MODERN İŞLETMECİLİK

GÜNCELLENMİŞ
ONYEDİNCİ BASIM

Prof. Dr. İsmet MUCUK
İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi
Öğretim Üyesi

Türkmen Kitabevi
İstanbul – 2011

© Kitabın her hakkı saklıdır ve Türkmen Kitabevi'ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın kitabın tamamı veya herhangi bir bölümü çoğaltılıp yayınlanamaz.

TÜRKMEN KİTABEVİ'NDEN UYARI

5846 sayılı ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Yasaları ve Türk Ticaret Yasası gereğince; fotokopi, tarama, yazma vs. herhangi bir yöntemle bir kitabı çoğaltarak satın alan, satan veya bir kitaptan yazarın yazılı izni olmadan alıntı yapan kişi ve kurumlar;

- **Her bir kopya için 2 yıldan 6 yıla kadar hapis cezası (para cezasına çevrilmeksizin),**
- **10 milyar TL'den 150 milyar TL'ye kadar mahkemenin karar vereceği para cezası,**
- **Meslekten men ve kopyalama ve basım cihazlarına el konulması,**

© Yasaya göre; kapakta orijinal hologram bulunması zorunludur, bulunmayan kitaplar sahtedir.

Sayın Meslekdaşlarımızın yukarıda belirtilen hususlar dahilinde daha dikkatli davranacaklarından yana bir kuşkumuz yoktur, ancak aksine davranışta bulunanlar için de yasal haklarımızı kullanacağımızı belirtir, hayırlı işler temenni ederiz.

TÜRKMEN KİTABEVİ

BİRİNCİ BASIM	Ekim	1983
BEŞİNCİ BASIM	Eylül	1993
ONUNCU BASIM	Eylül	1999
ONİKİNCİ BASIM	Ağustos	2000
ONBEŞİNCİ BASIM	Ekim	2005
ONALTINCI BASIM	Eylül	2008
ONYEDİNCİ BASIM	**Eylül**	**2011**

Kitabın Adı : Modern İşletmecilik
Kitabın Yazarı : Prof. Dr. İsmet Mucuk
Dizgi ve Kapak : Türkmen Kitabevi
İç Baskı / Cilt : Lord Ofset Matbaacılık [Sertifika No. 12086]
Yayın Yönetmeni : Mustafa Türkmenoğlu
Yayınlayan : Türkmen Kitabevi
Sahaflar Çarşısı No: 19 34450 Beyazıt / İST.
Tel: (0212) 512 27 17 Faks: (0212) 522 16 97
[Sertifika No. 17417]
Yayın No : 80
Eğitim Dizisi : 12

ISBN 978-975-7337-55-3

İSTANBUL – 2011

Annemin ve Babamın Aziz Hatırasına...

ve

İşletme ile ilgili eğitimine "Modern İşletmecilik" ile başlayan onbinlerce öğrencimiz ile asıl uğraşıları onları yetiştirmek olan meslektaşlarıma...

BİLİM VE BİLGİ ÜZERİNE...

"Hayatta en hakiki mürşit ilimdir, fendir."

K. Atatürk

"Bilgi kuvvettir."

F. Bacon

"Bilmek ileriyi görmek, ileriyi görmek güçlü olmaktır."

A. Compte

"Bilgiye hakim olmak için, onun hamalı olmak gerekir."

H. de Balzac

ONYEDİNCİ BASIMI SUNUŞ

Modern İşletmecilik "Onyedinci Basım"a ulaşmış bulunuyor. Kitaba gösterilen ilgi, yazarın onu güncelleme ve geliştirme arzusuna hız kazandırmakta; bu yorucu işi daha kolay ve zevkli bir uğraşı haline getirmektedir. Bu yüzden, öncelikle onunla ilgilenen herkese teşekkür borçlu olduğumu ifade etmekteyim. Yeni basımda da kitabın temel yapısı korunmuş; ancak çeşitli bölümlerde eklemeler, geliştirmeler ve değişiklikler yapılmıştır.

Bu Basımda Yapılan Değişiklikler

Bu basımda yapılan değişikliklerin başlıcaları sırasıyla şöyle belirtilebilir:

– İkinci bölüm biraz genişletilmiş ve geliştirilmiştir.

– Üçüncü bölümde bazı güncelleme ve geliştirmeler yapılmıştır.

– Dördüncü bölümde "İşletmelerin Hukuki Açıdan Çeşitleri" temel olarak ayrı kalmakla beraber, yeni Türk Ticaret Kanunu ve yeni Türk Borçlar Kanunu çıkarılmış olup, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olduğundan, mevcut açıklamaların hemen altına, önemli görülen bazı değişikliklerin italik harflerle eklenmesi yoluna gidilmiştir. Ayrıca KİT'lerin özelleştirilmesi ile ilgili bazı değişiklikler yapılmıştır.

– Altıncı bölümde bazı güncellemeler ve değişiklikler yapılmıştır. KOBİ'lerle ilgili yeni gelişmeler kitap metnine katılmıştır.

– Sekizinci bölümde yönetimle ilgili modern-sonrası çağdaş ve güncel kavram ve yaklaşımlar genişletilmiş; bu çerçevede "Personeli Güçlendirme (Empowerment)" ve "Küçülme (Downsizing)" konularının eklenmesi yoluna gidilmiştir.

– Dokuzuncu bölüm geniş ölçüde değiştirilerek yeniden yazılmıştır. Bu çerçevede, "Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması" tamamen değiştirilmiş; "Gantt Şeması, PERT Şeması ve CPM Şeması" konuları önemli ölçüde kısaltılmıştır. "Stok Kontrol Sistemleri" yeniden yazılmış ve daha önce kitapta yer almayan "Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP - MRP)" konusu eklenmiştir.

– Onbirinci bölümde bazı küçük iyileştirme ve güncellemeler yapılmıştır.

– Ondördüncü bölümde Ar-Ge ile ilgili gelişmeler çerçevesinde gereken güncellemeler yapılmıştır.

Katkıda Bulunanlara Teşekkürler

Kitabın güncellenmesi ve geliştirilmesinde çok sayıda meslektaşımın doğrudan veya dolaylı olarak katkıları olmuştur. Başta "Finans" bölümünü gözden geçiren değerli dostum, Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Başkanı Prof. Dr. Adem Çabuk ile aynı Bölümden değerli meslektaşım Prof. Dr. Lale Karabıyık'a; "İşletmelerin Hukuki Şekilleri" konusunu yeni çıkan ve 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan Türk Ticaret Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu ışığında güncellemeye yardımcı olan değerli meslektaşım Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Nezih Şeker'e; KİT'ler konusunu gözden geçiren İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Bölümü'nden değerli meslektaşım Doç. Dr. Binhan Efil Yılmaz'a; hem veri toplamada hem de kitabı kullanan hoca olarak geliştirme-iyileştirme yolunda yararlı önerileri için İşletme Bölümü'nden değerli genç meslektaşım Yrd. Doç. Dr. Ebru Doğan'a; yine görüş ve önerileri için aynı Bölüm'den değerli meslektaşım Yrd. Doç. Dr. Sema Yolaç, Öğr. Gör. Burçak Boydak Öztaş'a ve verilerdeki yardımları için Arş. Gör. Elçin Şişmanoğlu ile değerli öğrencim Dr. Eda Yılmaz'a; yine kitabı kullanan hocalardan görüş ve önerileri için Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nden başta Yrd. Doç. Dr. Nevin Üzerem Altuğ olmak üzere, Doç. Dr. Sinan Ünsar ile Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilir Güler'e; veri ve kitap tedarikinde yardımlarını esirgemeyen İstanbul Ticaret Odası'ndan İstatistik Bölümü Araştırma Şefi Hilal Usta, İstanbul Ticaret Üniversitesi Kütüphane Müdürü Yasin Demirbaş ile uzman kütüphaneci Nihal Koçkaya'ya içten teşekkürlerimi sunarım.

Kitabın yayınlanmasında bana her türlü desteği veren Türkmen Kitabevi sahibi Mustafa Türkmenoğlu ile değerli elemanları, Ufuk Çetiner, Serdar Sarıyer, Onur Vurgun'a ve Adnan Türkmenoğlu'na teşekkürlerimi sunmaktan mutluluk duyarım.

Yeni basımın ilgili herkese yararlı olması dileğiyle...

Prof. Dr. İsmet Mucuk
İstanbul, Eylül 2011
(ismetmucuk@yahoo.com)

"Yapıcı bir eleştiri akıllı insanları güçlendirir, ahmakları öfkelendirir."
Napoleon Bonaparte

ÖNSÖZ

Doç. Dr. İsmet Mucuk, bu son eseri ile, Genel İşletme Ekonomisi alanındaki bilimsel yayınlara yeni ve değerli bir katkıda daha bulunmuş oluyor.

Ondört bölümden oluşan kitabın, ilk sekiz bölümü, "İşletme" ile ilgili statik konuların incelenmesine ayrılmış; son altı bölümü ise, temel işletme fonksiyonlarının dinamik bir yaklaşım ile tetkikine tahsis edilmiş bulunuyor. Deskriptif bir yöntemle kaleme alınmış olan konulara açıklık getirmek için kitaba yeter sayıda tablo, grafik ve şemaların eklendiği; okurların başvuracakları Türkçe ve yabancı dildeki temel kaynaklara ve sayılı örneklere yer verildiği görülmektedir.

Yazarın, lisans öğrencileri için ders kitabı olarak hazırladığı bu eser, incelendiğinde, uzun ve sabırlı bir çalışmanın mahsulü olduğu anlaşılmakta; ihtiva ettiği konular ve yaklaşım biçimleri itibarile de başta uygulayıcılarımız olmak üzere diğer ilgililere de hitabedecek bir nitelik taşımaktadır.

Değerli meslekdaşımızı, başarılı çalışması için içtenlikle tebrik ederken yayın alanındaki bilimsel çalışmalarına devam etmesi yolundaki dileğimizi tekrarlamak istiyoruz.

Prof. Dr. Cumhur Ferman
İstanbul, Ekim 1983

SUNUŞ

Ülkemizde, Üniversite ve Yüksek Okul düzeyindeki İşletmecilik eğitimi, son 10-15 yılda artan bir hızla yaygınlaşma eğilimi göstermektedir. Bu, büyük bir hızla ekenomik ve teknolojik değişme ve gelişmeler gösteren Türk İş Dünyası'nın bu yöndeki çabalarına da uygun düşen bir gelişmedir. İşletmecilik eğitiminin yaygınlaşmasının doğal bir sonucu da, bu alandaki Türkçe eserlerin sayısının artmasıdır.

Gerçekten, daha yakın zamanlarda Türkçe'mizde işletme ile ilgili genel ve spesifik konularda yazılmış eserler bulmak güç iken; bugün durum oldukça değişmiştir. Artık herhangi bir işletme fonksiyonunu inceleyen çeşitli eserleri kolayca bulmak mümkündür. Bu durum, ülkemiz açısından yeterli sayılmasa bile, gerçekten sevindirici bir gelişmedir.

Bu kitap, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Kürsüsü'nde şimdiki İşletme Anabilim Dalı'nda -ve Bursa Üniversitesi İktisadî ve Sosyal Bilimler Fakültesi- bugünkü Uludağ Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi- İşletme Bölümü'nde, yazarın uzun zamandır vermiş olduğu işletme derslerine ve bu derslerle ilgili çalışmalarına dayanmaktadır. Ana amacı, işletme dersleri için temel olabilecek genel bir kaynak ihtiyacını karşılamak olan bu kitabın hazırlanmasında, yabancı kaynakların yanında, Türkçe'deki bellibaşlı kaynakların çoğundan yararlama yoluna gidilmiştir. Bu vesile ile yararlanılan çok sayıda eserin yazarlarına teşekkür borçlu olduğumu belirtmek isterim.

Kitap, onbeş bölümden oluşmaktadır. Giriş niteliğindeki ilk sekiz bölüm genel konuları kapsamakta; yönetim fonksiyonunun ele alındığı dokuzuncu bölümden itibaren, sırasıyla, üretim, pazarlama, finans, personel ve araştırma ve geliştirme fonksiyonları incelenmektedir.

Bu kitabın ortaya çıkmasında rolü olan kimselere teşekkür etmek, galiba bir yazar için kitapla ilgili en zevkli görevlerden birini oluşturmaktadır. Bu cümleden olmak üzere, başta, İ.Ü. Fakültesi İşletme Kürsüsü Başkanı olarak bulunduğu on yılı aşkın sürede her zaman beni eleştirilerinden yararlandıran değerli çalışma arkadaşlarım ve meslekdaşlarım İşletme Anabilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Ahmet Kızıl'a ve Doç. Dr. Esin Ahmet'e teşekkürler ederim. Ayrıca, şekillerin çizilmesinde ve tashihlerin yapılmasındaki ciddi çalışmalarından dolayı Araştırma Görevlisi Erdoğan Taşkın'a ve metinleri süratle ve titizlikle daktilo eden İşletme Yönetimi ve Muhasebe Araştırma Merkezi sekreterimiz Hamiyet Turgut'a da teşekkür ederim. Kitabın iyi bir şekilde hazırlanmasındaki çabalarından dolayı Der Yayınları sahibi İb-

rahim Derbeder ile Güryay Matbaası sahipleri, Ergül Yaylım, Fikret Safkan ve Saim Gürdil'e de teşekkür etmek isterim. Son olarak, uzun süren çalışmalarımda anlayış ve sabırla bana destek olan eşim Nezahat'i ve kendilerine ait zamanlarımı bu kitabıma ayırmama katlanan çocuklarım Bahar ve Güven'i bu vesile ile teşekkürle anmak isterim.

Kitabın, öğrencilerimize ve konuyla ilgilenenlere yararlı olmasını dilerken; okuyuculardan gelecek her türlü eleştirinin şükranla karşılanacağını belirtir; kitabın olgunlaşmasında en etkin yolun okuyuculardan eleştiriler almak olduğuna olan inancımı özellikle vurgulamak isterim.

Prof. Dr. İsmet Mucuk
İstanbul, Ekim 1983

İÇİNDEKİLER

ONYEDİNCİ BASIMI SUNUŞ V
ÖNSÖZ VII
SUNUŞ (BİRİNCİ BASIM) IX

BİRİNCİ BÖLÜM
İŞLETME VE İŞLETME YÖNETİMİ 1-24

1.1. İşletme ve İşletme ile İlgili Bazı Kavramlar 1
1.1.1. İşletme ile İlgili Temel Kavramlar 2
1.1.2. İşletmenin Tanımı 4
1.1.3. Girişimci (Müteşebbis) ve Profesyonel Yönetici Kavramları 6
1.2. İşletme Bilim Dalı ve Diğer Bilim Dalları ile İlişkisi 7
1.2.1. İşletme Bilim Dalı 7
1.2.2. İşletme ve İktisat 8
1.2.3. İşletme ve Davranış Bilimleri 9
1.2.4 İşletme ve Matematik-İstatistik 10
1.2.5. İşletme ve Hukuk 10
1.3. İşletme Yönetiminin Gelişimi 12
1.3.1. İlk Gelişmeler ve Sanayi Devriminin Etkileri 13
1.3.2. Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim" 16
1.3.3. Henri Fayol, "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve "Yönetimin Evrenselliği" 18
1.3.4. Max Weber ve "Bürokrasi Yaklaşımı" 21
1.3.5. Elton Mayo ve "Davranışsal Yaklaşım" 22

İKİNCİ BÖLÜM
EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK İŞLETME 25-40

2.1. İşletmenin Bazı Özellikleri 25
2.2. İşletmenin Amaçları 27
2.3. İşletmenin Kaynakları 30

2.4. İşletmenin Dış Çevresi ve Ekonomik Yapı İçindeki Yeri ..32
2.4.1. İşletmenin Genel Dış Çevresi ..33
2.4.2. İşletmenin Yakın Dış Çevresi ..35
2.4.3. İşletmenin Ekonomik Yapı İçindeki Yeri ..36
2.5. İşletme Fonksiyonları ..38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETME ÇEŞİTLERİ 41-56

3.1. İşletmelerin Ekonomik Yapı Bakımından Sınıflandırılması ..42
3.2. İşletmelerin Faaliyet Konuları Bakımından Sınıflandırılması ..43
3.3. İşletmelerin Sermaye Mülkiyeti Bakımından Sınıflandırılması ..44
3.4. Türkiye'deki İşletmelerin Hukuki Şekilleri Bakımından Sınıflandırılması ..45
3.5. İşletmelerin Uluslararası Olup Olmama Bakımından Sınıflandırılması ..47
3.6. İşletmelerin İşletmelerarası Anlaşmalar Bakımından Sınıflandırılması ..49
3.6.1. Centilmen Anlaşması Yapan İşletmeler ..50
3.6.2. Konsorsiyumlar ..50
3.6.3. Karteller ..51
3.6.4. Tröstler ..52
3.6.5. Holdingler ..53
3.6.6. Tam Birleşme (Merger, Füzyon)ler ..54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
HUKUKİ AÇIDAN
İŞLETME ÇEŞİTLERİ 57-76

4.1. Özel İşletmeler ..58
4.1.1. Tek Kişi İşletmeleri ..58
4.1.2. Şirketler (Ortaklıklar) ..59
4.1.3. Kooperatifler ..65
4.1.4. Dernek ve Vakıfların (Tesislerin) İktisadi İşletmeleri ..66
4.2. Kamu İşletmeleri ..67
4.2.1. Merkez Yönetim Bütçesine Bağlı İdareler ..69
4.2.2. Döner Sermayeli İşletmeler ..69

4.2.3. Yerel Yönetim (Mahalli İdare) İşletmeleri ..70
4.2.4. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler) ..70
4.2.5. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ..72
4.3. Yabancı Sermayeli İşletmeler ..75

BEŞİNCİ BÖLÜM
İŞLETMENİN KURULUŞ ÇALIŞMALARI 77-92

5.1. Kuruluşla İlgili Bazı Temel Kavramlar ..78
5.2. Genel Olarak İşletmenin Kuruluş Aşamaları ..80
5.3. Fizibilite Çalışmalarının Önemi, Amaçları ve Başlıca Kısımları ..84
5.3.1. Ekonomik Etüd ..87
5.3.2. Teknik Etüd ..88
5.3.3. Finansal (Mali) Etüd) ..90

ALTINCI BÖLÜM
İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ 93-112

6.1. İşletme Büyüklük Ölçüleri (Kriterleri) ..93
6.1.1. Kantitatif Büyüklük Ölçüleri ..94
6.1.2. Kalitatif (Niteliksel) Büyüklük Ölçüleri ..98
6.1.3. Büyük ve Küçük İşletmelerin Üstünlükleri ..98
6.2. İşletme Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler ve Optimum İşletme Büyüklüğü ..100
6.2.1. İşletme Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler ..100
6.2.2. Optimum (En Uygun) İşletme Büyüklüğü ..102
6.3. Kapasite ve Çeşitli Kapasite Kavramları ..103
6.3.1. Kapasite ve Kapasite Ölçüleri ..103
6.3.2. Çeşitli Kapasite Kavramları ..104
6.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) ..109
6.4.1. Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'ler ..109
6.4.2. Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ..110

YEDİNCİ BÖLÜM
İŞLETMENİN KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ 113-126

7.1. Kuruluş Yerinin Önemi ve Optimum Kuruluş Yeri Kavramı ..113
7.2. Kuruluş Yerinin Seçimini Etkileyen Faktörler ..116
7.2.1. Bölge Seçimini Etkileyen Faktörler ..116

