararı göstermektedir.

Örneğimizdeki işletmenin başabaş noktasındaki üretim ya da satış miktarının 20.000 birim olduğu bulunmuştu. Bu noktadaki toplam hasılatı ise;

$$T . H = f . x \quad x = \text{Üretim miktarı}$$

$$T . H = 100 . 20,000 \quad f = \text{Birim satış fiyatı}$$

$$TH = 2.000.000 \text{ TL}$$

bulunarak dikey eksende işaretlenir.

Aynı işletmenin maksimum üretim kapasitesinin 50.000 birim olduğu kabul edilirse işletmenin tüm üretim imkanlarını kullandığında elde edeceği kâr miktarı ne olacaktır?

$$TH = TM$$

$$f \cdot x = T \cdot S \cdot M + x \cdot dm$$

$$100 \cdot 50.000 = 1.000.000 + 50.000 \cdot (50)$$

$$5.000.000 = 1.000.000 + 2.500.000$$

$$5.000.000 = 3.500.000$$

görüldüğü gibi $TH = 5.000.000$ olduğu halde, Toplam maliyet 3.500.000 TL ve kâr ise 1.500.000 TL dir. Çünkü kâr, toplam hasılat ile toplam maliyet arasındaki pozitif farktır.

Ulaşılması istenen kâr miktarına göre de başabaş noktası formülünden yararlanılarak satış (üretim) miktarını tayin mümkündür.

Örneğin;

Ulaşılmak istenen kâr :	60.000 TL
Sabit maliyetler :	200.000 TL
Birim fiyatı :	80 TL
Birim değişir maliyet :	40 TL

$$\begin{aligned} \text{Satış Hacmi hedefi} &= \frac{\text{İstenen kâr} + \text{sabit maliyet}}{\text{Birim fiyat} - \text{Birim Değ. Mal.}} \\ &= \frac{60000 + 200000}{80 - 40} \\ &= \frac{260000}{40} = 6500 \end{aligned}$$

Buna göre, 6500 birim ürettiği takdirde 60.000 TL kâr sağlayabilecektir.

Yukarda verilen örneklerde işletmenin sadece tek bir mal ürettiği varsayımına dayanılmıştır. Halbuki gerçek hayatta çoğu işletmeler birden fazla mal üretmekte olduğundan her bir mal için başabaş noktası tesbit edilmek istendiğinde nasıl bir işlem yapılacaktır. Bunu da bir örnekle açıklayalım.

Örnek :

Toplam sabit maliyetleri 900.000 TL. olan bir işletme 2A malına karşılık 1B malı üretmektedir. Birim başına değişir maliyetler A malı için 70 TL., B malı için 120 TL. A malını işletme 100 TL. na, B malını ise 160 TL. na satmaktadır. Bu işletme 90.000 birim A, 45.000 birim B malı üretim kapasitesine sahip olduğuna göre;

- İşletmenin A ve B malı için kâra geçiş noktası nedir?
- İşletme tam kapasite ile çalıştığında ne miktar kâr edecektir?

Çözüm :

a) İşletmede iki ayrı mal üretildiğinden A malı için ayrı, B malı için ayrı olmak üzere iki ayrı başabaş noktası bulunacaktır.

Başabaş noktası formülü;

$$B. N = \frac{\text{Sabit maliyetler}}{\text{Birim satış fiyatı} - \text{Birim değişir maliyet}}$$

olduğuna göre, değerler yerlerine konularsa;

$$A \text{ malı : } B. N = \frac{600.000}{100 - 70} = \frac{600.000}{30} = 20.000 \text{ birim}$$

$$B \text{ malı : } B. N = \frac{300.000}{160 - 120} = \frac{300.000}{40} = 7.500 \text{ birim}$$

bulunur. Diğer bir deyişle bu işletme en az, 20.000 birim A malı 7.500 birim B malı ürettiği takdirde zarardan kurtulacak, kâr etme noktasına gelmiş olacaktır.

Not: İkisinden birini üretmek istediğinde Toplam sabit maliyet 900.000 olarak her ikisi içinde yeniden B.N. bulunacaktır.

b) İşletme tam kapasite ile çalıştığında 90.000 birim A, 45.000 birim B malı üreteceğine göre, her iki üretim miktarındaki hasılatlar toplamından maliyetler toplamı çıkarıldığında toplam kâr miktarı bulunacaktır. Buna göre;

$$TM = 900.000 + (90.000 \times 70) + (45.000 \times 120)$$

$$= 900.000 + 6.300.000 + 5.400.000$$

$$= 12.600.000 \text{ TL}$$

$$TH = (90.000 \times 100) + (45.000 \times 160)$$

$$= 9.000.000 + 7.200.000$$

$$= 16.200.000 \text{ TL}$$

$$\text{Toplam Kâr} = TH - TM$$

$$= 16.200.000 - 12.600.000$$

$$= 3.600.000 \text{ TL. bulunur.}$$

Bir işletmede yukarıdaki örnekte olduğu gibi birden fazla mal üretiliyorsa başabaş noktası her mal için tek bir grafikte gösterilemez. Aynı ayrı grafik çizmek gerekir.

Grafikle başabaş analizinin en zayıf tarafı üretim ve satış miktarlarının aynı kabul edilmesi ve gelecekteki değişimleri dikkate almamasıdır.

GANTT ŞEMALARI (gant Chart)

A. Tanım ve Kapsamı:

Basit ve anlaşılabilirliği nedeniyle günlük işlerin planlanmasında dahi rahatlıkla kullanılabilen gantt şemaları günümüz işletmelerinde de çok sık yararlanılan karar verme tekniğidir.

Gantt şemaları, yapılan işin zaman içindeki seyrini gözlemlemeye ve olması gereken ile gerçekleşen durum arasındaki farkların incelenmesine ve gerekli tedbirlerin alınmasına imkan verir. Ayrıca, boş geçen süreleri azalttığından zamandan azami istifadeyi sağlar. Ana amacı programdaki en acil ve en önemli işe dikkat çekmektir.

Aşağıdaki tabloda örnek bir gantt şeması düzenlenmiştir.

İŞ GRUBU		Zaman (gün)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	Plânlanan	a					b							
	Gerçekleşen	a					b							
B	Plânlanan				d						e			
	Gerçekleşen				d						e			
C	Plânlanan	g										h		
	Gerçekleşen	g										h		
Top.	Plânlanan						5 + 6 + 10 = 21 gün							
	Gerçekleşen							6 + 4 + 13 = 23 gün						

Gantt şemaları düzenlenirken önce ilgili faaliyet programını oluşturan ana iş grupları belirlenir. Daha sonra her bir iş grubunun başlayış ve bitiş süreleri şema üzerinde gösterilir. Sürelerin planlandığı bu safhada, tesadüfler yani beklenmeyen olaylardan (grev, enerji kesilmesi, hava şartları v.b) meydana gelecek olan kayıplar dikkate alınmaz. Çünkü ileride hangi beklenmeyen olayın çıkacağı tam olarak bilinemez. Bu yüzden bu gibi olayların hesaba katılması durumunda alınacak kararlarda yanıltıcı sonuçlar doğurabilir.

Örneğimizde programlanan faaliyet A, B ve C olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır. Her bir iş grubuna ait planlanan süreler ve gerçekleşme durumları ise şemadan açıkça görülmektedir. Buna göre; A iş grubunun 5. günde biteceği planlanmış fakat bir gün gecikmeyle 6. günde bitirilebilmiştir. B iş grubu ise 4. gün başlayıp 10. günde biteceği yani 6. günlük sürede bitirileceği planlanmış halbuki, 8. günde iş bitirilmiş yani 4. günde tamamlanmıştır. C iş grubu ise 10. günde bitecek şekilde planlanmasına karşılık üç gün gecikmeyle 13 günde bitirilebilmiştir. Faaliyetin toplam süresi 21 gün olarak planlanmış iken 23 günde tamamlanabildiği görülmektedir.

Gantt şemalarında iş grupları (örneğimizde; A, B, C) kendi içinde de çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Örneğin A iş grubu (a, b, c) gibi üç aşamadan, B iş grubu (d, e, f) ve C iş grubu da (g, h, ı) aşamalarından oluşmaktadır. Her iş grubunu oluşturan aşamalardan önceki tamamlanmadan sonraki aşamaya geçilemeyeceği şemadan anlaşılmaktadır. Ancak, bir grubun iş aşaması ile diğer grupların aşamaları arasında bu şekilde bir bağıntının olup olmadığı belli değildir. Yani (c) aşaması (d) aşamasından önce mi, yoksa sonra mı, gelecektir? Kesin olarak anlaşılmamaktadır. Aynı şekilde ana iş gruplarının da önceliği ya da sonralığı bu tür şemalarda belli değildir. İşte GANTT şemalarının en büyük sakıncası da buradadır. Bu sakınca PERT - CPM tekniklerinde ortadan kaldırılmıştır.

PERT - CPM TEKNİKLERİ

A. Tanım ve Kapsamı :

PERT (Program Evaluation and Review Technique - Program Değerleme ve Gözden Geçirme Tekniği), gantt şemalarının geliştirilmesinden doğmuş, çok kullanılan bir tekniktir.

CPM (Critical Path Metod - Kritik Yol Metodu), Pert tekniği ile programlanmış olan bir projede kritik yolun bulunmasında kullanılan bir tekniktir.

Gerek PERT, gerekse CPM, günümüzde birleştirilmiş bir teknik olarak uygulanmakta ve adına "**Şebeke Analizi**" denilmektedir. Şebeke Analizini oluşturan her iki tekniğin esasını da, proje kapsamına giren çeşitli faaliyetlerin aralarındaki ilişkiler ve toplam geçecek süre oluşturur.

Günümüzde üretim unsurlarının fiyatlar açısından büyük ölçüde standart hale gelmiş olması (örneğin ; çimento, demir, elektrik, asgari ücret vb.) müteşebbisler arası rekabette "zamandan tasarruf" en etkili faktör haline gelmiştir. Bir gün 24 saattir ve değiştirilemez. Eğer bir müteşebbis bu süre içerisinde diğer firmaya göre 26 saatlik iş yapabiliyorsa, ya da 24 saatlik işi 22 saatte gerçekleştirebiliyorsa, planlamasını mükemmel yapmış, boş zamanlarını en aza indirebilmiş demektir. Bundan dolayı da rakip firmalara karşı önemli bir üstünlük elde etmiş olacaktır.

Özellikle günümüz projelerinin artan karmaşık faaliyetlerini programlamada, zaman unsurunu en iyi değerlendirmede ve alternatif bitiş süreleri arasından en uygununu seçmede en etkin araç olarak PERT ve CPM tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bu uygulama alanlarından bazıları şu şekilde sayılabilir: Bina, yol, köprü, baraj inşaatı, yeni mamül planlama ve pazarlama, petrol rafineri ve benzer tesislerin bakımı, bilgisayar sistemlerinin yerleştirilmesi, gemi inşaa ve tamir programlaması.

PERT - CPM ile ilgili işlerin programlanması:

- a. Planlama,
- b. Programlama
- c. Kontrol.

aşamalarından oluşur.

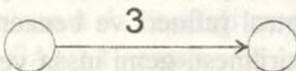
Planlama aşamasında projeyi oluşturan faaliyetler ayrıştırılarak herbiri için tahmini süreler belirlenir ve bu faaliyetlerin ilişkileri bir ok diyagramı (şebeke) ile gösterilir. Böylece uygulayıcıya faaliyetler hakkında gerek süre, gerekse diğerleri ile olan ilişkileri bakımından kapsamlı bilgi verme imkanı doğmuş olur.

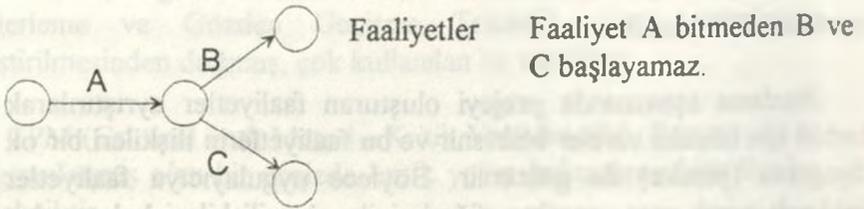
Program aşamasında, herbir faaliyetin başlama ve bitiş süreleri belirlenerek diyagram üzerinde işaretlenir. Bu diyagramda faaliyetler arası ilişkilerde gösterilir. Ayrıca projenin tamamlanması için gerekli en geç süre (kritik yol) şebeke üzerinde belirlenir. Bu programlama sonucunda uygulayıcı elindeki kaynaklardan en etkin yararlanma imkanını bulacaktır. Zaten kullanılan tekniğin amacı da budur.

Kontrol aşamasında ise, projenin işleyişi incelenir. Bulunulan zaman içinde ortaya çıkan durum değerlendirilerek gerekirse kalan süreler için yeni alternatifler belirlenir.

B. Şebeke Kurma

Plânlama aşamasında, kurulmasından söz edilen ok diyagramı (şebeke) her hangi bir projenin programlanmasında yerine getirilecek ilk iştir. Şebekenin kurulması sırasında ise bazı işaretlerden yararlanır. Bu işaretler ve anlamları aşağıda gösterilmiştir.

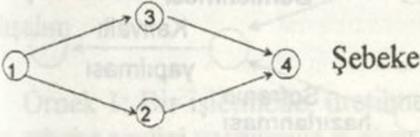
İşaret	Terim	Anlamı
	Faaliyet	Herbir faaliyet aphası için kullanılır. Yönü faaliyetin yönünü, üzerindeki rakam ise süresini gösterir. Okun uzunluğu ile süresi arasında bir ilişki olmadığı gibi okun bir doğru olması zorunluluğu da yoktur.



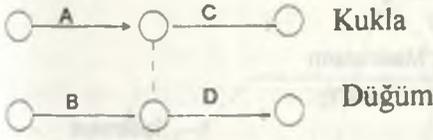
Düğüm

②

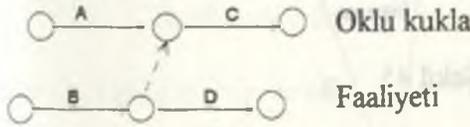
Faaliyetin başlama ve bitiş noktalarını ifade eder. İçindeki rakam faaliyet numarasıdır.



Faaliyetlerin akışını ve aralarındaki zaman ilişkisini gösterir. Faaliyetin ilerleme yönü dikkate alınarak ve başlama faaliyetine küçük numara verilerek düğüm-ler numaralanır.



Zaman değeri sıfırdır. C ve D faaliyetleri A ve B faaliyetleri bitmeden başlayamaz.

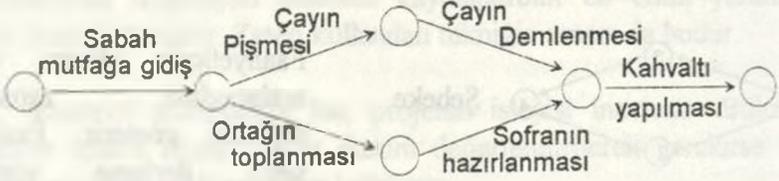


Bu şekilde kukla, A ve B bittikten sonra C 'nin başlayabileceğini, D 'nin ise B faaliyetinin bitiminden hemen sonra başlayabileceğini ifade eder.

Şebeke diyagramı kurulurken her bir faaliyet için aşağıdaki sorular sorulmalıdır.

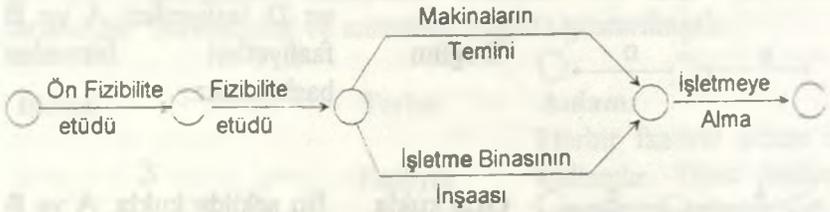
1. Bir faaliyet başlamadan evvel hangi faaliyet ya da faaliyetler tamamlanmalıdır.
2. Hangi faaliyetler bu faaliyet ile paralel yürütülebilir.
3. Bu faaliyeti hangi faaliyetler izlemelidir.