7.2.2. Kuruluş Yöre ve Noktasını Etkileyen Faktörler ...119
7.3. Kuruluş Yeri Seçimi Yöntemleri 120
7.3.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemi veya Puanlama Modeli 121
7.3.2. Maliyetleri Karşılaştırma Yöntemleri 122
7.3.3. Kaârlılıkları (Rantabiliteleri) Karşılaştırma Yöntemi 123
7.4. Organize Sanayi Bölgeleri ve Sanayi Siteleri 124
7.4.1. Organize Sanayi Bölgeleri 124
7.4.2. Sanayi Siteleri 125

SEKİZİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM 127-186

8.1. Yönetimin Tanımı, Anlamı ve Yönetim Fonksiyonları ...128
8.1.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı 129
8.1.2. Yönetim Fonksiyonları ve İşletmenin Diğer Fonksiyonları İle İlişkileri 130
8.2. Yönetim Kademeleri ve Yönetici Becerileri 132
8.2.1. Yönetim Kademeleri 133
8.2.2. Yönetici Becerileri 134
8.2.3. İyi Bir Yöneticinin Özellikleri 135
8.3. Planlama 136
8.3.1. Planlamanın Tanımı ve Anlamı 136
8.3.2. Planlama ve Plan Çeşitleri 137
8.3.3. Planlamanın Başlıca Yararları ve Sakıncaları 139
8.3.4. Planlama Sürecinin Aşamaları 139
8.3.5. İyi Bir Planda Bulunması Gereken Özellikler 141
8.4. Örgütleme (Organizasyon) 142
8.4.1. Organizasyonun Tanımı ve Anlamı 142
8.4.2. Örgütlenmenin Aşamaları 144
8.4.3. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar 146
8.4.4. Yönetim ve Organizasyon Teorileri 148
8.4.5. Organizasyon Yapısı ve Bölümlere Ayırma Şekilleri 154
8.4.6. Matris Organizasyon ve Şebeke Organizasyonu ..158
8.4.7. Organizasyonla İlgili Çeşitli Sorunlar: Yetki Devri, Komuta-Kurmay Yetkileri, Sorumluluk ve Denetim 162
8.5. Yöneltme (Yürütme) 163
8.5.1. Yöneltmenin Tanımı, Anlamı ve Kapsamı 163

8.5.2. İyi Bir Talimatın Özellikleri 165
8.5.3. Liderlik Tipleri ve "X", "Y" ve "Z" Teorileri 166
8.6. Koordinasyon 170
8.6.1. Koordinasyonun Tanımı ve Anlamı 170
8.7. Denetim (Kontrol) 171
8.7.1. Denetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi 171
8.7.2. Denetim Sürecinin Aşamaları 172
8.8. Modern-Sonrası Yaklaşımlar: Toplam Kalite Yönetimi ..174
8.8.1. Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi 174
8.8.2. Toplam Kalite Yönetiminin Anlamı ve Unsurları ..175
8.8.3. Dünyadaki ve Türkiye'deki Bazı Gelişmeler 177
8.9. Modern-Sonrası Diğer Bazı Güncel Yönetim Kavram ve Yaklaşımları 179
8.9.1. Süreç Yenileme (Process Design-Reengineering) .179
8.9.2. Kıyaslama (Benchmarking) 180
8.9.3. Öğrenen Örgütler (Learning Organizations) 181
8.9.4. Temel (Öz) Yetenekler (Core Competences) 181
8.9.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ...182
8.9.6. Personeli Güçlendirme (Empowerment) 183
8.9.7. Küçülme (Downsizing) 184

DOKUZUNCU BÖLÜM
ÜRETİM 187-226

9.1. Üretim ve Üretim Yönetimi 187
9.1.1. Üretimin Anlamı ve Önemi 187
9.1.2. Üretim Yönetimi 188
9.2. Üretim Miktarı, Gelir-Maliyet-Kâr İlişkileri: Başabaş Analizi 190
9.2.1. Maliyet, Prodüktivite ve Rantabilite Kavramları .190
9.2.2. Başabaş (Kâra Geçiş veya Sıfır Kâr) Grafiği 192
9.2.3. Cebirsel Yoldan Başabaş Noktasının Bulunması ..195
9.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması 197
9.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflandırma 197
9.3.2. Mamul Cinslerine Göre Sınıflandırma 198
9.3.3. Üretim Miktarına veya Akışına Göre Sınıflandırma 198
9.3.4. Mamulün Somut veya Soyut Olmasına Göre Üretim Şekilleri ve Hizmet Üretimi 199
9.3.5. Tam Zamanında Üretim (ve Tedarik; JIT) Sistemi .201
9.4. Üretim Teknolojisindeki Gelişmeler: Otomasyon, Bilgisayarla Tasarım/Üretim ve Robotlar 203
9.4.1. Teknolojinin Tanımı ve Otomasyon 203

9.4.2. Bilgisayar Yardımıyla Tasarım ve Üretim (CAD/CAM) 204
9.4.3. Esnek Üretim Sistemleri (FMS) 205
9.4.4. Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemleri (CIM) 205
9.4.5. Robotlar 206
9.5. Üretim Planlaması ve Denetimi 206
9.5.1. Üretim Planlaması ve Denetiminin Aşamaları 207
9.5.2. Bazı Üretim Planlama ve Denetim Metod ve Teknikleri: Gantt Şeması, PERT ve CPM Şemaları 209
9.5.3. Şebeke Analiz Teknikleri: PERT ve CPM Şemaları 209
9.6. Stok Yönetimi 211
9.6.1. Satınalma (Hammadde ve Malzeme Tedariki) 211
9.6.2. Stok Kontrolü 212
9.6.3. Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP) (Materials Requirements Planning - MRP) 215
9.6.4. Tam Zamanında Üretim / Stok Kontrolü (JIT) Sistemi 216
9.7. Üretim Sürecinin Geliştirilmesi (İş Etüdü) 216
9.7.1. Hareket Etüdü 218
9.7.2. Zaman Etüdü 218
9.8. Kalite Kontrolü 219
9.8.1. Kalite Kontrolünün Yararları ve Başlıca Metodları 220
9.8.2. İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Kontrol Şemaları 221
9.8.3. Kalite Kontrolünde Japon Yaklaşımı: Kalite Kontrol Çemberleri ve Toplam Kalite Kontrolü 222

ONUNCU BÖLÜM
PAZARLAMA 227-274

10.1. Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı ve Pazarlama Anlayışı 228
10.1.1. Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı 228
10.1.2. Pazarlama İle İlgili Geleneksel Yaklaşımlar ve Modern Yaklaşım: "Pazarlama Anlayışı" 230
10.1.3. Pazarlamanın İşletmedeki Yeri ve Önemi 232
10.2. Pazarlama Fonksiyonları ve Pazarlama Karması 233
10.2.1. Pazarlama Sistemi Fonksiyonları 233
10.2.2. Pazarlama Yönetimi Fonksiyonları (Pazarlama Karmasının Unsurları) 233
10.3. Pazarlama Araştırması 234
10.3.1. Pazarlama Araştırmasının Önemi ve Çeşitleri 234
10.3.2. Pazarlama Araştırmasında Veri Kaynakları ve Veri Toplama Metodları 235
10.4. Tüketiciler, Pazarlar ve Pazar Özellikleri 236
10.4.1. Tüketiciler, Pazarlar ve Pazar Çeşitleri 236
10.4.2. Tüketici Pazarlarının Bazı Özellikleri 238
10.4.3. Endüstriyel Pazarların Bazı Özellikleri 239
10.4.4. Uluslararası Pazarların Bazı Özellikleri 240
10.5. Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi 241
10.5.1. Pazar Bölümlendirme 242
10.5.2. Hedef Pazar Seçimi 243
10.5.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması 244
10.6. Mamul Planlama ve Geliştirme 245
10.6.1. Mamulün Önemi ve Çeşitli Mamul Kavramları 246
10.6.2. Mamullerin Sınıflandırılması 246
10.6.3. Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi ve Aşamaları 248
10.6.4. Mamulün Hayat Seyri 250
10.6.5. Marka ve Ambalaj 252
10.7. Fiyatlandırma 253
10.7.1. Fiyatın ve Fiyatlandırmanın Önemi 253
10.7.2. Fiyatlandırmada Gözönünde Tutulması Gereken Faktörler 254
10.7.3. Uygulamada Fiyatlandırma Usulleri ve Maliyete Dayalı Fiyatlandırma 254
10.7.4. Değere (Talepe) Dayalı Fiyatlandırma 257
10.7.5. Rekabete Dayalı Fiyatlandırma 257
10.7.6. Psikolojik Fiyatlandırma Taktikleri 258
10.8. Tutundurma 260
10.8.1. Tutundurmanın Önemi ve Başlıca Çeşitleri (Metodları) 260
10.8.2. Kişisel Satış 261
10.8.3. Reklâm 263
10.8.4. Tanıtma, Satış Geliştirme ve Doğrudan Pazarlama 265
10.9. Dağıtım 266
10.9.1. Dağıtım Kanalları ve Kanal Seçimi 266
10.9.2. Fiziksel Dağıtım 269
10.10. Uluslararası Pazarlama 270

10.10.1. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler 271
10.10.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri 272
10.10.3. Uluslararası Pazarlar İçin Pazarlama Programı 273

ONBİRİNCİ BÖLÜM
FİNANS **275-312**

11.1.Finansın Tanımı, Kapsamı İşletmedeki Yeri ve Önemi ..276
11.2.Fonların Sağlanması 278
11.2.1. Sermaye Kavramı ve Sermaye Kaynakları 278
11.2.2. Öz Kaynaklarla Finansman 280
11.2.3. Yabancı Kaynaklarla (Borçlarla) Finansman 282
11.2.4. Kısa Vadeli Finansman 283
11.2.5. Uzun Vadeli Finansman 284
11.3.Fonların Kullanımı 285
11.3.1. Duran Varlık Yatırımları 285
11.3.2. Dönen Varlık Yatırımları (Çalışma Sermayesi) ..286
11.4.Finansal Planlama 287
11.4.1. Kısa Vadeli Planlama ve Nakit Bütçeleri 288
11.4.2. Uzun Vadeli Planlama ve Sermaye Bütçelemesi Yöntemleri 289
11.5.Finansal Analiz 292
11.5.1. Finansal Analizin Anlamı, Amaçları ve Yöntemleri 292
11.5.2. Temel Finansal Tablolar 294
11.5.3. Finansal Oranlar (Rasyolar) 297
11.6.Finansal Teknikler 302
11.6.1. Faktöring (Factoring) 302
11.6.2. Forfaiting 304
11.6.3. Finansal Kiralama (Leasing) 305
11.6.4. Swap 307
11.6.5. Risk Sermayesi 309
11.6.6. Diğer Finansal Teknikler 311

ONİKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI **313-352**

12.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlamı, Önemi, Gelişimi ve İşletmedeki Yeri 314
12.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi 317
12.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları 319

12.3.İnsan Kaynakları Planlaması 320
12.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Anlamı ve Önemi 320
12.3.2. İş Analizi ve İşle İlgili Diğer Çalışmalar 321
12.4.İşgören Bulma ve Seçme 324
12.4.1. Aday Araştırma ve Bulma 326
12.4.2. İşgören Seçim Süreci 328
12.5.Eğitim ve Geliştirme 330
12.5.1. Eğitimle İlgili Kavramlar ve İşgören Eğitiminin Amaçları 330
12.5.2. İşgören Eğitim Yöntemleri 333
12.6.Performans Değerlendirme 334
12.6.1. Performans Değerlendirmenin Anlamı ve Amaçları 334
12.6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri 335
12.7.Kariyer Planlama 338
12.7.1. Kariyer Planlamanın Anlamı, Önemi ve Amaçları 338
12.7.2. Kariyer Planlama Çeşitleri 339
12.8.Ücret Yönetimi 340
12.8.1. Ücret Yönetimi İlkeleri ve Politikaları 341
12.8.2. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi 342
12.8.3. Ücret Sistemleri 343
12.9.Çalışma (Endüstri) İlişkileri 346
12.9.1. Endüstri İlişkileri Kavramı ve Kapsamı 346
12.9.2. İşletme-İşgören Bütünleşmesi ve Motivasyon ..348
12.10. Sağlık ve Güvenlik 350

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM
HALKLA İLİŞKİLER **353-366**

13.1.Halkla İlişkilerin Gelişimi, Anlamı, Tanımı ve Önemi ..354
13.2.Halkla İlişkilerin Amaçları 357
13.3.Halkla İlişkilerde Temel İlkeler 358
13.4.Halkla İlişkiler Süreci 359
13.4.1. Halkla İlişkiler Sürecinin (Kampanyasının) Aşamaları 359
13.4.2. Halkla İlişkilerde Etkili İletişim ve Hedef Kitleler 362
13.5.Halkla İlişkilerin Türleri 364
13.6.Halkla İlişkilerde Yararlanılan Araç ve Metodlar 366

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME (AR-GE) 367-378

14.1. Ar-Ge'nin Tanımı, Araştırma Çeşitleri ve Endüstride Ar-Ge Çalışmaları 368
14.2. İşletmelerin Ar-Ge'ye Önem Vermelerinin Başlıca Nedenleri 369
14.3. Türkiye'de Bilim ve Teknoloji ile İlgili Gelişmeler ve Başlıca Gelişmiş Ülkelerde Ar-Ge Çalışmaları 371
14.3.1. Türkiye'de Bilim ve Teknoloji ile İlgili Gelişmeler 371
14.3.2 Başlıca Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Ar-Ge Çalışmaları 373

ONBEŞİNCİ BÖLÜM
İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME VE KARAR SÜRECİ 379-384

15.1. İşletme Yönetiminde Karar Vermenin Önemi 379
15.2. Başlıca Karar Verme Şekilleri 380
15.2.1. Geçmişteki Tecrübelere Dayanarak Karar Verme 381
15.2.2. Deneme Yoluyla Karar Verme 381
15.2.3. Araştırma ve Analiz Yoluyla Karar Verme 381
15.3. Diğer Karar Verme Şekilleri ve Karar Sürecinin Aşamaları 382
15.3.1. Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar 382
15.3.2. Belirlilik ve Belirsizlik Durumuna Göre Karar Verme Şekilleri 382
15.3.3. Karar Sürecinin Aşamaları 383

NOTLAR 385-394
KAYNAKÇA 395-412

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE İŞLETME YÖNETİMİ

— **İŞLETME VE İŞLETME İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR**
— **İŞLETME BİLİM DALI VE DİĞER BİLİM DALLARI İLE İLİŞKİSİ**
— **İŞLETME YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ**

Bu bölümde önce "işletme" ve "işletme ile ilgili bazı kavramlar" açıklanarak işletmenin tanımı yapılacak; sonra, "bir bilim dalı olarak işletme" ve bunun diğer bilim dallarıyla ilişkisi üzerinde durulacak; daha sonra da, işletme yönetiminin tarihsel gelişimi gözden geçirilerek -sınırlı bilgilerle de olsa- konuyla ilgili geniş bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılacaktır.

1.1. İŞLETME VE İŞLETME İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

İşletmeler, bir ülke ekonomisini oluşturan ve sayıları yüzbinlerle, hatta milyonlarla ifade edilebilen küçük (mikro) birimlerdir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK'in) 2009-2010 yıllarında tamamlamış olduğu son **Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri** araştırmasına göre, Türkiye'de 2008 yılında 2 583 098 adet girişim faaliyet göstermiştir.(1) Bu rakam 2003 yılında 2 065 023 idi. Bunlar bir bakıma canlı organizmaları oluşturan hücreler gibi ekonominin hücreleridirler; ancak birbirlerinden oldukça ayrı tip, şekil ve büyüklüktedirler. Her ülkede sağlıklı ve kuvvetli bir ekonomiye sahip olma açısından varlıkları ve iyi yönetilmeleri büyük önem taşıyan bu birimlerin yönetimiyle ilgili temel konulara girmeden önce, konuya giriş niteliğinde, burada, "işletme"nin anlamı, tanımı, konusu ve ilgili kavramlar ele alınarak kısaca açıklanacak; ama asıl açıklamalar ikinci bölümde yapılacaktır.

1.1.1. İşletme İle İlgili Temel Kavramlar

"İşletme" kelimesi Türkçe'de (**Türkçe Sözlük**, 10. Baskıdan yapılan Tıpkı Basım, Türk Dil Kurumu Yayını, Ankara, 2009) dört ayrı anlama gelmektedir:

— İşletme işi

— Tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında, kâr sağlamak amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum

— Bu kuruluşu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi

— İş yeri.

Bu anlamlardan **birincisi**, daha çok "teknik" anlamda olup, bir alet ve makine veya aracın çalıştırılmasını; **üçüncüsü**, kâr amaçlı bir kuruluşun verimli hale getirilip kazanç sağlamasını; **dördüncüsü**, işlerin yapıldığı fiziksel yeri ifade etmektedir.

İkincisi ise, asıl burada üzerinde durulacak olan anlam olup, maddi, finansal ve insan kaynakları ile oluşturulan, kâr sağlama amacını güden bir kurum ya da kuruluşu işaret etmektedir. Bu anlamıyla işletme, bir ekonomik kuruluş, mal veya hizmet üreten bir üretim birimi, "sosyal ve teknik bir yapı" olarak kendini göstermektedir.

İşletmeyi tanımlamak için öncelikle birkaç temel kavramı açıklamak gerekecektir ki, bunlar, "fayda", "iktisadi mal ve hizmetler", "üretim" ve "üretim faktörleri"dir.(2)

Fayda

Mal ve hizmetlerin insanların ihtiyaçlarını giderme niteliğine "fayda" denilir.

İktisadi Mal ve Hizmetler

İnsanların ihtiyaçlarını giderme niteliği, ya da "faydası" olan madde ve hizmetlere "iktisadi mal ve hizmetler" denilir.

Üretim

İktisat biliminde her türlü fayda yaratmaya, diğer bir deyişle, iktisadi mal ve hizmetler meydana getirmeğe "üretim" denilir.

Üretim, ihtiyaç karşılayacak malların miktarlarının veya faydalarının arttırılmasını kapsayan geniş bir bakış açısıyla ele alınmalı; sadece fiziksel mal üretimi olarak düşünülmemelidir. Ancak genelde üretim denilince, hizmetlerden çok, aşağıda belirtilen başlıca fayda yaratma şekillerinden fiziksel mal üretimiyle ilgili olan birincisi akla gelir.

Fayda yaratma, başlıca **dört şekilde** gerçekleştirilir:

1. Şekil değişikliği yoluyla. Girdilerin veya malların ekonomik, fiziksel, kimyasal veya bunların karışımı olan değişimlere uğratılmasıyla fayda yaratılır. Bu anlamda üretim, **şekil faydası** yaratan bir faaliyettir.

2. Zaman değişikliği yoluyla. Malların, kıt olduğu zamanlarda pazara sunulmak üzere depolanması ve muhafaza edilmesiyle ilgili faaliyetlerle **zaman faydası** yaratılır.

3. Yer değişikliği yoluyla. Malların taşınıp kıt olduğu bölgelere ve yerlere ulaştırılmasıyla **yer faydası** yaratılır.

4. Mülkiyet değişikliği yoluyla. Malların mülkiyetinin (sahipliğinin) değiştirilmesiyle ilgili olan mübadele (değişim) faaliyeti ile de **mülkiyet faydası** yaratılır.

Daha sonra da görüleceği üzere, ilk fayda yaratma şekli daha dar ve teknik anlamda üretim faaliyeti; diğer üçü (zaman, yer ve mübadele faydaları) ise; pazarlamayla ilgili olup, sadece fiziksel malların değil, ticari ve diğer hizmetlerin üretimini ifade eder.