Bilerek veya bilmeyerek insanlar, çoğu faaliyetlerini şebeke analizi mantığına göre sıraya koymaktadır. Örneğin bir ev kadını işlerini planlarken ve yaparken aşağıdaki şebeke diyagramını kendiliğinden kurmuş olur.



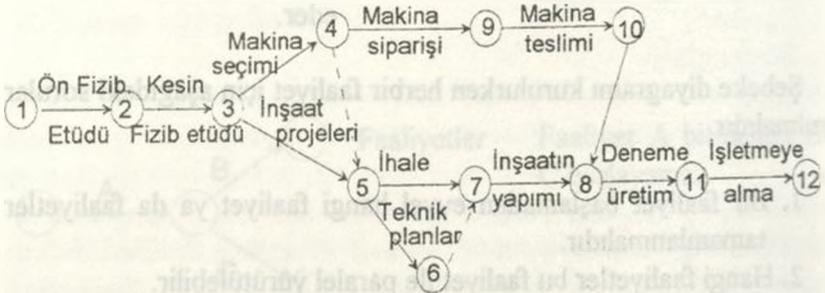
Şekil 44.

Buna karşılık, çok sayıda işlemlerin yer aldığı karmaşık iş programları içinde daha detaylı ve bilinçli diyagramları oluşturur. Bir işletmenin kuruluş çalışmalarını ele alacak olursak; önce ana şebekenin kurulması gerekir.



Şekil 45.

Bu şekilde kurulan ana şebeke daha sonra yan işlemlere ayrılarak her biri arasındaki ilişkiler daha detaylı olarak gösterilir. Şekil (46).



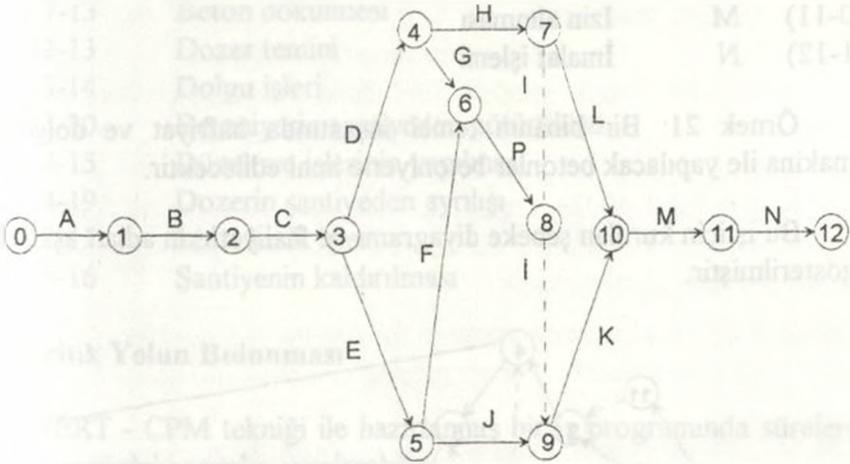
Şekil 46.

Görüldüğü gibi ortaya çıkan şebeke, ana şebekeye göre daha kapsamlı ilişkileri göstermektedir. Aslında bu da yeterli olmayabilir. Yatırımın hacmine ve büyüklüğüne göre şebekeye yeni işlemler de dahil edilerek diyagram daha da genişletilebilir.

Şebeke kurulmasına ilişkin iki örnekle konuyu daha iyi anlamaya çalışalım.

Örnek 1: Bir işletmede, üretilmesi planlanan elektrikli bir makina için şebeke analizi yardımıyla iş akışı düzenlemek istenmektedir.

Bu işe ait şebekeyi kurmak istersek aşağıdaki şekil ortaya çıkacaktır.



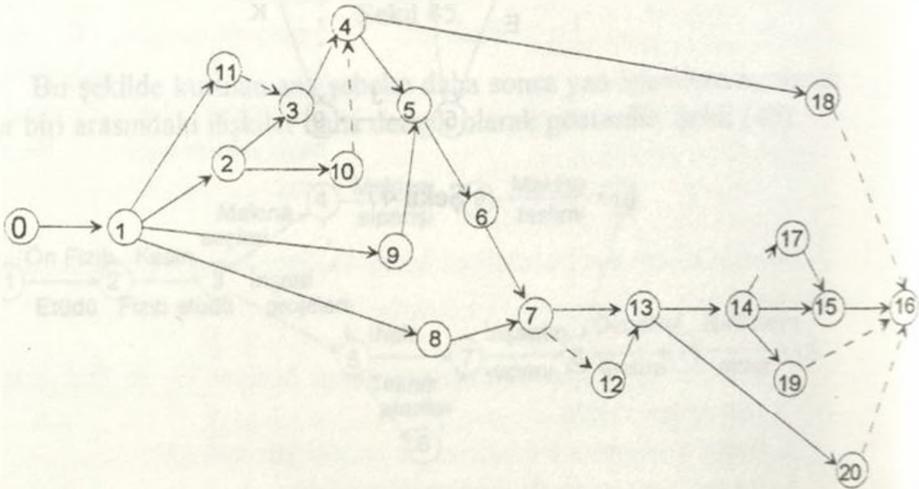
Şekil 47.

Faaliyet No**Faaliyetin Adı**

(0-1)	A	Makinanın Fonksiyonel Dizaynının yapılması
(1-2)	B	Proje yapılması.
(2-3)	C	Proje tasdiki
(3-4)	D	Mekanik kısımların yapılması
(3-5)	E	Elektrik kısımların yapımı
(5-6)	F	Elektrik kısımları montajı
(4-6)	G	Mekanik kısımların montajı
(4-7)	H	Mekanik kontrol makinalarının temini
(8-7)	I	---
(8-9)	İ	---
(5-9)	J	Elektrik kontrol makinalarının temini
(6-8)	P	Prototip makinaların tamamlanması
(9-10)	K	Elektrik kontrol
(7-10)	L	Mekanik kontrol
(10-11)	M	İzin alınması
(11-12)	N	İmalat işlemi

Örnek 21: Bir binanın temel inşaatında hafriyat ve dolgular makina ile yapılacak betonlar betoniyerle imal edilecektir.

Bu iş için kurulan şebeke diyagramı ve faaliyetlerin adları aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 48.

No	<u>Faaliyetin adı</u>
0-1	Hazırlık yapılması
1-2	Şantiye kurulması
1-11	Ekskavatör temini
1-9	Demir temini
1-8	Betoniyerin kurulması
2-3	Temellerin aplikasyonu
2-10	Kalıp malzemelerinin temini
3-4	Temel hafriyatı
4-5	Kalıpların yapılması
4-18	Ekskavatörün şantiyeden gidışı
9-5	Demirlerin bükülmesi
5-6	Demirlerin yerine konması
8-7	Beton malzemesi temini (kum, çakıl, çimento)
6-7	Demirlerin kontrol edilmesi
7-13	Beton dökülmesi
12-13	Dozer temini
13-14	Dolgu işleri
13-20	Betoniyerin şantiyeden götürülüşü
14-15	Düzeltilme işlerinin yapılması
14-19	Dozerin şantiyeden ayrılışı
17-15	Müteferrik işler
15-16	Şantiyenin kaldırılması

B. Kritik Yolun Bulunması

PERT - CPM tekniği ile hazırlanmış bir iş programında sürelerle ilişkin aşağıdaki sorular sorulmalıdır.