Üretim Faktörleri

Üretim faaliyetinin gerçekleştirilmesi için biraraya getirilmesi gereken bazı temel nitelikli unsurlar vardır ki, bunlara **üretim faktörleri** denilir. Klasik iktisatçılardan beri, geleneksel bir biçimde, üretim faktörleri dört grupta toplanırlar:

1. Emek
2. Sermaye
3. Doğal kaynaklar
4. Girişimci (Müteşebbis).

Bunlar, işletmelerin değişik kombinasyonlarla biraraya getirerek kullandıkları başlıca kaynaklardır. İkinci bölümde üretim faktörleriyle ilgili farklı sınıflandırmalara da yer verilecektir.

1.1.2. İşletmenin Tanımı

İşletme çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Hitler Almanya'sının ülkemize kazandırdığı birçok bilim adamından biri olan Alfred Isaac'a göre, "üretim faaliyetlerinde bulunan ve ihtiyaçların tatminine doğrudan veya dolayısıyla katılan her iktisadi birime (üniteye) işletme" denilir.(3) (Isaac, Türkiye'de üniversite düzeyinde işletme eğitiminin ilk kez İstanbul Üniversitesi'nde, 1936'da kuruluşundan itibaren İktisat Fakültesi'nde verilmesinde, ilk nesil işletme eğitimcilerinin yetişmesinde ve -çeviri de olsa- işletmeyle ilgili ilk Türkçe eserlerin yayınlanmasında öncülük etmiş ve önemli katkılarda bulunmuştur).(4)

Genellikle bu tanımı temel alan ve işletme eğitiminde Türkiye'de öncü konumundaki bazı bilim adamlarına göre, işletme: "başlıca görevi insan ihtiyaçlarını tatmine elverişli iktisadi mal ve hizmetleri üretmek olan, ekonomik, teknik ve hukuki birim" (Cumhur Ferman)(5); "insanların ihtiyaçlarını doğrudan veya dolayısıyla karşılamak amacı ile işleyen veya işletilen her iktisadi birim" (Mehmet Oluç)(6); "üretim araçlarının uyumlu bir biçimde birleşmesinden meydana gelen bir birim"dir (Kemal Tosun).(7) Ancak, burada hemen belirtilmesi gereken sevindirici bir gelişme, yeni nesil Türk işletme bilim adamlarının son yıllarda sayıları artan eserlerinin işletme literatürümüzü zenginleştirmesi olup, bu eserlerde biraz farklı işletme tanımları da vardır.(8)

Yukarıdaki tanımların ortak yanları ele alınarak, **"işletme" geniş kapsamlı ve basit** olarak:

"Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birimdir", şeklinde tanımlanabilir. Yukarıda belirtildiği üzere, fiziksel mal üretimi ile fayda yaratılabileceği gibi, hizmet üretimi ile de insanların ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışılabilir. Örneğin, bir mali müşavirlik bürosu veya bir avukatlık bürosu da fayda yaratmakta, sırasıyla mali bilgiler ve hukuk hizmeti sunmaktadır.

Bir ülke ekonomisinin mikro organizmaları veya küçük birimleri olarak işletmeler, faydalı mal ve hizmet üreterek bunları ihtiyacı olanlara arz ederler. Diğer bir deyişle, işletme "başkaları için", **"pazar için"** üretim yapar; dolayısıyla, kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapan kişi ya da kuruluşlar bir işletmeyi oluşturamazlar.

İşletmenin konusu olan mal ve hizmetler -ki bu ikinci gruba fiziksel mal karşıtı olarak soyut mallar da denir- iktisadi mallar ve hizmetlerdir. İnsanların **"ihtiyaçlarını giderme niteliğine sahip olmaları"** yanında, **"kıt" ya da "sınırlı olma"** özellikleri de vardır. Doğada bol miktarda bulunup da, hiçbir çaba sarfetmeden insan ihtiyacını karşılayan mallar iktisadi mal olmayıp "serbest mallardır" ve işletme faaliyetlerine konu olmazlar. Bir ülke ekonomisini meydana getiren ekonomik birimler olarak işletmelerin konusu olan mallar genellikle bir üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkarlar.

İşletme ve Teşebbüs Ayırımı

İşletme ile teşebbüs kavramları genellikle eşanlamlı olarak kullanılır. Ancak bazı yazarlar bir ayırım yaparak teşebbüsü daha geniş; işletmeyi ise dar anlamlı olarak alırlar. Bu takdirde; işletme "teknik" -mal veya hizmet üreten fabrika, atölye, mağaza gibi- bir birimdir; teşebbüs de, hukuki, iktisadi ve mali birimdir. Her teşebbüs bir işletmedir, ama her işletme bir teşebbüs değildir. (9) Diğer bir deyişle, teşebbüs bir veya daha fazla işletmeye sahip olabilen bir kuruluştur. Örneğin, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. birçok işletmesi olan bir teşebbüs; Alpullu Şeker Fabrikası ise bir işletmedir.

Bu kitapta, "işletme", "teşebbüs", "firma" kelimeleri tamamen eşanlamlı olarak kulanılacaktır. Aynı şekilde, "işletme bilimi", "işletme bilim dalı" "işletme yönetim bilimi" kavramları da eşanlamlı kelimeler olarak alınarak, değişik yerlerde biri veya diğeri kullanılabilecektir. Ayrıca, bazı ifadeler için aynı anlamı veren iki ayrı kelime birlikte kullanıldığında, en çok kullanıldığı düşünülen önce; ikincisi, daha sonra ve parantez içinde gösterilecektir.

1.1.3. Girişimci (Müteşebbis) ve Profesyonel Yönetici Kavramları

Girişimci (müteşebbis), -emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak belirtilen- üretim faktörlerini, başkalarının ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler üretmek üzere tedarik eden ve uygun şekilde birleştiren kimsedir. Girişimci, genelikle kâr etme ana amacı ile hareket eder ve riske (zarar etme tehlikesine) de katlanır. Kendisi de bir üretim faktörüdür.

Yönetici (profesyonel yönetici) ise, aynı faaliyeti başkaları adına, bir ücret karşılığında yapar; ama kâr da, zarar tehlikesi de işletmenin sahibine aittir. Şu halde, yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerini tedarik ederek, mal veya hizmet üretimi için yöneten kişidir.

Yönetim, en basit ve kısa şekliyle, "başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma" olarak ifade edilebilir.(10) Profesyonel yöneticilik de, yönetim işinin bir meslek haline gelmesiyle ilgilidir. Girişimci adına hareket eden ve bir işletmeyi yöneten profesyonel yöneticinin bu konuda uzmanlaşmış olması gerekmektedir.

Bazı bakımlardan yöneticiliğin, -gelişmiş ülkelerde bile- henüz avukatlık, doktorluk, mühendislik gibi (belirli bir öğrenimi ve belirli bir diploma almayı ve bunun ardından mesleki bir kuruluşca yapılan bir sınavı başarmayı, bu meslek kuruluşunca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren) tam bir meslek niteliğini kazanmadığı söylenmektedir. Ama yine de, yönetim süreciyle ilgili geniş ve sistemli bilgi topluluğu; işletmecilikle ilgili okulların kurulup gelişmeleri; yönetim danışmanlığı yapan kimselerin çoğalması ve işletme yönetimiyle ilgili kuruluşların sayısının artması, yönetimin bir meslek olarak gelişmesinin kanıtları sayılmaktadır. Genelde günümüzde bu yönde önemli aşamalar kaydedilmiş bulunmaktadır.(11) Ülkemizde de son 20-25 yılda, aynı yöndeki gelişmelerin hızlandığı görülmektedir.

İşletmeler küçük iken, sahiplik ile yönetim genellikle birbirinden ayrılmamıştır; işletmenin kurucusu sahip - yöneticidir. İşletme büyüdükçe tüm işleri tek başına planlayıp, yürütemeyen girişimci, yönetim görevlerini kısmen, büyük ölçüde veya tamamen yöneticiliği meslek olarak seçen kimselere devredilebilir. Gelişmiş ülkelerde sermaye şirketlerinin -özellikle anonim şirket şeklinin- yaygınlaşması ve şirketlerin çok ortaklı, büyük kuruluşlar halini almaları, yönetim görevlerinin büyük ölçüde girişimcilerden (sahip - yöneticilerden), yöneticiliği meslek edinmiş ücretli yöneticilere geçmesine yol açmıştır.

1.2. İŞLETME BİLİM DALI VE DİĞER BİLİM DALLARIYLA İLİŞKİSİ

1.2.1. İşletme Bilim Dalı

"İşletme"nin yeni bir bilim dalı olarak gelişmekte olduğu dikkati çekmektedir. Aşağıda tarihsel gelişiminin ele alındığı kısımda da görüleceği üzere, bu alanda özellikle son bir asırdaki ekonomik ve sosyal oluşumların etkisiyle önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Üretimde etkinlik ve verimlilik artarken, bir işletmenin sadece teknik yönüyle değil, ticari, finansal vb. boyutlarıyla, bütünüyle yönetimi ve organizasyonunda yepyeni usül ve yöntemler geliştirilmiş; bu yoldan işletmelerin, daha verimli ve kârlı çalıştırılmaları sağlanmıştır.

İşletmelerin sürekli büyüme ve gelişmeleri, onların yönetilmelerini de artan ölçüde karmaşık ve yapılması zor bir görev haline getirirken, konuyu bilimsel olarak ele alıp inceleme ve üzerinde araştırmalar yapma gereği de kendini göstermiştir. Bu suretle, basit bir düzeyden başlayarak da olsa, iş hayatına bilimsel metod ve teknikleri uygulama; birtakım başarılı uygulamalardan genellemeler çıkararak ilkeler geliştirme, ilkelerin uygulanmasının beklenen olumlu sonuçları verip vermediğini, ya da, hangi koşullarda başarıyı sağladığını belirleme yolunda önemli adımlar atılmıştır.

"İşletme" bilim dalı, işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep - sonuç ilişkilerini ele alarak bir işletmenin amaçlarına en etkin bir biçimde nasıl ulaşacağını inceler. Bu doğrultuda işletme amaç ve araçları ve örgüt yapısıyla tüm işletme sistemini analiz ederek, etkin bir yönetim için geçerli işlemleri, ilke ve tekniklerle, bu alanlardaki değişmeleri ortaya koymaya ve yöneticilik bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye çaba sarfeder. Doğal olarak bu çalış-

malarında çeşitli bilim dallarından yararlanır ve bu nedenle de onlarla yakından ilgilidir.

İşletme yönetimi konuları iki ayrı yaklaşımla ele alınabilir. (12) Bunlardan biri, önce işletmeyi "ekonomik bir birim" olarak çeşitli yönleriyle ele alıp, sonra da işletme faaliyetlerini bellibaşlı "işletme fonksiyonları" olarak inceleyen ve çeşitli işletme fonksiyonlarından biri olarak da "yönetim fonksiyonunun" üzerinde duran yaklaşımdır. Diğeri ise, temel olarak yönetim fonksiyonunu ele alıp, ayrıntılı bir biçimde inceleme yoluna giden; diğer bir deyişle, yöneticinin, yönetici olarak bellibaşlı görevlerini ve bunlarla ilgili ilkeleri açıklayan yaklaşımdır.

Bu kitapta, konuyu çok yönlü olarak ele alarak, öncelikle temel bilgileri içeren belirli bir işletmecilik altyapısı oluşturulması ve yönetim fonksiyonunu bu çerçeve içinde ele almakla birlikte, ayrıntılı incelemenin daha ileri bir aşamaya bırakılmasının uygun olacağı görüşünden hareket edilerek birinci yaklaşım benimsenmiştir. Aynı yaklaşımı benimseyen bazı kitaplar bu hususu, "işletme iktisadı ve yönetimi" biçiminde ikili bir isimlendirme ile belirtme yoluna gitmektedirler.(13)

İşletme bilimi, başta aynı aileden olduğu iktisat olmak üzere, davranış bilimleri, matematik, istatistik ve hukuk bilimleriyle yakından ilişkilidir ve onlardan yararlanır. Aşağıda işletme bilim dalının bunlarla olan ilişkisi kısaca açıklanacaktır.

1.2.2. İşletme ve İktisat

Başta iktisat olmak üzere, iktisadi bilimler sisteminin ortak bir yanı vardır ki bu, **malların kıtlığını gözönüne alarak insan ihtiyaçlarının karşılanması** sorunudur. (14) İnsan ihtiyaçları olmasa veya ihtiyaçlar mevcut olmakla beraber, mallar kıt olmasa iktisadî bilimlere faaliyet alanı kalmazdı.

İktisat bilimi, kıt kaynakların en etkin, en rasyonel (optimal) kullanımını, ekonomik hayatı bir bütün olarak ele alarak inceler. Bir ülke ekonomisinin temel unsurları olan işletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan ekonomik hayatın yapı ve faaliyetlerini, hareketlerini kuşbakışı olarak görür ve inceler. İktisat, gerek mikroekonomik, gerekse makroekonomik analizlerinde

işletme biliminin konusu olan iktisadi birimleri tek tek olarak değil, birbirleriyle ilişkileri ve karşılıklı etkileri çerçevesinde ele alır. Örneğin, mikroekonomik düzeyde, arz-talep ve piyasa şekilleri; makro düzeyde para ve maliye politikalarının ekonomiye etkileri, ekonomik büyüme ve enflasyon sorunları.

İşletme bilimi de, işletme içi ve işletme dışı olay ve faaliyetleri ele almak suretiyle, doğrudan doğruya ekonomik birimlerin yapı ve faaliyetlerini inceler; **kıt olan kaynakların en etkin kullanımını bir işletme açısından analiz eder. İşletmenin amaçlarına en iyi şekilde ulaşmasını sağlayacak yolları araştırır.** Bütün bunlar da; ancak ekonomik koşullar, piyasa şekilleri, iktisadî ve malî politikaların iyi bilinmesi, etkilerinin doğru olarak değerlendirilmesi ile mümkün olur ki, bu alanlarda gerekli bilgileri iktisat bilimi sağlar.

Öte yandan, iktisat da, işletme biliminin inceleme, araştırma ve analizlerinden yararlanarak teorik esaslarını, daha gerçekçi temellere oturtur. Örneğin, maliyet masrafları ve bu masrafların hesaplanması usulleri, işletmelerde fiyatlandırma usulleri.

1.2.3. İşletme ve Davranış Bilimleri

İşletmelerin en önemli kaynağı "beşeri unsur", ya da insan faktörüdür. Bu yüzden, "insan"ı gerek tek olarak, gerekse toplum üyesi olarak ele alıp çeşitli yönleriyle inceleyen başlıca davranış bilim dalları olarak psikoloji, sınai psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji işletme bilimine çeşitli yararlar sağlarlar.

Psikoloji, insanın daha iyi anlaşılmasını sağlamak suretiyle, personel arasındaki iyi ilişkilerin kurulmasında, işçi ve yöneticilerin seçilmesinde, bunların verimli bir şekilde çalışmaya özendirilmesinde (motive edilmesinde) faydalı olur. Özellikle, "sanayide insan"ı incelemeyi kendisine konu alan bir psikoloji alt dalı olarak "sınai psikoloji", insanların çalışma hayatının ve sanayinin etkisi altında karşılıklı etki tepki ilişkilerini açıklığa kavuşturmaya çalışır. Bu çerçevede,

— İş şartlarından şikâyetler

— Çalışma süratindeki azalmalar

— Üretimde kusurlu mamul sayısının artması

— İşçinin işe ilgisinin azalması

— İşçi - ustabaşı çatışmaları

— İşçi - işveren düşünce ve amaç farklılıkları

— İlgi ve çıkar ilişkileri

— İşçilerin kişisel sorunları

gibi birçok sorunun daha iyi anlaşılmasında ve çözümlenmesinde yardımcı olur. (15)

Öte yandan, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetler de "tüketici olarak insan"lar için olduğundan, bir mala olan talepdeki değişmeler, tüketici davranışları vb. konularda yine psikoloji ve sosyoloji bilimlerinden yararlanılır.

1.2.4 İşletme ve Matematik - İstatistik

İşletme sorunlarının çözümlenmesinde, matematik ve istatistik ile yöneylem araştırması gibi yine temelde bunlara dayalı kantitatif teknikler yer yer önemli bir rol oynar.

Sanayide üretilen malların sağlıklı ve ekonomik bir biçimde denetlenmesini sağlayan istatistiksel kalite kontrolü, pazarlama araştırmaları (pazar, tüketici, mamul, reklâm v.b. araştırmalar) geniş ölçüde başta örnekleme olmak üzere istatistiksel usullere ve korelasyon, regresyon gibi değişkenler arası ilişkileri araştıran ilgi analiz tekniklerine dayanır.

Öte yandan, başta doğrusal (lineer) programlama olmak üzere çeşitli matematiksel programlama teknikleri; ticarî hesap ve malî cebir, matematiğin işletmelerde kullanılmasını sağlayan önde gelen uygulama alanlarından sadece bazılarıdır.

1.2.5. İşletme ve Hukuk

İş hayatı, daima, kanun, tüzük ve yönetmeliklerle, ahlâk kaideleri ve gelenek göreneklerle düzenlenmiştir. Daha spesifik olarak, iş dünyası, eskidenberi:

- Devleti temsil eden organların kanun, tüzük ve yönetmelikleriyle
- İçinde yaşanılan toplumun ahlak kaideleri ve gelenek göreneklerine
- Yine ahlakî değer yargılarına göre iş adamlarının ve meslek kuruluşlarının kendi kendilerine yükledikleri kurallarla
- Uluslararası kuruluşların kabul ettiği kurallarla yönetilegelmiştir. Bütün bunlar hukukun yazılı ve yazılı olmayan unsurlarıdır.

19. Yüzyılda bugünün gelişmiş ülkelerinde, devletin iş hayatına müdahalesini en az düzeyde tutan ve ünlü **"bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (laissez faire, laissez passer)"** sözünde ifadesini bulan, liberal iktisat felsefe ve politikası hakim olmuştur. Ancak, I. Dünya Savaşından ve özellikle 1929–33 dünya krizinden sonra devlet müdahalesi giderek artan bir eğilim olarak kendini göstermiş; II. Dünya Savaşı sonrasında ise çok daha büyük boyutlara ulaşmıştır. Böylece, ekonomik hayatta kanun, tüzük ve yönetmeliklerin rolü ve etkisi sözkonusu yarım asırlık dönemde hızla artarak, yalnız gelişmiş ülkelerde değil, hemen her ülkede yaygınlaşmıştır.(16)

Bütün bunlarda; sosyal inanışlarda ve sosyal adalet düşüncedeki değişme ve gelişmeler; işçilerin teşkilatlanması ve diğer çıkar gruplarının da teşkilatlanmasıyla çıkar zıtlıklarının keskinleşmesi vb. çeşitli faktörlerin rolü olmuştur. Devlet ya da onu temsil eden kamu yöneticileri:

- Bazen bu çıkarları uzlaştırma
- Bazen siyasi güce etkili olan lobilerin (etki gruplarının) çıkarlarını koruma
- Bazen sosyal düzeni koruma amaç ve çabaları ile çeşitli kurallar koymuşlardır.(17)

Devletin yasaklayıcı, sınırlandırıcı, özendirici şekillerde koyduğu çeşitli kural ve düzenlemeler ekonomik hayatta çok büyük etkilere sahiptir. Bu yolda devlet, özellikle vergi yasaları ile iş hayatını rahatlatıcı ya da daraltıcı bir rol oynar. Örneğin, isabetli teşvik uygulamaları ile yatırımların, ihracatın ya da belirli bir sana-

yi dalının geliştirilmesi, vergi muafiyeti ve indirimleri ile organize sanayi bölgelerinin teşviki.

1.3. İŞLETME YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Daha 18. yüzyıl sonlarında başlayıp 19. yüzyılda daha da gelişerek üretimde büyük artışlar sağlayan ve sanayide devrim olarak nitelendirilen bir ekonomik olgu, genel olarak ekonomik hayat üzerinde olduğu gibi işletmeler üzerinde de önemli etkiler yaratmıştır. Bu ekonomik gelişme daha ilk ortaya çıktığı ülkelerde, temelde mal ve hizmet üreterek kâr sağlama amacı peşinde faaliyet gösteren kuruluşlar olarak işletmelerin hızla büyümelerine yol açmış, böylece ekonomik güç olarak da toplumdaki yerlerini ve önemlerini arttırmıştır.

Ayrıca, bu yöndeki gelişmelere zamanla yeni bir boyut eklenmiştir ki, o da, çeşitli ülkelerde bir kısım büyük işletmelerin **ulusal işletme** olmanın ötesine geçerek **uluslararası işletme** haline dönüşmeleri; bazılarının da **küresel işletme** haline gelmeleridir. Böylece işletme yönetimi veya yöneticileri çok daha karmaşık sorunlarla uğraşma; değişik ulusal çevrelerin ve kültürlerin kendilerine özgü özelliklerini ayrı ayrı belirleme ve gözönünde bulundurma gereği ile karşı karşıya kalmışlardır.

Öte yandan, işletmelerin büyümesi ve toplumdaki etkinliklerinin artmasına paralel olarak sosyal alandaki gelişmeler de ekonomik gelişmelerle karşılıklı etkileşim içine girmişlerdir. Nitekim, önceleri **katı bir biçimde ekonomik nitelikli** olan işletmeler, uzun bir süreç içinde de olsa, zamanla sadece **"maksimum (azami) kâr"** peşinde koşan kuruluşlar olmaktan çıkmaya, sosyal yönlerini de geliştirmeye başlamışlardır. Böylece işletme ve (sahibi olsun veya olmasın) yöneticileri, özellikle günümüzde, toplumun işletme ile ilgili çeşitli çıkar gruplarını ve bunların zaman zaman birbirleriyle çelişen menfaat zıtlıklarını uzlaştırıcı bir yöne, kısaca **"sosyal sorumluluk"** kavramı ile ifade edilen bir çokyönlülüğe, dolayısiyle yeni bir anlayış ve davranış biçimine yönelmeye başlamışlardır.

Burada, önce, işletme yönetimiyle ilgili ilk gelişmelere ve sanayi devriminin etkilerine değinilecek; sonra da, sırasıyla işletme yönetiminin gelişmesinde önemli rolü olan ve herbiri ayrı bir fikir akımını temsil eden yazarlardan F. Taylor , H. Fayol, M. Weber ve E. Mayo'nun çalışmaları ele alınacak, ayrıca bazı çağdaş yazarlara da değinilecektir.

1.3.1. İlk Gelişmeler ve Sanayi Devriminin Etkileri

Türkiye'de işletmecilikte kıta Avrupası yaklaşımını yaygınlaştıran ve işletme eğitiminin gelişmesindeki rolüne daha önce değinilen Alfred Isaac'a göre ilk çağlarda özellikle Yunanlılar işletme sorunlarıyla uğraşmışlardır.(18) Eski Mısır, Babil ve İbrani uygarlıkları ile daha sonra Yunan ve Roma çağlarında teşkilatlanma belirli düzeylere ulaşmış idiyse de, işletme yönetimiyle ilgili ilk gelişmeler 16. – 18. yüzyıllarda kendini göstermiş; ama asıl önemli adımlar, sanayi devrimi denilen tarihsel olgu ile çok yakından ilişkili olarak sonraları atılmıştır.

Orta çağlardan itibaren 19. yüzyıla kadar başta Fransa ve Almanya olmak üzere çeşitli ülkelerde yazarlar işletme sorunlarını incelemişler; İtalya'da "muzaaf (çift kayıt) defter tutma usulü" geliştirilerek (1494) muhasebe alanında önemli bir katkı sağlanmıştır. Ayrıca, sistematik olmamakla beraber, yine İtalya ve diğer Avrupa ülkelerinde tüccarların, ticaret hayatı ve tüccarla ilgili olarak pratik bilgiler veren, kendi tecrübelerine dayalı müracaat veya el kitapları yayınlanmıştır.

Daha sonra Almanya'da ticaretin yanında sanayi işletmeciliği üzerinde pratik bilgiler veren el kitapları yayınlanmış; muhasebe alanında eserler verilmiştir. Daha 16. – 18. yüzyıllarda bu ülkede yönetim, uzmanlaşma ve astların seçilmesi ve yetiştirilmesi ile ilgili konular üzerinde durulmuştur.

Esasen, önceki dönemlerde çeşitli ülkelerde düşünürler devlet (kamu) yönetimi üzerinde sayısız eserler vermişlerken, işletme ile ilgili eserlerin çok az oluşu, tesadüfi olmaktan çok, tarihsel gelişmelerin ve koşulların sonucudur denilebilir. "İşletmeciliğin" Avrupa'da içinde gelişmiş olduğu "iktisat" biliminde önemli gelişmeler olduğu halde, bir işletmeyi ele alıp, ayrıntılı olarak inceleyen eserlerin çok basit oluşu da aynı temel nedenlerle açıklanabilir.

18. yüzyılın sonlarıyla 19. yüzyılda buharlı makinelerin icadı ve sanayiye uygulanması, küçük ölçekli atölye tipindeki işletmelerin yerini, önce makinelerle üretim yapan büyük atölyelerin, sonra da giderek artan ölçüde **kitle üretimi** yapan fabrikaların alması sonucunu doğurmuştur. **"Sanayi devrimi"** olarak anılan ve çeşitli icatlarla desteklenerek büyük üretim artışları sağlayan gelişmeler, yer almış olduğu ülkelerde konumuz olan işletme yönetimi yanında, tüm ekonomik ve toplumsal hayatı da etkilemiştir.

İşletme yönetiminin bir bilim dalı olarak uzun bir süre, göreceli olarak gecikme göstermesinin çeşitli sebepleri vardır. Bunların arasında, **işadamının toplum içindeki itibarının düşük olması ve ancak 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılda itibar kazanması,** işadamlarının, **"yönetimin bir bilim olmaktan çok bir sanat olduğu" şeklindeki düşünceleri ve özellikle iktisatçı düşünürlerin işletme sorunları üzerinde durmayıp, çalışmalarını makro planda, genel iktisat ve iktisat politikası üzerinde yoğunlaştırmaları** sayılabilir.

Yukarıda belirtilen üçüncü nokta ile ilgili olarak, iktisat biliminin kurucusu sayılan Adam Smith'in, "bir ülkede zenginliğin nasıl arttırılabileceği" ; yine ünlü klasik iktisatçılardan David Ricardo'nun, "gelir dağılımı" üzerinde özellikle durdukları görülmektedir. Diğer bir deyişle, **ünlü iktisatçılar esas itibariyle kıt kaynakların en rasyonel, en etkin kullanımı sorununu ülke düzeyinde ele almışlar, aynı konunun bir işletme açısından incelenmesi ile pek ilgilenmemişlerdir.**

Uzun bir süreç olarak ele alındığında, sanayi devriminin işletmelerde ve işletmelerin yönetim sorunları üzerinde önemli değişikliklere yol açtığı daha iyi görülebilir. Herşeyden önce, fabrikaların ortaya çıkmasıyla, üretici ile tüketicinin karşılaşması imkânları azalmış; işçiler arasında usta -kalfa- çırak ilişkisi ortadan kalkmış; işçi, artık dar bir çevrenin üyesi değil, geniş bir grubun uzmanlaşmış üyesi durumuna gelerek kendi başına buyruk olmaktan çıkmıştır.(19) Yönetici de, küçük bir grup yerine, uzmanlık alanlarıyla birbirlerini bütünleyen büyük bir grubu ortak amaç doğrultusunda yönetmek görevini üstlenmeye başlamıştır. Öte yandan, işçi-işveren çıkar zıtlığı belirgin bir hale gelmiş; sermaye şirketlerinin, özellikle anonim şirket şeklinin gelişmesiyle, işletme

sahipliği ile yöneticiliği birbirinden ayrılmaya başladığı gibi, doğal olarak işletmede çalışan işçi sayısında artışlar olmuş ve işçiler sendikalarda toplanmaya başlamışlardır.

Daha geniş bir çerçevede ele alındığında, buharın keşfedilmesi ve sanayiye uygulanmasıyla, fabrika üretimine yol açan **"sanayi devrimi"nin, çeşitli özellikleri ve bellibaşlı etkileri şöyle belirtilebilir:** (20)

1. Buharın keşfiyle makine ile ve pazar için üretim ekonomik hayata girmiştir.
2. İşbölümü zorunluluk haline gelmiştir.
3. El işi yeteneğinin yerini, makine kullanarak üretim verimini arttırmak almıştır.
4. Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve örgütlenme sorunlarını ön plana çıkarmıştır.
5. Sermaye birikimi, nakdi birikim ve toprak genişlemesi şeklinde iken, sanayi üretim araçları şekline dönüşmeye, ticaret adamlarının da sanayiciliğe yönelmelerine yol açmıştır.
6. Ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.
7. Sanayinin gelişmesiyle ekonomik, toplumsal ve siyasal sorunlar da değişirken, özellikle sanayi kapitalizminin sorunları olarak, büyük işletmelerin örgütlenmeleri, tekelleşme, üretim ve teknoloji konuları, iç ve dış pazar bulma ve finansman daha büyük bir önem kazanmaya başlamıştır.

Bütün bunlar ve benzeri değişiklikler işletmelerin yönetimini oldukça karmaşık ve güç bir iş haline getirirken, bir yandan da işletmelerde yöneticilerin belirli bilgilerle donatılmış olmaları yolundaki ihtiyaç, artan ölçüde kendini hissettirmeye başlamıştır. İşletme yönetiminin tarihsel gelişiminde çeşitli kimselerin katkıları olmuştur. Bunların arasında ciddi ve bilimsel nitelikli çalışmalarıyla dikkati çeken, iki uygulamacı yazar, Amerikalı F. W. Taylor ile Fransız H. Fayol modern işletme biliminin kurucuları olarak kabul edilirler. Aşağıda, sırasıyla bu iki yazarın görüşleri üzerinde durulacak; sonra da Alman düşünürü M. Weber ile E. Mayo ve bunlardan sonraki yazarlara değinilecektir.

1.3.2. Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim"

İşletme yönetimiyle ilgili olarak daha önce de bazı ilkeler geliştirilmişse de, modern yönetimin Frederick Winslow Taylor (1856-1912) ile başladığı görüşü genel kabul görmüştür.

Amerikalı varlıklı bir ailenin çocuğu olan Taylor, Fransa ve Almanya'daki genel kültür eğitiminden sonra ülkesinde hukuk öğrenimine başlamış, ancak gözlerinin zayıflığı yüzünden okumakta olduğu ünlü Harvard Üniversitesi'ni terkederek bir fabrikada torna işçisi olarak çalışmaya başlamıştır. İş dünyasındaki bir kriz döneminde makinistlik eğitimi gördükten sonra, 1878'de Philadelphia'da bir çelik işletmesine girmiştir. Başarılı çalışmaları ile ustabaşılığa yükselirken, bir yandan da mühendislik eğitimi görmüştür. Mühendislikten başka, bu alanda "Master" derecesini de almış ve teknik öğretimindeki teorik bilgileri başarıyla uygulamaya koyduğu için 1884'de başmühendisliğe yükselmiştir.

1911 yılında, kendisini yönetim konusunda büyük bir üne kavuşturan **"Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)"** adlı eserini yayınlayan Taylor'un bilimsel yaklaşımları daha ustabaşılık döneminde başlamıştır. Uzun yıllar süren çalışmalarında, zamanının büyük bir kısmını imalathanedeki üretim faaliyetlerini incelemekle geçirerek **işçilik, hammadde ve malzemede büyük ölçüde israf olduğunu saptamış; bunu önleyerek verimliliği arttırmanın yollarını araştırmıştır. Hem işçiler, hem de yöneticiler yönünden bilgisizliğin, cehaletin, üretimin artmasını engellediğini; böylece, daha fazla ücret alma olanağı varken, çalışanların farkında olmadan düşük ücrete razı olduklarını gözlemlemiştir.**

İşçilerin malzeme ve makineleri kullanış tarzını ve bununla ilgili hareketlerini, ölçüm aletleriyle ölçme yoluna gitmiştir. Örneğin, tornada çalışan bir işçinin önündeki tezgaha kadar bir metalin gelişini, işçi tarafından işlenmeye ve kesilmeye başlanması ve işin bitimine kadar olan bütün aşamaları ölçüp analiz ederek faaliyetleri etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Kronometre ve çeşitli mühendislik ölçüm aletleriyle yaptığı çalışmalarla, gereksiz zaman ve materyal kaybını minimum düzeye indirmiş; yapılan

işin kalitesini ve miktarını arttırarak daha fazla üretim yanında, daha yüksek ücretin kazanılmasına yönelik metodlar geliştirmiştir.

Özellikle, **"zaman etüdü"** adı verilen çalışmaları, parça başına ücret uygulaması ile fazla üretim yapan kimselerin yüksek ücretle ödüllendirildiği **teşvikli ücret sistemlerini geliştirmesi ile, sanayi üretiminde ortalama % 400'ü aşan verimlilik artışı sağlayabilmiştir.** Ancak bu çalışmaları, onu işçi sendikaları ile karşı karşıya getirmiştir.

Belki de en önemli özelliği yönetim problemlerine bilimsel metodu uygulama yolundaki ısrarlı çalışmaları olan Taylor, temelde üretim faaliyetleriyle ilgilenmiş olmasına rağmen yönetime büyük katkılarda bulunmuştur.

Taylor'a göre, **"Bilimsel Yönetimin İlkeleri"** adlı ünlü eserinin **üç amacı** vardır:

1. **Örnekler vererek, verimsiz çalışmanın sebep olduğu büyük zararları göstermek**
2. **Bu verimsizliği önlemenin tek yolunun sistemli bir yönetim uygulaması olduğunu okuyucuya kanıtlamak**
3. **Yönetimin, belirli kanun, kural ve ilkelere dayanan bir bilim olduğunu ortaya koymak.**

Bunun için de, basit düzeyde de olsa gözlem, ölçme ve deneysel karşılaştırma usullerini kullanarak, bilimsel nitelikli çalışmalar yapmıştır.

Taylor yeni bir yönetim felsefesi geliştirdiğini belirterek, bu yeni yönetim tarzında, görevin planlanması işinin, onun performansı (yerine getirilmesi) işinden ayrılması gerektiğini vurgulamıştır. Planlama yanında denetlemeye de büyük önem vermiş ve ayrıca, yöneticilere şu önerilerde bulunmuştur:

— Her işçinin yaptığı işi unsurlarına (ögelerine) ayırınız.

— Göz kararı, parmak hesabı usuller yerine, bilimsel metodlar kullanınız.

— İşçilerin seçimi ve eğitimini bilimsel yollardan yapınız.

— İşlerin bilimsel yollardan yapılması için işçilerle işbirliği yapınız.

— Sorumlulukları, yönetenler ve işçiler arasında adil bir şekilde dağıtınız.

Görüldüğü gibi, yönetimin bilimsel esaslara bağlanması yolunda büyük katkıları olan Taylor, temelde üretim sorunlarıyla ve üretimin verimliliğinin arttırılmasıyla uğraşmıştır. Diğer bir ifadeyle, genel yönetimden çok, günümüzde "üretim yönetimi" olarak anılan, yönetimin belirli bir alt dalı üzerinde yoğun ve başarılı çalışmalar yapmış; ancak, yüksek kademe yönetimi hakkında fazla birşey söylememiştir. Bu husus onun başarısını sınırlayan bir konudur. Daha önce de, "Atölye Yönetimi (Shop Management - 1903)" kitabını yayınlayan Taylor'un **Bilimsel Yönetimin İlkeleri** adlı kitabı, işletme literatüründe klasikleşmiş bir eserdir. Gerek bu eserleri, gerekse Harvard Üniversitesi'nde verdiği dersleri akademik çevreyi de etkilemiş, metodları Avrupa'ya "Taylorizm" adıyla hızla yayılmıştır.

Frederick W. Taylor'un çalışmaları ve bilimsel yönetim anlayış ve uygulamaları, onu izleyen birçok uygulamacı yazar ve araştırmacı tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Bunların arasında özellikle hareket etüdünü geliştiren Frank ve Lilian Gilbreth, H. L. Gantt, H. Emerson, C. Barth, M. Cooks gibi bir kısmı Taylor'un yakın çalışma arkadaşı olan kişiler sayılabilir. Taylor ile birlikte bunlar da, **"bilimsel yönetim"in öncüleri** olarak kabul edilmektedirler.(21) Bu yazarlar, daha çok yönetimin teknik usullerine ağırlık verirken, Fayol ve izleyicileri ayrı bir yol izlemişlerdir.

1.3.3. Henri Fayol, "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve "Yönetimin Evrenselliği"

Bir Fransız maden mühendisi olan Henri Fayol (1841 - 1925), Taylor ile hemen hemen aynı zamanlarda, ama ondan habersiz olarak, "büyük bir işletmenin genel yönetim ilkelerini" sistemli bir şekilde ortaya koyarak, bilimsel yönetimin gelişmesine büyük katkılarda bulunmuştur.

Fayol, 1860'da girdiği bir maden ve metalurji işletmesinde, şirketin büyük maddi kayıplara uğrayarak, iflasa doğru sürüklendiği 1888 yılında genel müdürlüğe getirilmiştir. Bu görevde kaldığı 30 yıl boyunca, şirketi çok güçlü bir mali duruma kavuşturmuş; her zaman **bu başarısının kendi kişisel nitelikleriyle değil de, uyguladığı yöntemlerle ilgili** olduğunu belirtmiştir.

Burada kısaca, bu iki ünlü yazar ve işletmeciliğin öncüsünü karşılaştırmakta yarar vardır. Fayol ile Taylor, birbirlerine rakip olmaktan çok tamamlayıcı fikirler ve ilkeler ortaya koymuşlar ve herbiri, kendi özel şartlarının gereği işletme yönetiminin değişik yanları üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Taylor öğrenimini tamamlamadan önce iş hayatına işçilik düzeyinden başlamış, bunun sonucu olarak üretim yönetimiyle ilgilenmiş; ilkelerini de atölye düzeyinde çalışmalar ve yaptığı deneylerle, yani aşağıdan yukarıya doğru geliştirmiştir. Belirli bir işte durmayıp, danışman olarak bir çok şirkette çalışmış; ünü yaşadığı dönemde çok fazla iken, sonraları nisbeten azalmıştır.

Buna karşılık, Fayol öğrenimini tamamladıktan sonra alt kademeden ama başlangıçta yönetici olarak iş hayatına atılmış; üretimle değil, genel yönetim olaylarıyla ilgilenmiş; ilkelerini de yönetim düzeyinden, yani yukarıdan aşağıya doğru saptamıştır. Yine Taylor'dan farklı olarak, iş yaşamında tek bir şirkette (tam 58 yıl) çalışmış; yaşadığı dönemde Fransa'da bile Taylorizm egemen olmuş ve kendisi fazla üne kavuşmamışken, ölümünden çok sonra yıldızı parlamış ve koyduğu ilkelerin, konusunun bir bilim dalı olarak gelişmesindeki büyük payı daha iyi anlaşılmıştır. Ancak bu gecikmede, Türkçe'ye 1936'da çevrilmiş olan eserinin İngilizce'ye geç (1949 yılında) çevrilmiş olmasının büyük bir payı olmuştur.

Yönetim olayını tepe yönetimi bakış açısıyla ele alan Fayol, **yönetim biliminin evrensel olduğunu ve birtakım ilkelere bağlı olarak birtakım fonksiyonlarca yürütüldüğünü** ileri sürmüştür. Yönetim ilkelerini koyarken, kendisininkilerin yol gösterici olduğunu; başka ilkelerin de varolabileceğini belirtmiştir.