1. Projenin toplam süresi ne olacaktır.
2. Hangi faaliyetlerin süreleri projenin toplam süresini etkiler. (Yani, faaliyetlerden hangilerinin öngörülen sürelerinde bitirilememeleri projenin gecikmesine yol açar.)
3. Hangi faaliyetlerin öngörülen sürelerinde tamamlanmaması projenin süresini değiştirmez

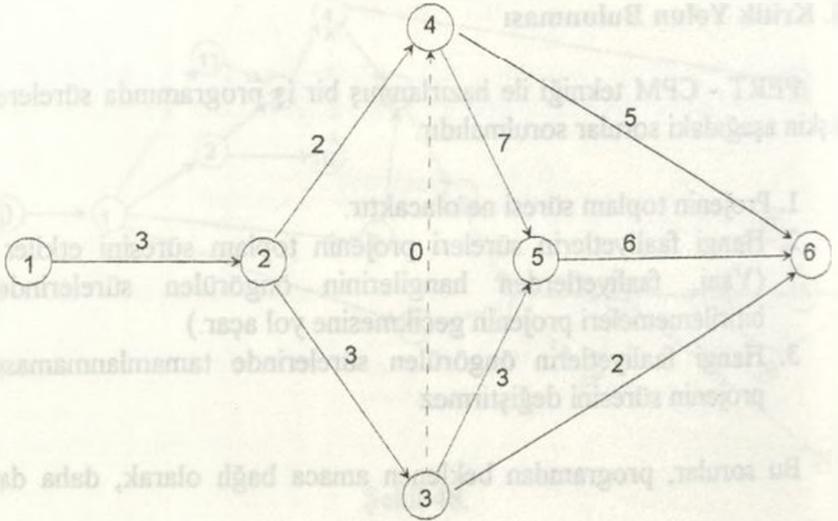
Bu sorular, programdan beklenen amaca bağlı olarak, daha da

artırılabilir. Örneğin maliyet ve kapasite unsurları da hesaba katılarak bunlara ilişkin sorular sorulur ve cevaplanır.

Yukarıdaki soruların cevapları, programa ilişkin şebeke diyagramı üzerinde yapılan basit aritmetik işlemler sonucu bulunur. Bunun için önce, tahmini süreleri belirlenmiş olan her bir faaliyetin başlama ve bitiş zamanları bulunur. Projeyi oluşturan ilk faaliyetin başlama zamanları ile son faaliyetin bitiş zamanı böylece ortaya çıkacağından projenin toplam süresi belirlenmiş olacaktır. İkinci adım olarak, projenin engeç bitiş süresini oluşturan faaliyetlerin hangileri olduğu belirlenir. Bu faaliyetlerin oluşturduğu iş akışı yoluna "kritik yol" adı verilir. Bir de sürelerinde bir gecikme olsa bile, projenin engeç bitiş zamanını etkilemeyecek olan faaliyetler vardır ki, onların izlendiği yola da "kritik olmayan yol" adı verilir. Bu yolların belirlenmesi uygulayıcıya hangi faaliyetlere dikkat etmesi gerektiği konusunda önemli bir fikir verecektir.

Şimdi, bir örnek yardımı ile kritik yolun nasıl bulunduğunu görelim

Örnek Şekil 49 'de 1 numaralı düğümle başlayan ve 6 numaralı düğümle biten bir şebeke de her bir faaliyetin gerektirdiği süreler oklar üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 49.

Kritik yolun hesaplanması iki aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada ileriye doğru, ikinci aşamada geriye doğru hesaplama yapılır. İleriye doğru olan hesaplamada faaliyetlere ilişkin düğüm noktalarının "En Erken Tamamlanma Zamanları", geriye doğru olan hesaplamada ise "En Geç Tamamlanma Zamanları" bulunur. Bunun için gerekli hesaplar aşağıda gösterildiği şekilde yapılır.

1. En Erken Tamamlanma Zamanlarının Bulunması :

Şebeke de yer alan düğüm noktalarına ait en erken tamamlanma zamanları bulunurken şu hususlara dikkat edilmelidir.

a- Hesaplama belli semboller ve işaretler kullanılır. Bunların anlamları şu şekildedir.

T_E : En erken tamamlanma zamanı

S : Faaliyet süresi

T_G : En geç tamamlanma zamanı

$T_E | T_G$: Her düğümün yanına çizilen iki gözlü dikdörtgenin sol gözüne o düğüme ait T_E rakamı, sağdaki gözüne ise T_G rakamı yazılır.

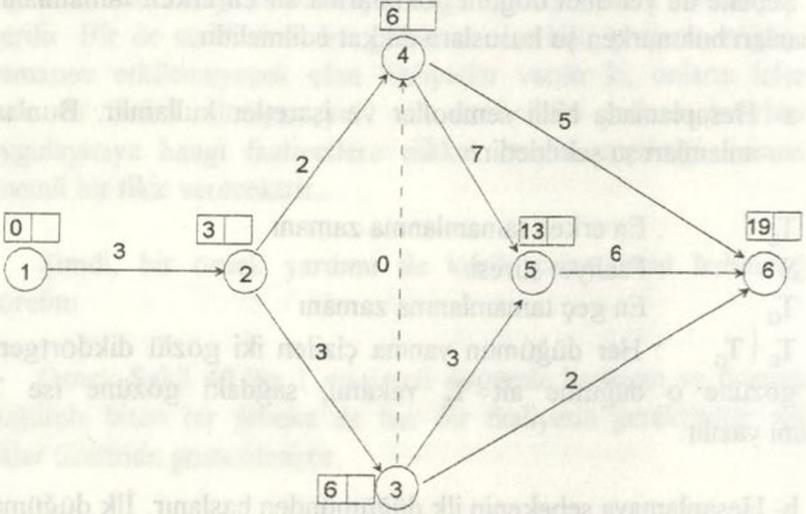
b- Hesaplamaya şebekenin ilk düğümünden başlanır. İlk düğümün en erken tamamlanma zamanı ise sıfır olarak alınır $(T_E)_1 = 0$

c- Sonraki düğümlerin en erken tamamlanma süreleri hesaplanırken, her düğümün kendinden önceki düğüme ait tamamlanma sürelerine kendine bağlanan faaliyetin süresi ilave edilerek bulunur. Şekil deki örneğimizde 2 numaralı düğüm için $(T_E)_2 = (T_E)_1 + S_{12} = (0 + 3) = 3$ birim

d- Bir düğüme birden çok faaliyet bağlanıyorsa (Şekil 50 'daki 4,5 ve 6 düğüm noktaları gibi) hesaplanan en erken tamamlanma zamanlarından en büyük değerli olan alınır.

Bu kurallara göre örnek şebekemizdeki en erken tamamlanma süreleri aşağıdaki gibi bulunur ve şekil üzerinde ilgili yerlere yazılır.

1. Düğüm noktası için $(T_E)_1 = 0$
2. Düğüm noktası için $(T_E)_2 = (T_E)_1 + S_{1,2} = 0 + 3 = 3$
3. Düğüm noktası için $(T_E)_3 = (T_E)_2 + S_{2,3} = 3 + 3 = 6$
4. Düğüm noktası için $(T_E)_4 = (T_E)_3 + S_{3,4} = 6 + 0 = 6$
5. Düğüm noktası için $(T_E)_5 = (T_E)_4 + S_{4,5} = 6 + 7 = 13$
6. Düğüm noktası için $(T_E)_6 = (T_E)_5 + S_{5,6} = 13 + 6 = 19$



Şekil 50.

Böylece şebekedeki bütün düğüm noktalarına ait en erken tamamlanma zamanları bulunmuş olmaktadır. Şebekenin son düğüm noktasına ait en erken tamamlanma zamanı $(T_E)_6$, aynı zamanda yatırımın en erken tamamlanma zamanıdır. Diğer bir deyişle yatırımın süresinde bitirilebilmesi için bütün faaliyetlerin en geç bu süre sonunda tamamlanmış olması gerekir. O halde buradan şu sonucu çıkarabiliriz; yatırımın en erken tamamlanma zamanı, en geç tamamlanma zamanına eşittir. Yani, $(T_E)_{\text{son}} = (T_G)_{\text{son}}$ yazılabilir.