Fayol, 50 yılı aşan başarılı tecrübelerinin ürünü olan ünlü eseri, **"Genel ve Sınai Yönetim (Administration Industrielle et Générale)"**i 1916 yılında yayınlamıştır. Bu eser, bir sanayi işletmesinde bulunan **başlıca faaliyetleri sınıflandırarak 6 fonksiyon halinde göstermektedir:**

1. Teknik (üretim)

2. Ticari (satınalma, satma ve mübadele)

3. Malî (finansal)

4. Muhasebe (istatistik dahil)

5. Güvenlik (mülkiyetin ve kişilerin korunması) ve

6. Yönetim.

Bunlardan ilk 5'ini "kolayca anlaşılır" olarak nitelendirerek yönetim üzerinde ayrıntılı olarak duran Fayol, yönetimi, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç (yönetim süreci) olarak ele almış; bu sürecin aşamalarını da, **yönetim fonksiyonları olarak 5 grupta toplamıştır:** (22)

1. **Planlama** (ileriyi görme)
2. **Örgütleme** (organize etme; organizasyon)
3. **Yöneltme** (yürütme)
4. **Koordinasyon** (düzenleştirme - ahenkleştirme)
5. **Denetim** (kontrol etme).

Yazar, planlama ve örgütlemeyi en önemli, diğer üçünü ise ikinci derecede önemli yöneticilik fonksiyonları olarak kabul etmiş; dolayısıyla denetime yeterince önem vermemiştir.

Fayol da Taylor gibi, **yöneticiliğin teknik bilgiden farklı olduğunu, işçi için gerekli bilginin teknik bilgi olup, orta ve üst kademelere doğru çıkıldıkça teknik bilgi ihtiyacının yerine giderek artan ölçüde yönetim bilgisi ihtiyacının aldığını** ileri sürmüştür. Bu ana fikirden hareket edip, yönetim ilkelerinin öğretilebileceğini belirterek, yöneticilik eğitiminin önemi ve gereği üzerinde ısrarla durmuştur.

Fayol'un yönetim ilkeleri esnek olup, değişen şartlara göre farklı olarak uygulanabilecek niteliktedir. Sözkonusu ilkelerin çoğu yer yer Taylor'da –hatta aynen olmasa da benzer şekilde daha önceki bazı yazarlarda da– vardır. Ancak, Fayol onlardan farklı olarak, ileri sürdüğü yönetim ilkelerini ilk kez, daha bilimsel bir biçimde ve kavramsal bir çerçeve içinde derli toplu olarak biraraya getirmiştir.

Fayol'un 6 grupta toplayarak, kolayca anlaşılır olarak nitelendirdiği ilk 5 gruptan "güvenlik" bir yana bırakılırsa, diğerleri günümüzde işletmecilik disiplininin alt disiplinleri olan "üretim", "pazarlama", "finansman" ve "muhasebe" fonkisyonlarıdır ve herbiri ayrı bir uzmanlık dalı olmuştur.

Ayrıntılı olarak ele aldığı yönetim fonksiyonunu da bölümlendirip, yöneticilik (ya da yöneticinin) görevlerini, "planlama", "örgütleme", "yöneltme", "koordinasyon" ve "denetim" fonksiyonları şeklinde sınıflandırması da, hemen hemen bugünkü ayırımın aynıdır. Diğer bir deyişle, Fayol 100 yıl kadar önce yaptığı çalışmalarla bugünkü "işletme fonksiyonlarını" ve "yönetimin fonksiyonlarını" isabetli bir biçimde ortaya koymuştur.

1.3.4. Max Weber ve "Bürokrasi Yaklaşımı"

İşletme yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesinde, Taylor ve Fayol ile aynı dönemlerde Almanya'da yaşayan ve **"bürokrasi modeli"** veya **"bürokrasi yaklaşımı"** ismiyle anılan bir organizasyon teorisi geliştiren Alman düşünürü Max Weber'i de ayrıca belirtmek gerekir. Aslında işletme yöneticisi değil, çok yönlü bir bilim adamı, sosyolog olan Max Weber; sosyoloji, din, iktisat ve siyasi bilimler dallarında önemli eserler vermiştir. Uzun süre eserlerinin yabancı dillere çevrilmemesi nedeniyle fazla tanınmayan Weber, klasik örgüt teorisine önemli katkılarda bulunmuştur. Organizasyona ilişkin ünlü eseri **"Sosyal ve Ekonomik Örgütlenme Teorisi"**, 1947 yılında İngilizce'ye çevrilince geniş bir etki alanı bulmuş; bir organizasyon yaklaşımı olarak bürokrasiyi inceleyen ve geliştiren başka yazarları etkilemiştir.

Max Weber'in üzerinde durduğu **bürokrasi, günlük dilde kullanılan "işlerin yokuşa sürülmesi", "geciktirilmesi" anlamının tam aksine, etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını** göstermektedir. Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu ve etkin bir organizasyon yapısının özellikleri üzerinde duran Weber'in görüşlerinin bazı temel noktaları şunlardır:(23)

— Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü

— Açık - seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve böylece her kademenin bir üst kademece kontrol edilmesi

— Her kademede işlerin yapılışına ilişkin pozisyonlara gelen herkesin uyacağı ilke ve yöntemler

— Kişisel ve duygusal olmayan; rasyonel ve ilkeler doğrultusunda ilişkiler

— Teknik yeteneğe dayalı personel seçim ve terfi sistemi
— Organizasyon birimlerinin yasal yetkilerle birbirine bağlanması.

Görüldüğü gibi, bürokrasi yaklaşımı da önceki yaklaşımlara benzemektedir. Birtakım ilkelerin uygulanması ve izlenmesi ile, işletmelerde etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır.(24)

1.3.5. Elton Mayo ve "Davranışsal Yaklaşım"

İşletme yönetiminde "beşeri ilişkiler yaklaşımı" da denilen "davranışsal yaklaşım", psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulguların ve geliştirilen yöntemlerin, örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılması yolunda kullanılmasına dayanır. **Bu yaklaşımın ele aldığı başlıca konular, şunlardır: İnsan davranışı, kişilerarası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informel organizasyon, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda değişme ve gelişme.**(25) Daha sonra yönetimle ilgili bölümde de değinileceği üzere, davranışsal yaklaşım ilk defa "Western Elektric Şirketi"nin Chicago yakınındaki Hawtorne fabrikasında uzun bir süre (1924 - 1933 yıllarında) birbiri ardına yürütülen bir dizi araştırma ile başlamıştır.(26)

Harvard Üniversitesi'nden Elton Mayo ve Fritz Roethlisberger liderliğindeki bilim adamlarının söz konusu fabrikada gruplar halinde çalışan çok sayıdaki işçi üzerinde yaptığı, "Hawtorne Deneyleri" olarak da bilinen bu araştırmalar, önceleri ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve dinlenme zamanları gibi fiziksel faktörlerin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini belirleme amacına yönelmiştir. Ancak, bu tür faktörlerdeki iyileştirmelerin üretim verimliliğini artırması beklenirken, umulan sonuç alınamamıştır. Örneğin, deneylerin birinde ışığın belirli bir düzeye çıkarılması ile toplam üretimin arttığı; sonra ışığın önceki düzeye düşürülmesi ile üretimde düşüş beklenirken, aksine artışın devam ettiği gözlenmiştir. Dolayısıyla, bazen fiziksel şartlarda iyileşme olmadan verimliliğin arttığı; bazen de iyileştirmeye rağmen üretimin artmadığı görülmüştür. Bunun üzerine, araştırmacılar dikkatlerini fiziksel faktörlerden sosyal ve psikolojik faktörlere çevirmişlerdir.

Bu yeni yönde yapılan deneyler, üretim düzeyini ve verimliliği, esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği görüşüne yol açmıştır. Sosyal faktörlerin etkisini belirlemeyi amaçlayan deneylerden birinde, **işçilerin kendi aralarında oluşturdukları gruplarda üretim düzeyinin ne olması gerektiği konusunda kendi aralarında bir norm veya standart belirledikleri; daha fazla üretim yapanlara bu norma uymaları için baskı yaptıkları belirlenmiştir.**

Çalışanların iş başındaki davranışlarını direkt gözlem ve ölçüm yoluyla belirlemeye çaba gösteren bilim adamlarına başdanışman olarak çalışan Elton Mayo, genellikle davranışsal yaklaşımın kurucusu sayılır.(27) Mayo, bu araştırmalar sonucunda sosyal sistem teorisini geliştirmiştir. Böylece, **Hawtorne araştırmaları ile işletme organizasyonunun bir "sosyal sistem" olduğu; bu sistemin en önemli unsurunun da "insan" olduğu sonucuna varılmıştır. Belirli bir organizasyon yapısı içinde bir araya gelen kişilerin kendi aralarında informel gruplar oluşturduğu; grup özelliklerini de kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının belirlediği; böylece oluşan sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerden fazla olduğu bulgusu ortaya konmuştur.**(28)

Hawtorne araştırmaları gerek kullandığı metod ve teknikler, gerekse gözlem ve incelemeye tabi tutulan kimselerin işbaşındaki doğal davranışlarında değişiklikler olacağı gibi eleştirilere rağmen, insan faktörünün önemini vurgulamış ve "insan"ın yoğun bir şekilde araştırma konusu yapılmasında etkili olmuştur.

Genel olarak, davranışsal yaklaşım işletmede personele önem verilmesi, tatmin edilmesi ve yüksek moralli olmasının üretim verimliliği üzerindeki etkisi üzerinde durmakta; verimlilik için işe özendirme (motivasyon) de başlıca ilgi alanını oluşturmaktadır.(29) Taylor, Fayol ve Weber'in yaklaşımları klasik (geleneksel) yönetim ve organizasyon teorilerini oluştururken, Mayo'nun davranışsal yaklaşımı neoklasik teoriyi oluşturmuştur. 1960'larda modern teori geliştirilmiş, daha sonra da modern-sonrası yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

***

Buraya kadar, işletme yönetiminin bir bilim dalı olma yolundaki gelişmeler, özellikle F. Taylor, H. Fayol, M. Weber ve E. Mayo üzerinde durularak özetlenmiş bulunmaktadır.

Taylor'un dönemiyle hemen sonraki dönemlerde onu izleyenlere ilgili kısımda değinilmişti. Fayol'ü izleyen ve görüşlerini daha da geliştiren çeşitli yazarlar arasında L. Gulick ve R. C. Davis sayılabilir. Bunlardan Davis, başlangıçta Taylorizm üzerinde çalışmış, Fayol'ün yazılarının İngilizce'ye çevrilmesinden sonra üretim yönetimi yerine üst yönetim yaklaşımına yönelmiştir.

Ayrıca, Taylor ve Fayol'dan çok Weber'den etkilenen, ama uygulamanın içinden yetişen Amerikalı C. Barnard ile M. P. Follet, L. P. Urwick, O. Sheldon, J. D. Mooney ve A. C. Reiley'in işletme yönetimi ve organizasyonuna ilişkin gelişmelere önemli katkıları olmuştur.

Daha yakın zamanlarda, özellikle Amerikalı yazarlar ön plana çıkmışlardır. Daha çok davranışsal yaklaşım doğrultusunda çalışmalar yapan R.Likert, C.Argryis, D.McGregor, Kurt Levin ve A. Maslow ile, W. H. Newman, G. Terry, H. Koontz ve C. O'Donnell, E. Dale, J. March ve H. Simon ile Peter F. Drucker, bu alanda eserleriyle katkıda bulunan sayısız yazar arasında bazı önde gelenler olarak belirtilebilir.(30)

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK İŞLETME

— İŞLETMENİN BAZI ÖZELLİKLERİ
— İŞLETMENİN AMAÇLARI
— İŞLETMENİN KAYNAKLARI
— İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ VE EKONOMİK YAPI İÇİNDEKİ YERİ
— İŞLETME FONKSİYONLARI

2.1. İŞLETMENİN BAZI ÖZELLİKLERİ

Geniş kapsamlı ve basit olarak ele alınarak, "**işletme", başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birim (iktisadi ünite)**dir" şeklinde tanımlanmıştı. Bu tanıma göre, hayır cemiyetleri, vakıflar, hatta devlet ve devletin çeşitli daireleri işletme sayılabilir. Zira bunların hepsi halka mal veya hizmet satıyor olabilirler, ama genellikle amaç ekonomik olmaktan çok sosyaldir.

Konuyu biraz daha **dar anlamlı olarak** ele almak suretiyle, **işletme veya firma**:

"Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmetleri üretmek ve sahibine kâr sağlamak amacıyla faaliyet gösteren iktisadi birimdir".

şeklinde tanımlanabilir. Böyle olunca da, bir müteşebbis veya işadamının iktisadi rasyonellik ilkesine uyması, diğer bir deyişle, imkânlarıyla maksimum (azami) kâr sağlama yolunda çaba göster-

mesi; bunun için de, kaynaklarını en ekonomik bir biçimde kullanmaya ve maliyetleri minimum (en düşük) düzeyde tutmağa çalışması sözkonusu olur.

Şu halde, dar anlamda düşünüldüğünde, işletmenin kârlılık (rantabilite) ve verimlilik (produktivite) esaslarına göre faaliyette bulunması temel alınmaktadır; bu açıdan herhangi bir devlet kurum ya da kuruluşu "işletme" olarak görülmemekte, ancak bunlardan bazıları -iktisadi yanı ağır basanlar- işletme sayılmaktadır. Ayrıca, daha sonra görüleceği gibi, kârlılık ilkesi, katı bir biçimde "mutlaka maksimum kâr" anlamına alınmamakta ve kâr maksimizasyonu iktisadi amaçlar arasında birinci amaç olmaktan çıkabilmektedir.

Özetleyecek olursak, iktisadi bir birim olarak işletme, ister özel sektörde, ister kamu sektöründe olsun; tek veya çok sahipli olsun; kişi veya sermaye şirketi şeklinde bulunsun; kapitalist veya sosyalist bir ekonomik düzende faaliyet göstersin, müteşebbise veya devlete üretim faktörlerine yaptığı harcamaların üstünde bir net gelir sağlamak durumundadır. Bu net gelirin (kârın) seviyesinin ne olacağı konusunda ana ilkeden ayrılmalar -özellikle kamu işletmelerinde- olabilmektedir. Ama kârlılık ve verimlilik yine temel ilkelerdir. Esasen, sosyal amaçlı hayır cemiyetlerini, vakıfları, devlet örgütünü (ki geniş anlamda, en büyük işletmedir) ve çeşitli devlet kuruluşlarını, üzerinde duracağımız işletme modelinden ayırmada, "güdülen amaç" veya "hedef" önemli bir rol oynamaktadır.

İşletme derslerimizde, **"model" olarak temel alınacak işletmede birtakım özellikler bulunacaktır. Söz konusu işletme:**

1. **Piyasa (pazar) ortamında ve pazar için faaliyet gösteren**
2. **Başkalarının ihtiyacını karşılarken sahibine kâr sağlama amacı bulunan**
3. **Varlığını sürdürmek ve büyümek için çaba sarfeden dinamik bir yapıya sahip ve**
4. **Büyük ve dolayısıyla kompleks (karmaşık) yapılı**

bir işletme olacaktır. **Ayrıca, çeşitli faaliyetleri içermesi açısından, hizmet üreten veya sadece malları pazarlayan değil de, mal üreten (endüstriyel) işletme** üzerinde durulacaktır. Böylece, ele alınan işletme modeli çerçevesinde malların üretimi ve pazarlanması başta olmak üzere tüm işletme faaliyetleri bir arada incelenebilecektir.

2.2. İŞLETMENİN AMAÇLARI

İşletme amaçları çok çeşitli olabilir. Ancak genellikle kabul edilen **bellibaşlı amaçlar şöyle sıralanabilir:**(1)

1. **Kâr sağlama**
2. **Satış geliri sağlama**
3. **Sosyal sorumluluk**
4. **Varlığını sürdürme ve büyüme.**

1. Klasik iktisatçılardan beri geleneksel olarak işletmenin **"kâr sağlamak amacıyla"** kurulduğu ve **"müteşebbisin maksimum kâr peşinde koştuğu"** varsayımı genellikle kabul edilmiştir. Pazara dayalı, kapitalist -ya da daha doğru bir ifadeyle "serbest teşebbüse dayalı" ekonomilerde özel işletmelerin ana amacının kârın maksimizasyonu oluşu nedeniyle, yatırımların en kârlı alanlara yöneleceği; kârlı çalışabilen işletmelerin büyüyüp gelişeceği, aksi halde pazardan çekilecekleri ileri sürülür.

Daha önce de belirtildiği gibi **kâr, işletmenin belirli bir dönemdeki faaliyet sonucu olup, genellikle toplam gelirlerin toplam giderlerden farkı** olarak düşünülür. Kârı arttırmak için, ya gelirlerin arttırılması, ya da giderlerin azaltılması veya bunların her ikisinin birden gerçekleştirilmesi gerekir.

İşletmelerde kârı hesaplama nedenleri de, hesaplama usulleri de çeşitlidir. Devlete vergileri ödeme; ortaklara ne kadar kâr payı dağıtılacağına karar verme; işletmenin başarı durumunu değerlendirme ve politikaları saptamak için temel sağlama vb. sebeplerle kârı hesaplamak gerekir.

Kısaca söylemek gerekirse, kâr işletme için çok önemli bir kavramdır; işletmenin başarı derecesini ölçme aracı, denetleme aracı, verimli çalışanları özendirme (motive etme, teşvik) aracı ve hepsinden önemlisi varlığını, yaşamını sürdürme aracıdır.(2) Merkezi

planlamaya dayalı (sosyalist) ekonomilerde bile, bazı nitelik farklarına rağmen kâr üretimde bir verimlilik ölçüsü ve özendirme aracı olarak (Soyvet iktisatçısı Prof. Liberman'ın önerileri doğrultusunda 1960'lar başlarından beri) kullanılmıştır. Esasen, Sovyetler Birliği'nde 1987'den itibaren tamamen özel kâr getirici bazı özel sektör işletmecilik faaliyetlerine izin verilmiş iken, 1991 yılında Sovyetlerin dağılmasıyla ortaya çıkan Rusya ve diğer yeni bağımsız devletler günümüzde serbest teşebbüs düzenine geçiş yolunda çaba sarfetmektedirler.

Kâr amacı gütmeyen işletmelerden de bahsedilebilir. Ancak geniş kapsamlı tanıma girmekle beraber, bunlar farklı yapıdadırlar ve **"kâr amacı gütmeyen örgütler (organizasyonlar), kurum veya kuruluşlar"** olarak isimlendirilmeleri belki daha yerinde olur. Yine, kamu ve özel sektörün yanyana yer aldığı ülkemizin karma ekonomi düzeninde, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)'nin bir kısmının da aynı nitelikte olduğu söylenebilir.

2. "Satış geliri sağlama", veya daha doğru bir ifadeyle, **"satış gelirlerinin maksimizasyonu"**da işletme amaçlarından olup, bazen amaçlar sırasında kârın yerini alabilmektedir. Bu görüşü ileri süren, Amerikalı iktisatçı William J. Baumol'a göre, özellikle az sayıda işletmenin pazara hakim olduğu oligopol piyasalarında, işletme yöneticileri, en çok kârı değil, belirli düzeyde kârı sağlamak kaydıyle, satış gelirlerini maksimum düzeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Böylece, maksimum kârdan kısmî bir fedakârlıkla daha çok satış sağlamayı yeğlemektedirler.

Baumol'a göre, büyük işletmelerde profesyonel yöneticiler daha etkilidirler. Bu tür yöneticilerde kâr motivi (güdüsü) nisbî olarak sahip–yöneticilerde olduğundan daha azdır; zaten daha çok-yönlüdürler. Kâr arttırma yerine, "satışları arttırmaya" işletmeye ve özellikle, yönetici olarak kendilerine ün ve prestij sağlayacağı düşüncesi ile daha fazla önem vermektedirler.