2. Engeç Tamamlanma Zamanlarının Bulunması:

Kritik yolun bulunmasında ikinci aşama şebekeyi oluşturan düğümlerle ilgili en geç tamamlanma zamanlarının bulunmasıdır. Bunun için, en erken tamamlanma zamanlarının bulunmasında yürütülen hesaplama işlemi bu sefer tersinden yürütülür. Yani hesaplamaya en son düğüm noktasından başlanır ve bulunan değerler düğümün yanında çizilmiş olan dikdörtgenin sağ gözüne yazılır.

Son düğüm noktasına ait en erken tamamlanma zamanı ile en geç tamamlanma zamanının aynı, yani birbirine eşit olduğunu yukarıda görmüştük. O halde son düğüm noktasına ait en geç tamamlanma zamanı 19 birimdir. Başa doğru gidilerek, diğer düğümlerin engeç tamamlanma zamanları bulunurken, iki düğümü birleştiren faaliyetin süresi önceki düğümün en geç tamamlanma zamanından düşülerek hesaplanır. 5. numaralı düğüm için;

$$(T_G)_5 = (T_G)_6 - S_{56} = 19 - 6 = 13 \text{ tür.}$$

Eğer bir düğüm noktasına birden çok faaliyetle gelinebiliyorsa (örneğin 2, 3 ve 4 düğümleri), bu takdirde en küçük değeri, o düğüme ait en geç tamamlanma zamanı olarak alınacaktır.

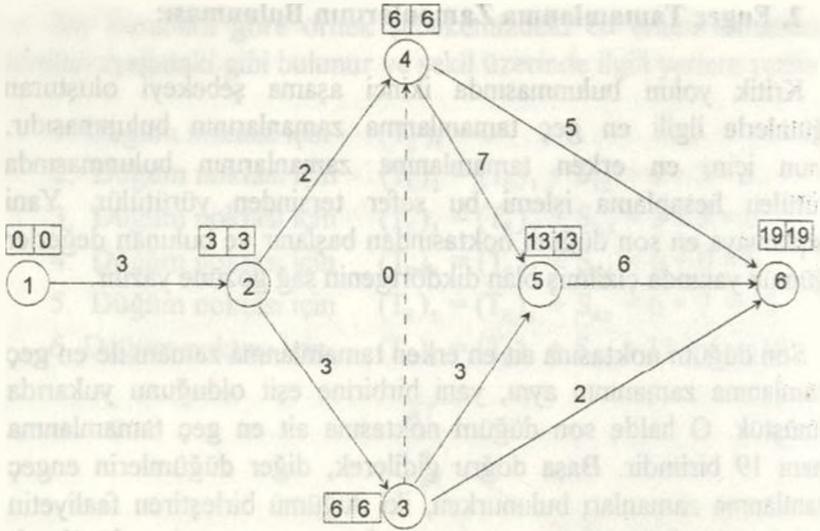
Örneğin, 4 düğüm noktasına hem 5 'ten hem de 6 'dan gelinebilir.

$$(T_G)_4 = (T_G)_6 - S_{46} = 19 - 5 = 14$$

$$(T_G)_4 = (T_G)_5 - S_{45} = 13 - 7 = 6$$

En küçük değer 6 olduğu için, 4 numaralı düğüm için en geç tamamlanma zamanı 6 olarak alınır.

Belirtilen şekilde hesaplanmalar en baştaki 1 numaralı düğüme kadar sürdürüldüğünde, bütün düğüm noktalarına ait en geç tamamlanma süreleri bulunmuş olacaktır. Buna göre, şebekenin son durumu ise aşağıdaki gibidir. (Şekil 51)



Şekil 51

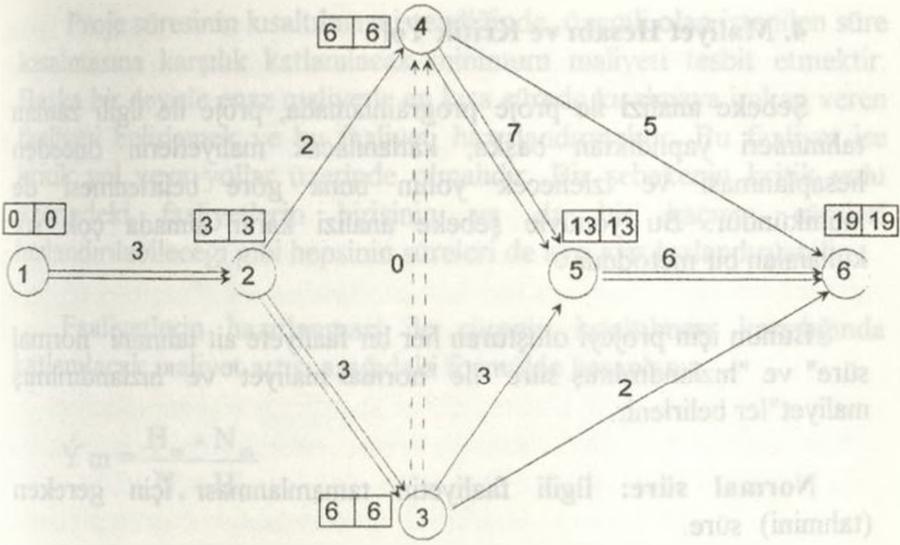
3. Kritik Yol

Şebekeyi oluşturan yollar arasında en uzun süreye sahip olan yola "kritik yol" adı verilir. Kritik yolu oluşturan faaliyetlerin hangileri olduğunu belirleyebilmek için ise aşağıdaki iki şartı sağlaması aranır.

- a- Faaliyetin, başlama ve bitiş noktalarındaki düğümlerin en erken ve en geç tamamlanma süreleri birbirine eşit olmalıdır.
- b- Faaliyetin başlangıç noktasının tamamlanma zamanına faaliyet süresi eklendiğinde, faaliyetin bitiş noktasının tamamlanma zamanı elde edilmelidir.

Şekil 51 'deki örnek şebekemizde, yukarıdaki iki şartı birden sağlayan faaliyetlerin, (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6) noktaları arasındaki faaliyet olduğu görülmektedir. O halde kritik yol, bu faaliyetlerin oluşturduğu yoldur.

Şebeke üzerinde kritik yol, ilk bakışta diğerlerinden ayırdolması bakımından çift çizgi veya renkli çizgi ile gösterilir.



Şekil 52.

Yatırım projelerinde kritik yol, süre bakımından hassas yol anlamına da gelir. yani, kritik yol üzerinde bulunan faaliyetlerin belirtilen süreler içinde bitirilmesi zorunludur. Çünkü, bu sürelerde meydana gelebilecek bir gecikme projenin de gecikmesine yol açacaktır. Halbuki, kritik yol üzerinde bulunmayan faaliyetlerin belli miktar gecikmeleri projenin süresini etkilemez. Örneğin, şekildeki 4 numaralı düğüm başlangıç noktası olan (4,5) ve (4,6) faaliyetleri, ancak, (2,4) ve (3,4) faaliyetlerinin tamamlanmasından sonra başlayabilecektir. Bu faaliyetlerden (3,4) faaliyetlinin tamamlanması için 6 birimlik süre gerektiği halde, (2,4) faaliyeti 5 birimlik süre sonunda tamamlanmış olmaktadır. Aradaki bu 1 birimlik süre (2,4) faaliyetinin serbest süresidir. Yani bu kadarlık bir gecikme projenin tamamlanma süresini etkilemez. Bunun gibi kritik yol üzerinde bulunmayan her faaliyetin "serbest süreleri" mevcuttur. Bu sürelerin toplamı projenin toplam serbest süresini oluşturur.

Bir şebeke üzerinde birden çok kritik yol olabilir. Ancak kritik yolu oluşturan faaliyetler projenin başından sonuna kadar devam eden sürekli bir zincir oluşturmalıdır.

4. Maliyet Hesabı ve Kritik Yol

Şebeke analizi ile proje programlamada, proje ile ilgili zaman tahminleri yapıldıktan başka, katlanılacak maliyetlerin önceden hesaplanması ve izlenecek yolun buna göre belirlenmesi de mümkündür. Bu yönüyle şebeke analizi karar almada çok sık kullanılan bir metoddur.