3. "İşletmenin (ya da yöneticinin) sosyal sorumluluğu" da, modern işletmecilikte giderek önem kazanan amaçlardan biri olmaktadır. Sahiplik (ya da sermaye) ile yönetimin gitgide ayrılmakta olması ve profesyonel yöneticinin yukarıda değinilen çok-yönlülüğü çerçevesinde, hissedarlar yanında toplumun işletme ile

ilgili çeşitli menfaat (çıkar) gruplarına hizmet kaygısının güçlenmesi de kâr amacını zayıflatmaktadır.(3) Sanayileşmiş ülkelerde sermaye şirketlerinin, özellikle anonim şirketlerin yaygınlaşması bu gelişmede önemli rol oynamaktadır. Yurdumuzda da son zamanlarda anonim şirketlerin sayısında hızlı bir artış olduğu görülmektedir.

Sözkonusu işletmelerde kişi değil, konulan sermaye büyük önem kazandığı için, aynı işletmeye yüzlerce, hatta binlerce kişi ortak olabilmekte; böylece yönetime getirilen yönetici, müteşebbisin kâr amacı yanında, ilgili tüm menfaat gruplarının çıkarlarını gözetip, onları uzlaştırmaya, aralarında en uygun veya "optimal" bir denge kurmaya çaba gösterme yoluna gitmektedir. Doğal olarak, bunda sosyal inanç ve değer yargılarındaki gelişmelerin de rolü olmaktadır. İktisadî işletmelerin bir ölçüde kamu kurumlarına benzemesine yol açan "işletmenin (yöneticinin) sosyal sorumluluğu" kavramı:

(1) Ortaklara (hissedarlara), uygun veya adil kâr payı

(2) Personele, uygun ücret ve iyi çalışma şartları

(3) Tüketicilere, uygun fiyat ve kaliteli mal

(4) Hammadde ve malzeme satıcılarına, uygun fiyat

(5) Çevre halkına karşı, çevreyi koruma ve iş imkânı sağlama

(6) Devlete, vergi verme

gibi, yer yer özellikle kısa vadede birbirleriyle çelişen çıkarları uzlaştırma görev ve sorumluluğunu yüklemektedir.

Elbette, **işletmeler büyüyüp karmaşıklaştıkça ve ilgili çıkar grupları arttıkça sözkonusu optimal dengeyi sağlamak daha da zorlaşmaktadır. Ama, modern işletmecilikte, işletme yöneticisinin bu güç dengeyi gerçekleştirmesi ve sürdürmesi de gitgide daha büyük bir önem kazanmaktadır. Ancak hemen belirtmekte yarar vardır ki, yukarıda temel unsurlarına değinilen sosyal sorumluluk kavramı, esas itibariyle, genel bir eğilimi ifade etmekte; "olan"dan çok "olması gereken"i göstermekte; yoksa, bu yöndeki gelişmelerin en gelişmiş ekonomilerde bile "ideal" düzeye ulaştığı gi-**

bi bir anlam ifade etmemektedir. Hele konu az gelişmiş ülkeler açısından düşünüldüğünde, olumlu yöndeki gelişmelerin çok dar sınırlar içinde kaldığı gözlenmektedir.

4. "İşletmenin varlığını sürdürmesi, büyüme ve gelişmesi" de vazgeçilmez nitelikte bir işletme amacıdır. İşletme varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu bir iktisadî çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet gösterir; bu çevrenin her zaman büyük değişmeler gösteren koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüyüp gelişmesi gerekir. Büyüme "kârlarda", "satışlarda", "pazar payında", "üretimde veya bunların birkaçında artışlar şeklinde kendini gösterebilir.(4)

Yukarıda en önemlileri belirtilen amaçlar, işletme sahipleri ve yöneticilerinin işletmeden ne beklediklerini göstermekte olup, hemen hepsinde "kâr amacı" büyük bir öneme sahiptir. Ancak zaman içinde bir işletme büyüyüp geliştikçe amaçların nisbi önemi değişebilmekte, örneğin, yüksek kâr düzeylerine erişen işletme, artık daha da fazla kâr (kârı maksimize etme) yerine satışların arttırılması yoluyla toplumda ün ve prestij kazanmaya ya da sosyal sorumluluğa önem vererek, bu yönden iyi bir firma imajı yaratmaya ağırlık verebilmektedir.

2.3. İŞLETMENİN KAYNAKLARI

Daha önce, işletmenin üretim faaliyetinde kullandığı üretim faktörleri denilen unsurların klasik iktisatçılardan beri "emek", "sermaye", "doğal kaynaklar" ve "müteşebbis" şeklinde bir ayırıma tabi tutulduğu belirtilmişti.

Üretim, işletmenin kullandığı kaynakların bir fonksiyonu olup, basit olarak, sembollerle gösterilebilir. Diğer bir ifadeyle, üretim miktarı (çıktı veya output) üretimde kullanılan kaynaklara (girdi veya input) bağlı olarak değiştiğine göre, **"üretim fonksiyonu":**

Q = (E,S,Dk, G)

şeklinde ifade edilebilir. Eşitliğin sembollerinden,

Q = Üretim miktarını

E = Emeği

S = Sermayeyi

Dk = Doğal kaynakları

G = Girişimciyi (Müteşebbisi)

göstermektedir.

Burada **emek**, insan emeği olup en önemli üretim faktörüdür. Aslında, işletmede tümüyle "insan" en önemli unsurdur. İşçi, yönetici veya patron-yönetici olması bu niteliği değiştirmez. Zira, en modern araç, gereç ve makinelerin kullanıldığı bir işletmede bile onları kullanan, yönlendiren ve tüm faaliyetleri yöneten insan unsurudur.

Sermaye terimi ile, özellikle iktisatçılarca kastedilen, fiziksel sermaye olup, iktisatta basit olarak üretime tahsis edilen (konulan) üretim araçları (araç-gereç-makine vb. kaynakları)nı ifade eder.

Doğal kaynaklar, çoğunlukla, toprak, arazi veya tabiat şeklinde ifade edilirse de (tarihsel olarak, tarım işletmesinde, işgücü, kullanılan araç ve işlenen toprak biçimindeki faktörler düşünüldüğünden olsa gerek) daha geniş kapsamlıdır; maden, orman, petrol, su ve benzeri kaynakları kapsar.

Girişimci, önceki bölümde belirtildiği üzere genellikle kâr etme ihtimali yanında zarar etme tehlikesine de katlanmak suretiyle üretim faktörlerini tedarik eden ve üretime yönlendiren kişi olarak düşünülür. Küçük bir imalathanede girişimci açık seçik belirli olan patrondur. Ama çok sayıda ortağı olan büyük bir anonim şirkette aynı açıklık sözkonusu değildir.

Ayrıca, şunu da belirtmek gerekir ki, iktisatçılar çoğunlukla Türkçe'de "girişimci" (müteşebbis) olarak kullanılan kelime anlamına, "yönetim", "organizasyon" gibi terimler kullanmışlardır. Örneğin, ünlü İngiliz iktisatçısı Alfred Marshall, "organizasyon" sözcüğünü kullanmıştır. Ama eski dönemlerde yönetimde "sahip-yönetici", "profesyonel yönetici" ayırımı fazla bir anlam taşımamaktaydı; dolayısiyle, organize eden ve yöneten patron yöneticiydi.

İşletmenin kaynaklarını geleneksel ayırımla kısaca gözden geçirdikten sonra diğer sınıflandırma şekillerini de belirtmekte ya-

rar vardır. Genellikle, işletme literatüründe görülen bu ayırımlardan başlıcaları:

1. İkili ayırım: — Maddî faktörler
— Beşerî faktörler

2. Üçlü ayırım: — Maddî faktörler
— Nakdî faktörler
— Beşerî faktörler

3. Dörtlü ayırım: — İnsanlar
— Materyeller
— Para
— Yönetim

şeklindedir. (5)

En basit ayırım bunlardan ilki olup, tüm faktörleri maddî ve beşerî (insan faktörü) olarak iki gruba ayırırken; üçlü ayırım maddî faktörleri iki ayrı kısımda ele almaktadır. Daha çok Anglo-Sakson işletme yazarlarınca yapılan dörtlü ayırım ise, beşeri faktörleri "çalışanlar" ve "yönetim" olarak ayırmaktadır. İngilizce'deki kelimelerin baş harflerinden dolayı buna "4 M" denilmektedir (ayrıca, daha ayrıntıya girip, başka M'ler ekleyenler, örneğin, "makineler" ile 5 M'li sınıflandıranlar da vardır).

2.4. İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ VE EKONOMİK YAPI İÇİNDEKİ YERİ

İşletme, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir dış çevrede faaliyet gösterir. **"Çevre"**, genel olarak, **bir kişi veya topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamı** olarak düşünülür. "İşletme çevresi veya iş çevresi" ise, işletmeleri ve onların faaliyetlerini etkileyen işletme dışı her türlü şartların toplamıdır.

İşletmeyi ele alıp onu etkileyen tüm faktörleri inceleyebilmek için, öncelikle sistem yaklaşımını ve onun temelini oluşturan "sistem" kavramını bilmek gerekir. Sekizinci bölümde de açıklanacağı üzere, **sistem**, en basit ifadesiyle, **birbirleriyle ilişkili elemanlar topluluğu** olup, **aralarında belirli ilişkiler bulunan**

parçalardan (alt sistemlerden) oluşan bir bütündür. Şu halde, her sistemin alt sistemleri vardır. Sistemler birçok bakımdan sınıflandırılabilirse de, işletmecilikle ilgili olarak çok önemli bir ayırım, **açık sistem / kapalı sistem** şeklindedir. Açık sistem, dış etkilerden etkilenen sistem; kapalı sistem dış etkilerden etkilenmeyen sistemdir. İşletme bir açık sistemdir; bölümleri alt sistemleridir, üretim sistemi, pazarlama sistemi gibi. Dünya ekonomisi bir sistem; ülke ekonomileri alt sistemlerdir. Benzer şekilde, ülke ekonomisi sistem, sektörler alt sistemlerdir.

Aslında biyoloji, matematik, fizik gibi bilim dallarında geliştirilmiş olan **sistem yaklaşımı** ise, basit olarak herhangi bir olayı, olguyu açıklamaya çalışırken onu etkileyen tüm (iç ve dış) faktörleri gözönünde bulunduran, parçaları ayrı ayrı değil, birbirleriyle ilişkileri çerçevesinde, **sistem bütünlüğü** içinde ele alan yaklaşımdır.

İşte açık bir sosyal sistem olan işletme örgütü veya organizasyonunu incelerken, onu etkileyen tüm faktörleri, özellikle oldukça fazla olan çevre faktörlerini bütünlük içinde, birlikte göz önünde bulundurmak gerekir. İşletmeyi etkileyen çevre faktörleri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirse de, kolaylık amacıyla iki ana grupta ele alınabilir: **Genel dış çevre**; **yakın dış çevre**.(6)

2.4.1. İşletmenin Genel Dış Çevresi

İşletmenin genel dış çevresi, toplumun geniş kesimlerini, ekonominin sektörlerini ve her sektördeki işletmeleri dolaylı olarak etkileyebilecek fırsat ve tehditler yaratabilecek unsurlardan oluşur. Bunlar tüm işletmeleri etkileyebilecek genel faktörler oldukları için "makro çevre faktörleri" olarak da anılırlar(7). İşletmelerin kontrol edemediği, yönetemediği bu dış çevre faktörlerinin başlıcaları şunlardır: Politik ve hukuki çevre, ekonomik çevre, demografik çevre; sosyal ve kültürel çevre, teknolojik çevre ve rekabetin yapısı. Ayrıca, bunlara uluslararası çevreyi de eklemek gerekir.(8)

1. Politik ve Hukuki Çevre: Politik ve hukuki çevre faktörleri iş hayatını ve işletme faaliyetlerini önemli ölçüde etkilerler. Zira tüm ekonomik faaliyetler toplumda yasaların, yönetmelik-

lerin, kural ve prosedürlerin oluşturduğu yasal çerçeve içinde yürütülür. Vergi yasaları, rekabet ve tekelleşme karşıtı yasalar, tüketiciyi koruma ve çevre koruma yasaları, gümrük ve dış ticaret mevzuatı vb. işletmeler için izlenip uyulması gereken konuları kapsar.

2. Ekonomik Çevre: Ekonomik sistemin alt sistemleri olarak işletmeler, parçası oldukları ekonomik sistemden, kendi sektöründen hatta dünya ekonomisindeki dalgalanmalardan etkilenirler. Ekonominin makro göstergeleri olan faiz oranları, para arzı, işsizlik, dış ticaret, ödemeler, bütçe açığı, enerji kaynakları ve maliyetleri, ülkedeki altyapı yatırım ve hizmetleri çok önemlidir. Genel olarak ekonominin büyüme, durgunluk, kriz durumları her işletme ve her sektör için güçlü etkiler gösterir.

3. Demografik Çevre: Demografik çevre faktörleri, ülkede nüfusun miktarı ve yoğunluğu, yaş yapısı, coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim düzeyi vb. özellikleriyle ilgili olup işletmeleri etkilerler.

4. Sosyal ve Kültürel Çevre: Sosyokültürel çevre faktörleri, başta eğitim ve kültür olmak üzere toplumsal inançlar, gelenekler, görenekler, değer yargıları vb., bireylerin tüketim kalıplarını, eğilimlerini, tercihlerini ve satın alma alışkanlıklarını etkiler.

5. Teknolojik Çevre: Ülkedeki bilimsel ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin mal ve hizmetlerini, üretim süreçlerini, makine ve malzemelerle ilgili yeni buluşlara veya gelişmelere yaptığı harcamaları, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge)ye yaklaşımını etkiler. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, özellikle internet iş dünyasını eşine az rastlanır derecede etkilemiştir.(8)

6. Rekabetin Yapısı: Bir işletme için rekabet durumu, içinde yer aldığı sektörün pazar yapısıyla yakından ilgilidir ve bu yapıdan geniş ölçüde etkilenir. Bilindiği gibi başlıca dört temel pazar yapısı vardır: **tam rekabet**; **tekelci (monopollü) rekabet**; **oligopol** ve **tekel (veya monopol) piyasası**. Bunlardan tam rekabet, gerçek hayatta pek rastlanmayan, iktisatçılar için daha çok ideal bir pazar yapısı modelidir. Diğer uçtaki tekel piyasası da pek

az rastlanan bir rekabet yapısı olup; daha çok ikinci ve üçüncü yapı görülür.

7. Uluslararası (Küresel) Çevre: Küresel çevre iş hayatını ve işletmeleri etkileyen uluslararası güçleri ifade etmektedir ki bunlar uluslararası ticari andlaşmaları, uluslararası ekonomik şartları, politik istikrarsızlıkları, krizleri kapsar. Herhangi bir zaman diliminde her işletme, uluslararası pazar fırsatlarından, tedarikçilerden, kültürlerden, rakiplerden ve döviz fiyatlarından etkilenir.(9)

2.4.2. İşletmenin Yakın Dış Çevresi

Dış genel çevrenin altında ve onun bir parçası olan yakın dış çevre, işletme üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Sektörel çevre de denilen bu grup faktörlerin başlıcaları, tüketiciler ve endüstriyel alıcılar, rakipler, tedarikçiler, kredi kuruluşları ve sendikalardır.(10) İşletme bunlarla yakın ilişki içinde olur. **Sektör**, birbirini tamamlayıcı, aynı veya benzer malları üreten, girdilerini tedarik eden ve dağıtımını yapan ve bunları yaparken birbirleriyle işbirliği yapan veya rekabet eden işletmelerden oluşur.

1. Tüketiciler ve Endüstriyel Alıcılar: İşletmelerin pazara sundukları malların potansiyel alıcıları ya nihai tüketicileri ya da endüstriyel alıcılardır. Endüstriyel alıcılar ilk gruptan farklı olarak malları kendi üretimlerine katmak veya tekrar satmak için talep ederler (fabrika sahipleri veya bayiler gibi).

2. Rakipler: Rakipler aynı sektör içinde, aynı müşteriler için benzer mal ve hizmetler üreten diğer işletmelerdir. Serbest piyasa ekonomisinin en önemli unsurlarından biri olan **rekabet kavramı**, pazardaki alıcı ve satıcıların aralarındaki yarışma ve çekişmeyi ifade eder ve daha iyi mal hizmet üretme yolunda önemli bir araçtır.

3. Tedarikçiler: Bunlar, işletmeye hammadde, yarı mamul, insan gücü, enerji vb. üretim girdilerini sağlayan kişi ya da kuruluşlardır. Üretilen malların kalitesi kullanılan girdilere önemli ölçüde bağlı olduğundan, işletme tedarikçilerle iyi ilişkiler içinde olmak zorundadır.

4. Kredi Kuruluşları: İşletmeye belirli koşullara bağlı olarak kredi veren bu finans kuruluşları işletmenin iyi çalışıp kâr etmesini; böylece verdikleri kredinin zamanında geri ödenmesini isterler.

5. Sendikalar: Sendikalar, çalışanların sosyal haklarını elde etmek için kurdukları ve onlar adına sözleşme yapan, grev kararı alan örgütlerdir. Tatminkâr ücret, iyi çalışma şartları, sosyal güvenlik hakları ve iş güvencesi gibi konularda işletme ile yakın ilişki içinde olur, toplu sözleşmeler yaparlar.

Yukarıda işletme sisteminin genel ve yakın dış çevre faktörleri açıklanmış bulunuyor. Bunlardan ilk grup tüm işletmeleri etkileyen, yönetim açısından kontrol dışı faktörlerdir, ama ikinci gruptakiler, yakın ilişkileri nedeniyle kısmen de olsa –kontrol edilememekle birlikte– etkilenebilirler. İşletme sisteminin ve yönetimin kontrol edilebilen faktörleri olarak, bir de iç çevre faktörleri vardır ki, bunlar, işletme sahipleri ve hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlardır.(11)

2.4.3. İşletmenin Ekonomik Yapı İçindeki Yeri

Temel fonksiyonu ekonomik nitelik taşıyan bir üretim birimi olan işletme için ekonomik çevrenin çok önemli olması doğaldır. Pazara dayalı ekonomilerde piyasa (pazar) mekanizması ekonomik sistemin temelini oluşturur ve nelerin kimin için üretileceğini belirler. Diğer bir deyişle, pazarda arz ve talep güçleri veya değişkenleri fiyata bağlı olarak değişirken, bu ikisini birbirine eşitleyen fiyat, piyasa fiyatı olarak kendini gösterir. Şekil 2-1'de ekonomik sistemin işleyişi içinde işletme, üretim faktörleri sahipleri olarak ve mal ve hizmetlerin alıcısı olarak halk ile arz - talep ilişkileri çerçevesinde iki ana piyasa grubu olarak mal ve hizmetler piyasası ve üretim faktörleri piyasası görülmektedir.

İşletmenin tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretme yolundaki çalışmalarını bazı soruların cevapları yönlendirecektir. **Bunların başlıcaları:**

1. Ne üretilecek?

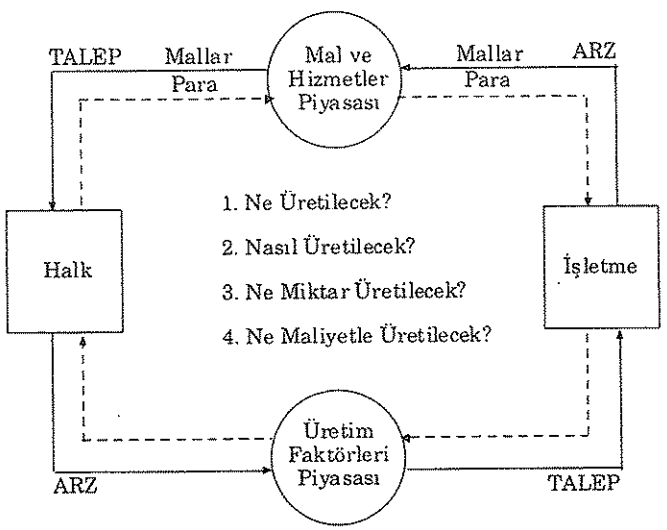
2. Nasıl üretilecek?

3. Ne miktar üretilecek?

4. Ne maliyetle üretilecek?

sorularıdır.

İşletme sahip veya yöneticisi birinci veya üçüncü soruya cevap ararken tüketici istek ve ihtiyaçlarını, bunların miktarını ve değişme eğilimlerini belirlemeye çalışacaktır. Başta fiyat olmak üzere çeşitli faktörlerin etkili olduğu bu soruların cevapları ciddi araştırmaları (pazarlama araştırmaları) ve tahminler yapmayı gerektirir. İkinci soru, bir teknoloji veya üretim metodu seçimi sorunu olup, dördüncü soru da, hem teknoloji ile hem de "ne" ve "ne miktar" üretileceği ile yakından ilişkilidir.



Şekil 2–1 İşletme, Piyasalar ve Ekonomik Sistemin İşleyişi

Bir ülke ekonomisi çeşitli büyüklükte ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden meydana gelir. Bu yüzden, ekonominin büyümesi, gelişmesi ve böylece halkın refahının yükselmesi, işletmelerin büyüyüp, gelişmeleri ve güçlenmeleri ile yakından ilişkili-

dir. Nitekim, günümüzün en gelişmiş ülkeleri, miktar itibariyle çok, büyük ölçekli ve verimli çalışan işletmelerle bu hale gelmişlerdir.

Ayrıca, çok önemli bir husus da şudur: halkın refah düzeyi ve ekonomik güç yanında, aynı zamanda bir ülkenin, siyasal, sosyal, askeri ve bilimsel yönüyle gelişerek, güçlü bir hale gelmesinde etkin ve verimli çalışan, büyük ve çağdaş tekonolojiyi kullanan işletmelere sahip olmasının önemi açıktır.

2.5. İŞLETME FONKSİYONLARI

İşletmelerin çeşitli yönleriyle incelenmesi tıpkı canlı bir organizmanın veya daha spesifik olarak tıpta insanın incelenmesi gibi iki şekilde olabilir: **1. Statik bakımdan** veya durgun halde iken; **2. Dinamik bakımdan** veya faaliyet halinde iken.(12) **Statik inceleme** tarzında, tıpkı insan vücut yapısının anatomi dersinde kadavra olarak ele alınması gibi işletmenin yapısı (bünyesi), kısımları ve organları üzerinde durulur. İşletmenin üretim faktörleri, maddi ve beşerî faktörler olarak ele alınır, organizasyon (örgüt) yapısı incelenir.

Dinamik inceleme tarzında ise, yine tıpta insan vücudu ve organlarının çalışırken incelenmesi (fizyolojisi) gibi, işletmenin çeşitli kısım ve organlarının fonksiyonlarını, gördükleri iş ve faaliyetleri ele alma yoluna gidilir. Diğer bir ifadeyle, ilkine anatomik analiz; ikincisine, fizyolojik analiz denilebilir. İşletmeyle ilgili olarak başlangıç bölümlerinde verilen ve daha da verilecek genel bilgilerin çoğu işletmenin statik olarak incelenmesine yöneliktir.

Konunun dinamik bakımdan incelenmesi sözkonusu olunca, işletmelerin yerine getirdikleri faaliyetlerin üzerinde durulması yoluna gidilir. Ancak bu faaliyetler çok ve çeşitli olduğundan bunların birbiriyle yakın ilişkisi olanları gruplandırmak gerekir. Böylece, gruplandırılmış işletme faaliyetleri, **işletme fonksiyonlarını** oluşturur.

Genel olarak, bir işletme üretim faktörlerini tedarik eder; bunlarla üretimi gerçekleştirir ve üretilen malları, onlara ihtiyacı olan kimselere arzeder (sürüm). Bir bakıma, bu faaliyet grupları, sırasıyla "tedarik", "üretim" ve "pazarlama" adlarıyla işletmenin temel

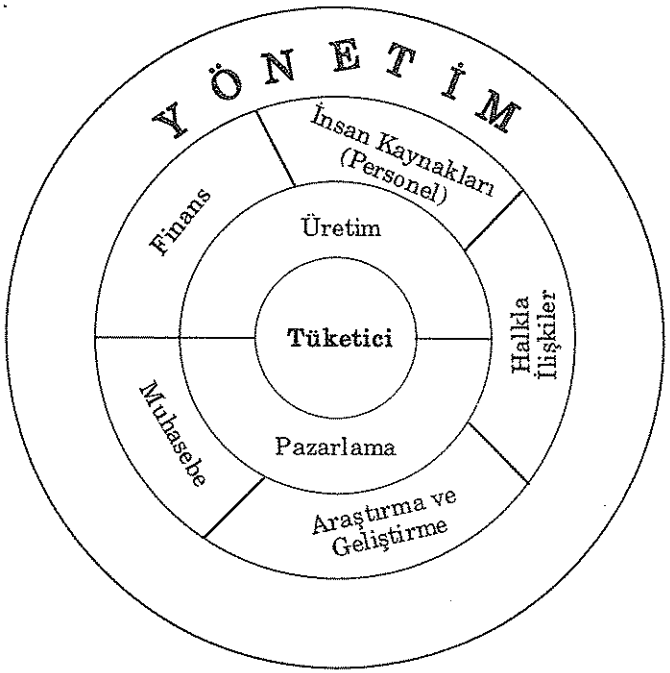
fonksiyonları olarak düşünülebilir. Başta genel olarak "yönetim" olmak üzere, işletmelerin daha birçok fonksiyonları vardır. Mal üreten (endüstriyel) bir işletmeyi model alarak kitabın büyük bir kısmını oluşturacak olan işletme fonksiyonları hakkında burada kısaca genel bir bilgi verilecektir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki aşağıdaki fonksiyonlardan bazıları belirli türdeki işletmeler için, bazıları ise tüm işletmeler için geçerlidir.

Günümüzde artık herbiri işletmeciliğin ayrı bir uzmanlık dalı haline gelmiş bulunan işletme fonkisyonları sekiz grupta ele alınabilir:

1. **Yönetim**
2. **Üretim**
3. **Pazarlama**
4. **Finans (Finansman)**
5. **İnsan Kaynakları (Personel)**
6. **Muhasebe**
7. **Halkla İlişkiler**
8. **Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge).**

Bunlardan halkla ilişkiler ile Ar-Ge nispeten yeni oluşmuş fonksiyonlardır. Bazı yazarlar "karar verme" veya "karar alma"yı da ayrı bir fonksiyon olarak kabul ederlerse de, daha yaygın bir görüşe göre, zaten "yönetim" tümüyle bir karar verme işlemidir. Başlıca işletme fonksiyonları Şekil 2-2'de topluca görülmektedir.

Yönetim, -işletmenin yapısı bir piramit şeklinde ele alınırsa- üst (tepe), orta ve alt kademelerin hepsindeki faaliyetleri kapsadığı için genel nitelikli bir fonksiyondur. Diğerlerinin aksine ayrı bir bölümü oluşturmaz ama tüm fonksiyonel bölümlerin faaliyetlerinde mevcuttur; özellikle tepe yönetimi açısından diğerlerininin üzerinde, onları düzenleyen ve yürüten bir niteliğe sahiptir. Bazı yazarlar, çeşitli işletme fonksiyonlarını, "genel" (yönetim), "türsel" (üretim ve pazarlama); "kolaylaştırıcı" (finans ve insan kaynakları) ve "destekleyici" (muhasebe, Ar-Ge ve halkla ilişkiler), şeklinde sınıflandırma yoluna giderler.(13)



Şekil 2-2 Başlıca İşletme Fonksiyonları

Bu noktada belirtilmesi gereken bir husus da, tedarik faaliyetleri veya tedarik fonksiyonu ile ilgilidir. Daha önce değinildiği gibi **tedarik ayrı bir fonksiyondur.** Ancak, **tedarik edilecek üretim faktörlerine göre, her tedarik faaliyeti diğer bir grup faaliyet çerçevesinde** ele alınabilir. Nitekim, **beşeri unsurun (işgücü ve yönetici) tedariki, insan kaynakları fonksiyonu; para ve kredi tedariki, finans fonksiyonu içinde** ele alınır. Çünkü bunlar birbirlerinden oldukça farklı tipte ve farklı pazarlarla ilgili çalışmaları gerektirir. Keza, **hammadde ve malzeme tedariki de ayrı bir satınalma müdürlüğünün faaliyeti olabileceği gibi, çoğu kez pazarlama veya üretim bölümü çerçevesinde yürütülen bir faaliyet olabilmektedir.**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ÇEŞİTLERİ

— **İŞLETMELERİN EKONOMİK YAPI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI**
— **İŞLETMELERİN FAALİYET KONULARI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI**
— **İŞLETMELERİN SERMAYE MÜLKİYETİ BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI**
— **TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN HUKUKİ ŞEKİLLERİ BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI**
— **İŞLETMELERİN ULUSLARARASI OLUP OLMAMA BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI**
— **İŞLETMELERİN İŞLETMELERARASI ANLAŞMALAR BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI**

Bir konunun bilimsel açıdan incelenmesinde sınıflandırmalar genellikle önem kazanır. Hatta bir bakıma "bilim", "sınıflandırılmış, sistematik bilgi topluluğu" olarak da kabul edilebilir. Sınıflandırmalar da çeşitli bakış açılarıyla, değişik bakımlardan yapılabilir. Doğal olarak, belirli bir amaca yönelik bir incelemede, bu amaca en uygun sınıflandırma hangisi ise o esas alınır.

İşletmeler de çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Örneğin sermaye mülkiyetinin kime ait olduğunun önem kazandığı durumlarda, sermaye mülkiyetini temel alan "özel işletme", "kamu işletmesi" ve "yabancı sermayeli işletme" ayrımı en uygun olanıdır. İşletme çeşitleri değişik bakımlardan yapılabilecek sınıflandırmalarla ele alınıp incelenebilir. Bu bölümde işletme çeşitleri aşağıdaki altı ayrı bakımdan ele alınacaktır: (1)

1. Ekonomik yapı bakımından
2. Faaliyet (Çalışma) konuları bakımından
3. Sermaye mülkiyeti bakımından
4. Hukuki şekilleri bakımından
5. Uluslararası olup olmama bakımından
6. İşletmelerarası anlaşmalar bakımından.

Bunlardan, 4. sü beşinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınacağından sadece değinilmekte yetinilecek; 6. sı ise, diğerlerinden farklı olarak burada ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

3.1. İŞLETMELERİN EKONOMİK YAPI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

Bir ülke ekonomisinin yapısı bakımından işletmeler üç ana grupta toplanabilir:

1. Mal üreten (üretici) işletmeler
2. Satıcı işletmeler
3. Hizmet üreten işletmeler.

1. **Mal Üreten İşletmeler,** tarım, inşaat ve sanayi sektörlerinde, faaliyet gösteren ve fiziksel mal üreten büyük-küçük bütün işletmelerdir.
2. **Satıcı İşletmeler,** genellikle ticaret sektöründe çalışan, toptancılık, yarı toptancılık ve perakendecilik yapan işletmelerdir. Bunlar, üretici işletmelerin ürettikleri mallarla ilgili olarak fayda yaratmakta, tüketicilere "ticari hizmetler" sunmaktadırlar.
3. **Hizmet Üreten İşletmeler,** ise doğrudan doğruya hizmet üretimi ve satışı ile uğraşan işletmelerdir. Ulaştırma, malî (finansal) kurumlar (banka, sigorta şirketi vb.) turizm ve çeşitli diğer serbest meslekler (doktorluk, avukatlık, malî müşavirlik büroları) bu gruba girerler.

Ülkeler sanayileştikçe ve geliştikçe genelde üretici işletmelerin sayıları ve büyüklükleri artmakta ise de, sayıları en hızlı artan işletmeler hizmet işletmeleri olmaktadır. Bu ayırım, ülke ekonomisinin yapısını, ekonomik kalkınma düzeyini ve gelişme trendlerini

gösterdiği gibi özellikle uluslararası karşılaştırmalar için yararlı olmaktadır.

3.2. İŞLETMELERİN FAALİYET KONULARI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

İşletmeler, faaliyet konularına veya hangi faaliyet dalında mal ve hizmet ürettiklerine göre de çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu bakımdan üç ana sektöre göre, tarımla uğraşan, sanayi ile uğraşan ve hizmet sektöründe çalışan işletmeler olarak üçlü ayırım yapılabildiği gibi, daha ayrıntılı olarak sekiz grupta da toplanabilir:

1. Tarımla uğraşan işletmeler

   (Çiftçilik ve hayvancılık, ormancılık ve balıkçılıkla uğraşanlar)
2. Sanayi ile uğraşan işletmeler

   (Madencilik, imalat sanayii, elektrik, su ve havagazı alanlarında çalışanlar)
3. İnşaat sanayii ile uğraşan işletmeler
4. Ticaretle uğraşan işletmeler

   (Mal ve hizmet ticareti yapan işletmeler)
5. Ulaştırma ve haberleşme ile uğraşan işletmeler

   (Kara, Deniz ve Hava Taşımacılığı, Posta, Radyo ve TV ve basın alanlarında çalışan işletmeler)
6. Finansal kuruluşlar

   (Banka, sigorta, bankerlik vb. alanlarında çalışanlar)
7. Serbest meslek ve hizmetler

   (Çeşitli serbest meslekle uğraşan işletmeler)
8. Konut geliri sağlayan işletmeler

   (Gayrimenkûl sahibi olup bunları kiraya veren işletmeler)

Ülkemizde Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) milli gelir, daha doğrusu Gayrı Safi Milli Hasıla (GSMH) hesaplarında bu sınıflandırmayı kullanmaktadır.

1. Ekonomik yapı bakımından
2. Faaliyet (Çalışma) konuları bakımından
3. Sermaye mülkiyeti bakımından
4. Hukuki şekilleri bakımından
5. Uluslararası olup olmama bakımından
6. İşletmelerarası anlaşmalar bakımından.

Bunlardan, 4. sü beşinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınacağından sadece değinilmekte yetinilecek; 6. sı ise, diğerlerinden farklı olarak burada ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

3.1. İŞLETMELERİN EKONOMİK YAPI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

Bir ülke ekonomisinin yapısı bakımından işletmeler üç ana grupta toplanabilir:

1. Mal üreten (üretici) işletmeler
2. Satıcı işletmeler
3. Hizmet üreten işletmeler.

1. **Mal Üreten İşletmeler,** tarım, inşaat ve sanayi sektörlerinde, faaliyet gösteren ve fiziksel mal üreten büyük-küçük bütün işletmelerdir.
2. **Satıcı İşletmeler,** genellikle ticaret sektöründe çalışan, toptancılık, yarı toptancılık ve perakendecilik yapan işletmelerdir. Bunlar, üretici işletmelerin ürettikleri mallarla ilgili olarak fayda yaratmakta, tüketicilere "ticari hizmetler" sunmaktadırlar.
3. **Hizmet Üreten İşletmeler,** ise doğrudan doğruya hizmet üretimi ve satışı ile uğraşan işletmelerdir. Ulaştırma, malî (finansal) kurumlar (banka, sigorta şirketi vb.) turizm ve çeşitli diğer serbest meslekler (doktorluk, avukatlık, malî müşavirlik büroları) bu gruba girerler.

Ülkeler sanayileştikçe ve geliştikçe genelde üretici işletmelerin sayıları ve büyüklükleri artmakta ise de, sayıları en hızlı artan işletmeler hizmet işletmeleri olmaktadır. Bu ayırım, ülke ekonomisinin yapısını, ekonomik kalkınma düzeyini ve gelişme trendlerini

gösterdiği gibi özellikle uluslararası karşılaştırmalar için yararlı olmaktadır.

3.2. İŞLETMELERİN FAALİYET KONULARI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

İşletmeler, faaliyet konularına veya hangi faaliyet dalında mal ve hizmet ürettiklerine göre de çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu bakımdan üç ana sektöre göre, tarımla uğraşan, sanayi ile uğraşan ve hizmet sektöründe çalışan işletmeler olarak üçlü ayırım yapılabildiği gibi, daha ayrıntılı olarak sekiz grupta da toplanabilir:

1. Tarımla uğraşan işletmeler

   (Çiftçilik ve hayvancılık, ormancılık ve balıkçılıkla uğraşanlar)

2. Sanayi ile uğraşan işletmeler

   (Madencilik, imalat sanayii, elektrik, su ve havagazı alanlarında çalışanlar)

3. İnşaat sanayii ile uğraşan işletmeler
4. Ticaretle uğraşan işletmeler

   (Mal ve hizmet ticareti yapan işletmeler)

5. Ulaştırma ve haberleşme ile uğraşan işletmeler

   (Kara, Deniz ve Hava Taşımacılığı, Posta, Radyo ve TV ve basın alanlarında çalışan işletmeler)

6. Finansal kuruluşlar

   (Banka, sigorta, bankerlik vb. alanlarında çalışanlar)

7. Serbest meslek ve hizmetler

   (Çeşitli serbest meslekle uğraşan işletmeler)

8. Konut geliri sağlayan işletmeler

   (Gayrimenkûl sahibi olup bunları kiraya veren işletmeler)

Ülkemizde Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) milli gelir, daha doğrusu Gayrı Safî Milli Hasıla (GSMH) hesaplarında bu sınıflandırmayı kullanmaktadır.

3.3. İŞLETMELERİN SERMAYE MÜLKİYETİ BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

Sermayenin kime ait olduğu gözönünde tutularak işletmeler üç gruba ayrılabilir:

1. Özel sektör işletmeleri
2. Kamu sektörü işletmeleri
   — Sermayesinin tümü devletçe konulan işletmeler
   — Kamu İktisadi Teşebbüsleri
   — Yerel yönetim işletmeleri.
3. Yabancı sermayeli işletmeler.

Özel sektör işletmelerinde sermayenin tamamı veya büyük kısmı özel kişilere aittir. Ülkemizde karma ekonomi düzeni bulunduğundan irili ufaklı çok sayıda özel işletme vardır.

Kamu sektörü işletmeleri daha az sayıda ve genellikle daha büyük işletmelerdir. Bunlarda sermaye tamamen veya çoğunlukla kamunun olup bir kısmının sermayesi merkezi devlete, bir kısmınınki ise yerel yönetimlere (belediyelere ve özel idarelere) aittir. Diğer bir grup da Kamu İktisadi Teşebbüsleridir.