Bunun için projeyi oluşturan her bir faaliyete ait tahmini "normal süre" ve "hızlandırılmış süre" ile "normal maliyet" ve "hızlandırılmış maliyet"ler belirlenir.

Normal süre: İlgili faaliyetin tamamlanması için gereken (tahmini) süre.

Normal maliyet: Faaliyetin normal zamanda bitirilmesi halinde katlanılacak maliyet.

Hızlandırılmış süre: Faaliyetin tamamlanması için gereken minimum süre.

Hızlandırılmış maliyet: Hızlandırılmış sürede faaliyetin tamamlanması için gereken maliyettir.

Örneğin : bir beton dökme işinde, betonun son mukavemetini alması için 28 gün geçmesi gerekmektedir. Bu süre ve buna tekabül eden maliyet normal maliyettir. Şayet, betona belli bir kimyasal madde eklenirse bu süre 7 güne inmektedir. Ancak bu durumda kimyasal maddenin maliyetine katlanılmak gerekirken, bu hızlandırılmış maliyettir. 7 günlük süre ise hızlandırılmış süredir.

Benzer şekilde örnekler çoğaltılabilir. Yani her iş için maliyet artışı göze alındığı takdirde süresinde belli bir kısalma söz konusu olmaktadır.

O halde, her proje süresi için, şebeke programı faaliyet programı ile birlikte geliştirilebilir. Bu faaliyetlerin maliyetlerinin toplamı, projenin süresine bağlı olarak, toplam proje maliyetini verir.

Proje süresinin kısaltılması istendiğinde, önemli olan istenilen süre kısaltmasına karşılık katlanılacak minimum maliyeti tesbit etmektir. Başka bir deyişle enaz maliyetle en kısa sürede kısaltmaya imkan veren faaliyeti belirlemek ve bu faaliyeti hazırlandırmaktır. Bu faaliyet ise kritik yol veya yollar üzerinde olmalıdır. Bir şebekenin kritik yolu üzerindeki faaliyetlerin birisinin ya da bir kaçının süreleri hızlandırılabilceği gibi hepsinin süreleri de ayrı ayrı hızlandırılabilir.

Faaliyetlerin hazırlanması ile sürenin kısaltılması karşılığında katlanılacak maliyet artışı aşağıdaki formülde hesaplanır.

$$\dot{Y}_m = \frac{H_m - N_m}{N_s - H_s}$$

\dot{Y}_m = Bir birimlik zaman kısaltılmasında ortaya çıkacak ilave maliyet

H_m = Hızlandırılmış maliyet

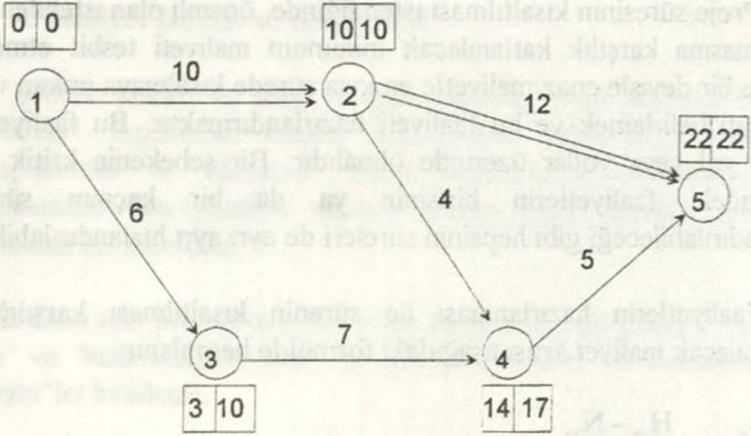
N_m = Normal maliyet

N_s = Normal süre

H_s = Hızlandırılmış süre

Aşağıda bir yatırım projesi, 5 düğümden oluşan bir şebeke diyagramı şeması şeklinde düzenlenmiştir (Şekil 53). Proje ile ilgili normal ve hızlandırılmış süre ve maliyetler de aşağıda gösterilmiştir.

Bu veriler ışığı altında, normal ve hızlı süreler arasında, farklı minimum maliyetli programların yapılması istenmektedir.



Şekil 53.

Faaliyet	NORMAL		HIZLI		Hızlandırma (birim) Maliyet artışı (İm)
	Süre gün	Maliyet (Bin TL)	Süre gün	Maliyet (Bin TL)	
(1,2)	10	150	8	300	75
(1,3)	6	200	4	450	125
(2,4)	4	100	2	190	45
(3,4)	7	150	3	550	100
(2,5)	12	150	7	500	70
(4,5)	5	130	3	200	35
		880		2190	

Tablodaki hızlandırma maliyet artışı diğer verilere dayanarak, yukarıdaki (İm) formülüne göre bulunmuştur.

Hesaplama ilk yapılacak iş, kritik yolun bulunmasıdır. Örneğimizde (1 - 2 - 5) yolunun kritik olduğu görülmektedir. Buna göre proje normal olarak 22 günde tamamlanacak ve 880 Bin TL na mal olacaktır.

Eğer proje, normal süresi olan 22 günden daha az sürede bitirmek isteniyorsa, kritik yolun kısaltılması gerekir. Kritik yol üzerinde (1,2) ve (2,5) faaliyetleri yer aldığına göre bunlardan hızlandırma birim maliyet

artışı en küçük olanı yani (2,5) faaliyeti hızlandırılacak dolayısıyla faaliyetin süresi daraltılacaktır. Buna göre örneğin, projenin normal süresinden 1 gün erken bitirilmesi istenirse toplam proje maliyeti 880 bin TL. dan $(880 + 70) = 950$ bin TL. na çıkacaktır.

Bu tür program seçimlerinde önemli olan kritik yolda bulunan en düşük hızlandırma maliyetine sahip faaliyeti kısaltmaktır. Örneğimizde (4,5) faaliyetinin birim hızlandırma maliyeti en düşük olmasına karşılık kritik yolda bulunmadığından dikkate alınmayacaktır.

Hızlandırma işlemi sonunda kritik yolda değişebilir. Bu bakımdan hızlandırma sürdürülürken ortaya çıkacak yeni kritik faaliyetlere dikkat edilmelidir. Bunun için diğer faaliyetlerin serbest süreleri göz önünde tutulmalı ve hızlandırma bu süreleri aşmamalıdır.

Şebeke programında işlemler arttıkça, kritik yolların belirlenmesi ve hangi faaliyetlerin kısaltılacağına kararlaştırılması uzun zaman alacak, ayrıca hata yapma ihtimali de yükselecektir. Bunun için, bu tür programlarda artık bilgisayar kullanılmakta gerekli işlemler hızla ve doğrulukla yapılmaktadır.

DOĞRUSAL PROGRAMLAMA

Doğrusal programlama (Lineer Programming), belirli ortak özellikleri bulunan problemlere uygulanan bir optimizasyon tekniğidir. Bir ifadenin minimum veya maksimum noktalarını bulmaya çalışır.

İşletmecilikte, mevcut üretim imkanları ile en yüksek kârı belirlemede kullanılır. Doğrusal programlama, esasında bir matematiğe dayalı teknik olduğundan, işletme problemlerinin çözümünde eldeki sınırlı imkanları ortaya koyduğu alternatifler ile, işletmecinin (karar vericinin) amacı (örneğin istenen kâr), birer denklemlerle gösterilir. Bu şekilde kurulan model matematik tekniklerden yararlanılarak çözümlenir.

Tekniğin, doğrusal olarak anılmasının nedeni ise, maliyeti oluşturan faktörlerin, zaman içinde üretimdeki artışa bağlı olarak

aynı oranda arttığıнын varsayılmasındandır. Örneğin, 1 işçi 10 birim üretiyorsa, 2 işçi aynı sürede 20 birim üretmelidir. Veya 100 birimden elde edilen kâr 50 birimden elde edilenin 2 katı olmalıdır. Her iki durumda da girdiler ile çıktılar arasındaki oran doğrusal yani lineerdir.

Doğrusal programlama, işletmelerde; para, malzeme, makina, zaman, işgücü vb. kaynaklardan sınırlayıcı şartlar altında optimal faydayı sağlayacak kararların alınmasında çok sık başvuru alan bir tekniktir. Bu suretle makina ve tezgahların kapasitelerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi, dağıtım ve nakliye işlerinin düzenlenmesi, üretim planlanması ve stok kontrolü, iş değerlendirmesi gibi çok sayıda konularda başvuru alan bir teknik olmuştur.

Hangi konuda olursa olsun bir modelin doğrusal programlama tekniği ile çözülebilmesi için modelde şu şartların bulunması gerekir.

- Modelin elemanları sayısal olarak belirlenebilmelidir.
- Değişkenler arasında alternatif seçim yapılabilmelidir.
- Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır.

Örnek Problem:

Bir İşletmede A ve B gibi iki tip mamül üretilmektedir. Her iki mamülün üretiminde üç değişik parça ortak olarak kullanılmaktadır. Bu parçaların haftalık stok durumları ise sınırlıdır. Ayrıca, A ve B mamüllerinin hangi tip parçaya ne kadar ihtiyaç gösterdiği aşağıda verilmiştir.

Birim A mamülünden 160 TL., birim B mamülünden ise 240 TL. kâr elde edildiği belirlenmiştir.

Buna göre, işletmenin kârını maksimum yapacak haftalık üretim nasıl olmalıdır.

<u>Parçanın No</u>	<u>A</u> <u>Mamülü</u>	<u>B</u> <u>Mamülü</u>	<u>Haftalık</u> <u>Stok</u>
1	1	4	680
2	3	4	760
3	5	2	660

Çözüm :

Problemdeki karar değişkenleri A ve B mamüllerinin haftalık üretim miktarlarıdır. Bunlar cebirsel olarak ifade edilirse;

X_1 : A ürünün haftalık üretim miktarı

X_2 : B ürünü haftalık üretim miktarı

Amaç bu iki maldan elde edilecek kârı maksimum kılmaktır.

Yani;

$$X_{\max} = 160 X_1 + 240 X_2$$

Amaç fonksiyonun değeri maksimum kılınırken, sınırlayıcı şartlarda aşağıdaki eşitsizliklerle belirlenebilir;

$$X_1 + 4X_2 \leq 680$$

$$3X_1 + 4X_2 \leq 760$$

$$5X_1 + 2X_2 \leq 660$$

$$X_1, X_2 \geq 0$$

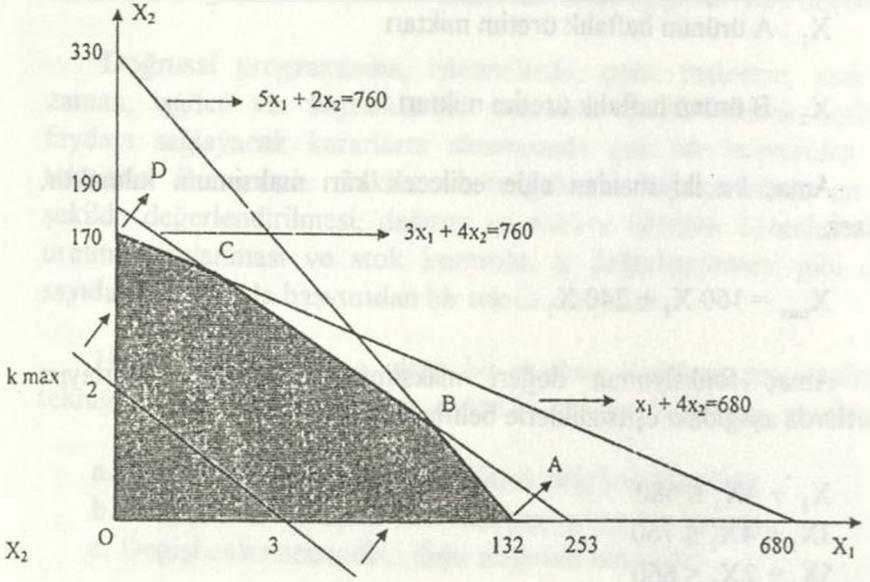
Bu ilişkilerin geometrik şekli bir doğru olduğundan her bir ilişkinin ifade ettiği doğrular aşağıdaki gibi grafik üzerinde çizilerek anlamları belirlenir. Bunun için önce her denklemin X_1 ve X_2 değerleri cebirsel yolla bulunur.

$$X_1 + 4X_2 \leq 680 \Rightarrow X_1 = 680, \quad X_2 = \frac{680}{4} = 170$$

$$3X_1 + 4X_2 \leq 760 \Rightarrow X_1 = \frac{760}{3} = 253, \quad X_2 = \frac{760}{4} = 190$$

$$5X_1 + 2X_2 \leq 660 \Rightarrow X_1 = \frac{660}{5} = 132, \quad X_2 = \frac{660}{2} = 330$$

bulunan bu koordinatlar aşağıdaki grafikre yerlerine konularak eşitliklere ait doğrular elede edilir.



Şekil 54.

Her üç doğrunun, sınırlarını oluşturduğu konveks alan (Şekil 54 'de taralı OABCD alanı) uygun çözüm alanıdır. Diğer bir deyişle en yüksek karı sağlayacak üretim bileşimini ifade eden X_1 ve X_2 koordinatları bu alanın içinde kalacaktır. Bulunan bu X_1 ve X_2 değerleri tüm sınırlamalara cevap verebilecektir.

Diğer taraftan amaç denklemini olan $K_{\max} = 160X_1 + 240X_2$ her hangi bir K değeri için doğru denklemine dönüşür. Örneğin $K = 480$ dersek denklemini de Şekil 54 'te olduğu gibi grafik üzerinde bir doğru olarak çizebiliriz. Bu doğru grafik üzerinde sağa (yukarıya) doğru kaydıkça K değerinin arttığı rahatlıkla görülebilir. O halde en yüksek K değeri amaç denkleminin uygun çözüm alanından en son ayrılacağı noktada oluşacaktır. Ayrıca, bu problemdeki gibi bir konveks alanda bir doğru denkleminin eğimi ne olursa olsun ayrılacağı en son nokta bir köşe noktası olacaktır. Dolayısıyla bu köşe noktalarından hangisinin koordinat

değerleri amaç denklemini maksimum yapıyorsa uygun (optimum) çözüm değerleri bulunmuş olacaktır.

Örneğimizdeki çözüm alanının O, A, B, C ve D gibi 5 tane köşe noktası vardır. Bunlardan O, A ve D 'nin uygun çözüm değerleri taşımayacağı mantıken gözle görülebilmektedir. Çünkü bu noktalarda amaç denklem doğrusu henüz alanın içerisinde bulunmaktadır. Yani biraz daha yükseltilip değer artırılması imkanı vardır.

C ve B köşe noktalarının hangisinin daha uygun değer taşıdığı gözle anlaşılmamaktadır. Bu ikisinin koordinat değerleri bulunarak hangisinin amaç fonksiyonunu maksimum yaptığına bakılır:

C köşe noktasında:

$$X_1 = 40$$

$$X_2 = 160$$

$$K_{\max} = 160 \cdot (40) + 240 \cdot (160) = 44800$$

B köşe noktasında:

$$X_1 = 80$$

$$X_2 = 130$$

$$K_{\max} = 160 \cdot (80) + 240 \cdot (130) = 44000$$

görüldüğü gibi C noktasının değerleri amaç fonksiyonunu diğer köşeler içinde en yüksek değere ulaştıran, diğer bir deyişle kâr maksimum kılan çözümü vermektedir.

O halde bu işletme mevcut kaynakları ile haftada 40 birim A malı, 160 birim B malı ürettiği takdirde kâr maksimum olacaktır.

Uygulamada iki ya da üç değişkenli problemlere çok az rastlanmakla birlikte, bu tür problemlerin çözümü için kullanılan "grafik metodu" bu konudaki temel kavramları ve yaklaşımları açıklar. Çok değişkenli problemlerin çözümü için kullanılan "Köşe Noktalarının Taranması" ve "simpleks metod" lar esas itibarıyla grafik metodundaki özelliklere dayanır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACAR, Nesime,** Üretim Planlaması Yönetim ve Uygulamaları, MPM Yayını, No: 280, Ankara, 1985.
- AKGÜÇ, Öztin,** Finansal Yönetim, Avcıol Matbaası, İstanbul, 1989.
- AKALIN, Sedat,** Yönetim Ekonomisi, Ege Üni. İ.İ.B.F., İzmir, 1970.
- ALBERS, H.H.,** Prenciples Of Organiation And Management, New York, 1965.
- ALPUGAN, Oktay,** Demir Hulusi, Oktay Mete, Üner Nurel, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İzmir, 1987.
- AYSAN, Mustafa,** Maliyetler ve İşletme Kararları, İstanbul Üni. Yay.No: 1922, İstanbul, 1974.
- ASNA, Alaaddin,** Halkla İlişkiler, Dev Yayınları, 112, İstanbul, 1993.
- AYDIN, Vahdet,** Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Yayın, Ankara, 1977.
- BAUMOL, William J.,** Economic Theory And Operations Analysis, Prentise Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1965.
- BARUTÇUGİL, İsmet,** Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri Uludağ Üni. Matbaası, Bursa, 1983.
- BETHELL, Anol Others,** Industrial Organization And Management, Mc.Graw Hill, New York, 1962.
- BENNETT, Peter, D.,** Marketing, Mc. Graw Hill Book Comp., New York, 1988.
- BEACH, D.S., Personel,** The Management Of People At Work, Macmillan Co., New York, 1987.
- BUFFA, E.S.,** Modern Production Operations Managements, 6 th.ed, John Willey and sons Inc., New York, 1980.
- BUFFA, E.S.,** Production - Inventory Systems, Planning And Control Richard A., Irvin nc., U.S.A., 1968.
- CANNON, Thomas J.,** Busness Strategy And Policy, Harcourt, Brace Wold Inc., New York, 1968.

- CARROLL, S.J.**, and H.L. Tosi, Organization al Behaoutor, st clair Press, Chicago, 1977.
- CAN, Halil, -** Tuncer, Dogan - Ayhan, Yaşar, Genel İşletmecilik Bilgileri, Dördüncü Baskı, AdımYayıncılık, Ankara, 1991.
- CEMALCILAR, Bayar** Aşkın, Özalp , İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İ . T . İ . A yayını, No: 206, Eskişehir, 1976.
- ÇAKICI, Latif,** Sanayi İşletmelerinde Rantabilite ve Rantabilite ile İlgili Sorunlar, S.B.F. yay. No23 Ankara, 1973.
- ÇETMELİ, Enver,** Yatırımların Planlanmasında Kritik Yörünge (CMP)ve Pert Metodları, Çağlayan Basımevi İstanbul, 1972.
- DILWORTH, James B.,** Production Oparations Management, Random Haus, New York, 1979.
- DAVIS, Keith,** İşletmede İnsan Davranışı Çev. Kemal Tosun, İst. Üni. Yayını No : 3028, İstanbul, 1982.
- DUNKAN, J.,** Organizational Behavior, Houghton Miffin Comp., Boston, 1981.
- EREN, Erol,** Yönetim ve Organizasyon, İst. Üni. İşletme Fakültesi, İşl. İktisadi Enst. yay., İstanbul, 1991.
- ESER, İ. Nevzat,** Genel İşletme Ekonomisi Ders Notları, Güven Matbaası, Ankara, 1975.
- EKİN, Nusret,** Endüstri ilişkileri, İst. Üni., No: 2549, İktisat Fakültesi, No: 434, İstanbul, 1979.
- GÖNENLİ, Atilla,** Finansal Yönetim, Yön Ajans, İstanbul, 1988.
- HALAÇ, Osman,** Kantilatif Karar Verme Teknikleri, İkinci Baskı, Cilt 1-2, İşletme Fakültesi Yayını, No: 138, İstanbul, 1983.
- HAMPTON, Dawid A.** Summer, Charles E. and Webber Ross A., Organizational Behavior and The Practica Of Management, Glenview III., scolt, Foreman, 1978.

- IRVING, Smith K.**, Business Organization, Alexander det Hamilton Institute, New York, 1970.
- KARAYALÇIN, İlhami**, Sanayi Mühendisliğine Giriş, Cilt, 1 - 2 İkinci Baskı, İşletme Fak. yay. No: 19, İstanbul, 1973.
- KOBU, Bülent**, Üretim Yönetimi, İst. Üni. yay. No: 2298, İstanbul, 1979.
- KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, İst. Üni. yay., İstanbul, 1989.
- KOÇEL, Tamer**, Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü yayını, No: 1, İstanbul, 1983.
- KOTLER, Philip**, Marketing Management, Prentice Hall International Inc., 5. Edition, 1988
- KÖSE, Haşim, Ahmet**, Büyüme ve Verimlilik, M. P. M. 471, Ankara, 1992.
- LERNER, J. J.** and N. A. Baker , Introduction to Business, Mc. Grow Hill Book Comp., New York, 1976.
- MONDY, R., Wayne -** Holins, Robert and Philipppo, Eduin, Management, concepts and Practices, Allyn and Bacon, Boston, 1983.
- MUCUK, İsmet**, Modern İşletmecilik, Dev Yayınları, İstanbul 1987. MPM, Verimlilik Analizi ve Denetimi ,Ankara ,1990.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer**, İşletme İktisadı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1990.
- MURDİCK, G. R. -** Ross, E. İ., Intruduction To Management, Information Systems, Printice Hall, Inc.,M. S. A., 1977.
- NEWMAN, William**, Managers For The Year 2000, Englwood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1978.
- NEWMAN, William, H.**, Sevki ve İdare, Çev. Kenan Sürgit, T.O.D.A.İ. Yayını No: 15, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970.
- OLUÇ, Mehmet**, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1978.
- POROY, Reha** Tekinal, Ünal Çamoğlu, Ersin, Ortaklıklar Hukuku, İ. Ü. Hukuk Fakültesi yayını, İstanbul, 1972.

- PROKOPENKO, Joseph**, Verimlilik Yönetimi, Çev. Olcay Baykal, M.P.M yayın, No: 476, Ankara, 1992.
- ROBBINS, Stephan, P.**, Organizational Theory, Prentice Hall, International Inc. New York, 1987.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat Tokol, Tuncer**, İşletme I - II. Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1991.
- SAMUELSON, Paul, A.**, Economics, 6 th. Ed., Çev. Demir Demirgil, Mc. Graw Hill, New York, 1973.
- STRONG, Early, P.**, Yönetim Kavramı, Çev. İnan Özalp V. D., Bilim ve Teknik Kitabevi, İstanbul, 1983.
- TANYAŞ, Mehmet**, Endüstri Mühendisliğine Giriş, Bilim ve Teknik Yayınları, No: 1, İstanbul, 1985.
- TEK, Ömer, Baybars**, Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar, İzmir, 1990.
- TOKOL, Tuncer**, Pazarlama Araştırması, Uludağ Üni . yayını, Bursa, 1993.
- TONNE, Herbert, A.**, Business Prcinciples: Organization and Managment, Mc. Graw Hill Book, Co . New York, 1958.
- TORTOP, Nuri**, Halkla İlişkiler, İksen Matbaası, Ankara, 1978.
- TOSUN, Kemal**, İşletme Yönetimi, Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974.
- TOSUN, Kemal**, Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fakültesi Yayını, No: 232, İstanbul, 1990.
- UĞUR, Adem**, İşletme Ekonomisi, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi yay., No: 66, Sakarya, 1988.
- YALÇIN, Selçuk**, Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi yay., No: 246, İstanbul, 1991.
- YILDIZ, Gültekin**, İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü. Sakarya Müh. Fakültesi yay., Sakarya, 1989.
- ZAİM, Sabahaddin**, Çalışma Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi yay., No: 1719, Kurtulmuş Matbaası, İstanbul, 1992.