Türk ekonomisinde kamu işletmeleri olarak **"Kamu İktisadî Teşebbüsleri (KİT'ler)"** önemli bir yer tutar. KİT'ler, 1984 yılında çıkarılan 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile **İktisadi Devlet Teşebbüsleri (İDT) ve Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK)** olmak üzere iki ana gruba ayrılmışlardır. Bunlar Dördüncü Bölüm'de ayrıca ele alınacaktır.(2)

Yabancı sermayeli işletmelere gelince, bunlar dış ülkelerin müteşebbislerinin girdikleri ülkede özel veya kamu işletmeleri ile işbirliği yaparak kurdukları işletmelerdir. Türkiye'ye yabancı sermaye girişi çok düşük düzeylerde olmakla beraber, özellikle 2005-2008 döneminde gerçekleşen yabancı sermaye girişleri önemli ölçüde artarak 8,5 - 19,0 milyar dolar arasında değişkenlik göstermiş; ancak 2009-2010 yıllarında bu rakam sırasıyla, 6,3 ve 6,5 milyar dolara düşmüştür.(3)

Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapan ülkeler ağırlıklı olarak AB ülkeleridir. Son üç yılın verilerine göre, Almanya, Hollanda, İngiltere ve Fransa en ön sıralarda yer almaktadırlar. Tablo 3-1'de görüldüğü üzere, Asya ülkeleri, Yakın ve Ortadoğu ülkeleri, Körfez ülkeleri ve ABD de yabancı sermaye yatırımı için ülkemize gelen diğer ülkelerdir.(4)

Tablo 3–1 Doğrudan Yabancı Sermaye Girişlerinin Ülkelere Göre Dağılımı 2008 - 2010 (Milyon Dolar)

Yıllar / Ülkeler	2008	2009	2010
1. Almanya	1 237	498	598
2. Hollanda	1 343	718	481
3. İngiltere	1 335	350	240
4. Fransa	679	617	600
5. İtalya	249	314	56
6. Diğer AB Ülkeleri	6 223	2 431	2 919
7. Asya Ülkeleri	2 345	673	984
8. Yakın ve O. Doğu	2 184	351	539
9. Körfez Ülkeleri	1 963	209	442
10. ABD	868	260	320

(Kaynak: İTO, **Makro Ekonomik Göstergeler**, I. Üç Ay 2011, s. 12)

3.4 TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN HUKUKİ ŞEKİLLERİ BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

Türkiye'de bir işletmenin alabileceği hukuki şekiller gözönünde tutularak, hukuki bakımından işletmeler Tablo 3-2'de görüldüğü şekilde sınıflandırılabilir. Hukuki şekilleri bakımından işletme çeşitleri, daha çok şirketler ve şirket çeşitleri ile Kamu İktisadı Teşebbüsleri üzerinde durulmak suretiyle beşinci bölümde ayrı olarak incelenecektir.

Tablo 3–2 Türkiye'de İşletmelerin Hukuki Şekilleri Bakımından Sınıflandırılması

1. ÖZEL İŞLETMELER
- — TEK KİŞİ İŞLETMELERİ
- — ŞİRKETLER (ORTAKLIKLAR)
  - Adi Şirketler
  - Ticaret Şirketleri
    - Şahıs Şirketleri
      - • Kollektif Şirketler
      - • Komandit Şirketler
    - Sermaye Şirketleri
      - • Anonim Şirketler
      - • Limited Şirketler
      - • Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler
- — KOOPERATİFLER
- — DERNEK VE VAKIFLARIN (TESİSLERİN) İŞLETMELERİ

2. KAMU İŞLETMELERİ
- — KATMA BÜTÇELİ İŞLETMELER
- — DÖNER SERMAYELİ İŞLETMELER
- — MAHALLİ İDARELER (YEREL YÖNETİMLER) İŞLETMELERİ
  - İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)
  - Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK)

3. YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELER
- — YABANCI SERMAYEYİ TEŞVİK KANUNUNA GÖRE KURULAN İŞLETMELER
- — PETROL KANUNUNA GÖRE KURULAN İŞLETMELER
- — İKİ VE ÇOK TARAFLI ULUSLARARASI ANLAŞMALARA GÖRE KURULAN İŞLETMELER
- — TÜRK PARASI KIYMETİNİ KORUMA KANUNUNA GÖRE KURULAN İŞLETMELER

3.5. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI OLUP OLMAMA BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

İşletmeler, uluslararası olup olmama bakımından ikili veya uluslararası işletmelerin özel bir türünü -çok uluslu işletmeleri- ayrıca ele almak suretiyle üçlü olarak ayrılabilir.

1. Ulusal işletmeler
2. Uluslararası işletmeler
3. Çokuluslu işletmeler.

Bunlardan **ulusal işletmeler, ülke içinde kurulmuş, sermaye ve yönetim bakımından dışa bağımsız özel veya kamu işletmeleridir.**

Uluslararası işletmeler, yalnız ülke içinde değil, yabancı ülkelerde de çeşitli faaliyet dallarından biri veya birkaçında üretim veya satış yapan özel veya kamu işletmeleridir. Bunlar dış ülkelerde faaliyet göstermekle beraber, dışarıda sınırlı yatırımları olan, çoğunlukla ana firma ülkesi vatandaşının yönetiminde bulunan işletmelerdir.

Çokuluslu işletme, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen ve özellikle 1960'larda çok yaygınlaşan bir işletme türüdür; uluslararası işletmelerin, büyümüş, gelişmiş bazı kendine özgü niteliklere sahip bir çeşididir. Milletlerarası Ticaret Odası' (International Chamber of Commerce)nın 1969'da İstanbul'da toplanan 22. Kongresi'nin **Raporuna göre, bir uluslararası işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, toplam üretimin en az % 25-30'unu geçtiği zaman; veya üretim bilinmiyorsa, yabancı ülkelerdeki kârlar, toplam kârların önemli bir oranına veya bunlar da bilinmiyorsa, yabancı ülkelerdeki personeli, toplam personelin önemli bir oranına ulaştığı zaman bu işletmeye "çokuluslu işletme"** denilebilir.(5)

Şu halde, yabancı ülkelerdeki **"üretim" "kâr" veya "istihdam edilen personel" olmak üzere üç ayrı kriterden birinin temel alınarak toplam içindeki önemli bir orana ulaşması halinde, uluslararası işletme "çokuluslu işletme"** olarak kabul edilmektedir.

Çokuluslu işletme, çeşitli ülkelerde yer alarak faaliyetlerini mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait üretici veya, pazarlamacı bağlı kuruluşlarla yürüten bir girişimdir. Ana şirkete ve birbirlerine ortak mülkiyet yanında, ortak stratejilerle bağlıdırlar; ana şirket niteliğindeki işletme bağlı kuruluşlara dağıttığı (sermaye, teknoloji, patent ve insangücü gibi) kaynaklar ve kısa ve uzun dönemli plan ve bütçelerini onaylama hakkı vasıtasıyla kontrol eder. İlk çokuluslu işletme, Hollanda'lı "Unie Margarin" ile İngiliz "Lever Brothers" şirketlerinin birleşmesiyle 1929'da ortaya çıkan "Unilever"(6) olup, bugün gıda alanında dünya devlerinden biridir. Shell, Philips, IBM, Coca Cola, Sony, AEG, Siemens, General Motors, Ford, Nestle önde gelen bazılarıdır.

Sayıları itibariyle Avrupa kökenli çokuluslu işletmeler daha fazla olmakla beraber, finansal güçleri açısından Amerikan kökenli olanlar çok daha önemlidir; ancak son yıllarda bazı dev Japon işletmeleri de bunların önlerine geçmiştir. Genellikle birçok ülkede birden faaliyet gösteren, finansal bakımdan birçok geri kalmış ülkeden güçlü olmaları nedeniyle dünya ekonomisinin yönlendirilmesinde önemli bir rol oynayan bu işletmelerin bazı karakteristik nitelikleri şöyle belirtilebilir.(7)

— Sermaye payları iki veya daha çok ülkeye dağılmıştır.

— Yüksek düzeydeki (tepe) yöneticileri genel merkezden sağlanır; bunlar, karar, koordinasyon ve denetim organları olup, çeşitli uluslardan olabilir.

— Her ülkedeki birim belirli bir bağımsızlık içinde çalışır; ama uzun vadeli politika ve stratejiler genel merkezden belirlenir.

— Üretim birçok dış ülkede birden yapılır ve bunlar toplam içinde önemli bir oranı bulur. İşgücü yoğun teknolojileri gerektiren hallerde geri kalmış ülkeler; aksi halde, gelişmiş ülkelerde üretim tercih edilir.

— Yatırımların finansmanında uluslararası sermaye piyasalarından en düşük faizlerle kredi sağlarlar.

— Gittikleri ülkelerin kalkınma sorunlarıyla hiç ilgili olmayıp, gelir ve kâr sağlamak, bunun için üretimi ve pazarları ellerinde tutmak kaygısıyla hareket ettiklerinden, zaman zaman geri kalmış ülkelerin ulusal menfaatleriyle ve ülke yönetimleriyle ters düşerler. Nitekim, 1970'ler başlarında Birleşmiş Milletler'de bu işletmelerin geri kalmış ülkelerdeki faaliyetlerinin onların kalkınmalarına olan etkilerini araştıran komisyon çalışmaları yapılmıştır.

Bu işletmelerin bazılarının yıllık satış gelirlerinin birçok geri kalmış ülkenin yıllık geliri veya GSMH'sının birçok katı olduğunu söylemek finansal güçleri hakkında bir fikir verebilir. Örneğin, 2011'de dünyanın en büyük 10 şirketi arasında birinci olan Wal-Mart'ın (2010 yılı) satışları 421,8 milyar dolar; ikinci sıradaki Royal Dutch Shell'inki 378,2 milyar ve üçüncü olan Exxon Mobil'inki ise 354,7 milyar dolardır. (8)

3.6. İŞLETMELERİN İŞLETMELERARASI ANLAŞMALAR BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

İşletmeler, genellikle kâr ana amacıyla faaliyet gösterdiklerinden daha çok kâr edebilmek için kendi aralarında çeşitli ölçülerde anlaşmalar yaparak rekabeti sınırlandırma yoluna giderler. Tekelci eğilimler taşırlar ve eksik rekabet piyasasında pazarın koşullarından en iyi şekilde yararlanmak, koşulları kendi çıkarlarına uygun hale getirmek için ekonomik fırsatları izleyip gereğinde tam birleşmeye kadar ulaşan ilişkiler içine girerler.

İşletlemelerin, en gevşek ilişkiden başlayarak, tam birleşmeye kadar giden çeşitli düzeylerdeki anlaşma veya birleşmeleri altı grupta toplanabilir:

1. Centilmen Anlaşması Yapan İşletmeler
2. Konsorsiyumlar
3. Karteller
4. Tröstler
5. Holdingler
6. Tam Birleşme (Merger, Füzyon)ler.

Bunlar aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

3.6.1 Centilmen Anlaşması Yapan İşletmeler

Anlam olarak, **"centilmen anlaşması, buna taraf olanların karşılıklı söz vermelerine dayanan ve tarafların veya bunlardan birinin vazgeçmesi halinde hiçbir yaptırımın sözkonusu olmadığı"** anlaşmadır. Centilmen anlaşması politikada ve hukukta da sözkonusu olur; yazılı veya sözlü olabilir. İki ve daha fazla işletme, hammadde kaynaklarını veya pazarları paylaşmak; yahut fiyat rekabetini kaldırarak fiilî tekeller kurmak için geçici veya sürekli olarak centilmen anlaşması yapabilirler. Böylece anlaşma ile satıcılar, alıcı veya rakipler karşısında daha güçlü durumda gelirler. Zira amaç, içinde bulunulan şartları, anlaşmaya katılan işletmelerin lehine değiştirerek ekonomik açıdan yarar sağlamaktır.

3.6.2. Konsorsiyumlar

Konsorsiyum, Türkçe'de, **"Köprü, yol, baraj vb. büyük projelerin gerçekleştirilebilmesi için birden fazla şirketin bir araya gelmesi"** anlamına gelir. (TDK, **Türkçe Sözlük,** 2009). İşletmeler, uluslararası finans kuruluşları veya devletler belirli bir amaç için biraraya gelirler. Genellikle **büyük çaplı taahhüt işlerinde ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda veya farklı ihtisas dallarındaki işletmeler finansal olanaklarını veya teknolojik ya da diğer üstünlüklerini birleştirip, işbirliği yaparlar.**

İstanbul'daki Boğaziçi Köprüsü, Keban Barajı ve Fatih Köprüsü, hep çeşitli yerli ve yabancı firmaların oluşturduğu konsorsiyumlarca gerçekleştirilmiştir. Çünkü, birlikte hareket ederek rakiplerine üstünlük sağlamasalardı, bu büyük ihaleleri kazanamayabilirlerdi. Halen yapımı devam eden Eminönü-Üsküdar arasında deniz altından tüp geçit için hazırlanan "Marmaray Projesi" de Türk ve Japon şirketlerinin konsorsiyumudur.

Özellikle çeşitli sanayi projelerinde finansman sağlayan kuruluşlar olarak yatırım bankaları, uluslararası finans çevreleri (IMF, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası gibi) konsorsiyum oluşturma yoluna giderler. Finansal amaçlı, üretim veya satış amaçlı olan konsorsiyum anlaşmalarında ilgili işletmelerin bağımsız kalarak, sadece belirli işi almak ve bitirmek için işbirliği yapmaları sözkonusudur.

3.6.3. Karteller

Kartel, aynı dalda çalışan iki veya daha fazla işletmenin rekabeti azaltmak veya ortadan kaldırmak için hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden yaptıkları anlaşma ile oluşturdukları tekelci birliktir. Kartelin en önemli özelliği tüketicilere veya rakiplere karşı örgütlü bir grup olarak ortaya çıkarak, **kollektif bir satıcı grubu veya kollektif tekel olmasıdır. Kartelin pazarda güçlü ve etkili olabilmesi için, katılan işletmelerin o malın en büyük bölümünü ellerinde bulundurmaları gerekir.** Bu takdirde rakiplerin rekabet gücü olmaz; ya kartelin aldığı kararlara kendileri de uyar, ya da pazardan çekilmek zorunda kalırlar. Karteller ulusal veya uluslararası kartel olabilirler.

Kartel şeklindeki işbirliğinde sermayelerin birleştirilmesi değil de, sadece belirli bir amaç için sermaye güçlerinin birlikte kullanılması sözkonusudur. İşletmeler hukukî bakımdan, hatta iktisadi bakımdan da bağımsızdırlar. Amaç, kartele giren işletmelerin fiyatlar, üretim miktarları, satış bölgeleri gibi konularda pazarda hakim olmaları, rekabet gücünü kuvvetli tutmaları ve neticede kârlarını ve satışlarını yüksek düzeylere çıkarabilmeleridir.

Karteller, **"fiyat karteli", "satış karteli", "kota veya kontenjan karteli"** biçimlerinde olurlar. Fiyat kartelinde fiyatları birlikte saptayarak; satış kartelinde satış bölgelerini paylaşarak; kota kartelinde, arz miktarını kotalar halinde paylaşıp, bu kontenjanlar dahilinde faaliyet gösterip, üretime ve arza hakim olarak ana amaçlarına ulaşmağa çalışırlar. Karteller, diğer bir bakımdan, "ulusal kartel" ve "uluslararası kartel" şeklinde iki gruba ayrılırlar. Fiyat ve kota kartellerine ünlü bir örnek, "Petrol Üreten Ülkeler Örgütü (OPEC)tir. Şirketlerden değil de petrolcü ülkelerden oluşan bu örgüt, hem üyeleri için üretim kotaları belirler ve böylece petrol arzını sınırlandırır, hem de petrol satış fiyatlarını belirler.

Kartele benzeyen diğer bir birleşme şekli de **"konsern"** olup, genellikle **daha az firmanın, daha yakın ilişkilerle biraraya gelerek kârlarını arttırmaya çalışmasıdır. Bu türde, hukuki bağımsızlık vardır ama iktisadi bağımsızlık ortadan kalkar.**

Zira, konserne giden işletmeler amaçlarına ulaşmak için, pazar koşullarını doğrudan etkilemeye çalışmak yerine, teknik ve finansal yapılarını veya örgüt yapılarını daha elverişli hale getirirler. Üyeler arasında işbölümü yapılır ve iktisadi bağımsızlık ortadan kalkar. Kartelde tam olmasa da iktisadi bağımsızlık mevcuttur.

3.6.4. Tröstler

Bu birleşme türünde işletmeler hem hukukî, hem de iktisadi bağımsızlıklarını yitirirler. **Tröst, "iki veya daha fazla işletmenin tekelci güç oluşturmak maksadıyla hukuki bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleridir".** Kartelden farklı olarak, bunlarda hukuki ve iktisadi bağımsızlık söz konusu olmaz. Ayrıca, **kartel belirli bir dal veya konu ile sınırlı iken, tröstler her konuya el atarlar.** Açık ya da gizli olurlar. Daha çok imalat sanayii ile petrol ve madencilik sektörlerindeki işletmelerde görülür.

ABD'de, kartel biçiminde birleşmelerden zarar görenlerin müracaatları üzerine mahkemelerin aleyhte kararlar ve ağır cezalar vermelerinden sonra, daha geçen asrın sonlarında bu ülkede tröst biçiminde birleşmeye yönelme olmuştur. Ancak, tröst biçiminde birleşmeler de kamuoyunda tepki gördüğü için (ilki 1890, diğerleri, 1913, 1914, 1918 tarihli, sırasıyla, Sherman Antitröst Kanunu, Wilson Kanunu, Clayton Kanunu ve Webb Export Trade Kanunu) ünlü antitröst kanunlar daha bu asrın başlarında çıkarılmıştır. Daha sonra, yenileri de eklenen bu tür kanunlar Avrupa ülkelerinde de kartel ve tröstlere karşı örnek alınmıştır. Dev işletmeler karşısında zayıf kalan tüketiciyi korumayı amaçlayan kanunların çoğu temelde antitröst kanunlardır. Ülkemizde de 1980 yılından beri rekabeti sınırlandıran anlaşmalara ve tüketicinin korunmasına yönelik çeşitli tasarılar tartışma konusu olmuş; nihayet, çıkartılan "Rekabetin Korunması Hakkında Kanun" 13 Aralık 1994'de ve "Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun" - 8 Mart 1995'de Resmi Gazete'de yayınlanıp, 8 Eylül 1995'de yürürlüğe girmiştir. (9)

Tröstlerin başlıca çeşitleri, yatırım tröstleri ve oylama tröstleridir. Yatırım tröstleri daha çok sermaye piyasasının geliştiği ülkelerde görülür. Uzman yöneticiler eliyle sermaye kaynak-

larının birleştirilerek en kârlı alanlara ya da işletmelere sermaye yatırımı yapılması amacını güderler. Yatırım tröstüne bırakılan tasarruflarla, araştırma ve analizler yapılıp, ulusal veya uluslararası düzeyde en fazla gelir sağlayan hisse senedi ve tahvillerin satınalınması yoluna gidilir. Gelir yönü zayıflayacağı tahmin edilen şirket hisse senetleri elden çıkarılıp, yenileri alınır.

Oylama tröstleri, bir işletmenin yönetimini ele geçirmek için, hisse senetlerinin temsil ettiği oy haklarını birleştirme amacını güderler. Tröst, sermaye piyasasına arz edilen hisse senetlerinin çoğunluğunu ele geçirmekle şirketin genel kurul toplantısında yönetimi ele geçirmektedir.

Bunlardan başka işletmelerin fiilen bir tröst olarak hareket etmeleri, gizli anlaşmalarda tröst oluşturmaları haline, **"fiili tröst"** denir. Kanunlar, özellikle bu tür gizli tröstleri önlemeğe çaba gösterir.

3.6.5. Holdingler

Holding, gizli olmayıp açık kurulur. Esas amacı rekabeti sınırlandırmaktan çok bir şahsa veya şirkete ait çeşitli işletmelerin yönetimini kontrol altına almak ve daha iyi denetlemektir. **Holding, bir şirketin başka şirketlerin hisse senetlerinin büyük bölümüne sahip olmak suretiyle yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur.** Böylece, başka şirketlerin ele geçirilmesiyle kurulan holding, **ana şirketi** ile ona **bağlı şirketlerden** oluşur. Ana şirketin yavru şirketleri ele geçirmesi için %51 payı olması gerekirse de, anonim şirketlerin genelde çok ortaklı olması nedeniyle uygulamada iyi bir örgütlenme ile %25-30 pay ile yönetim ve denetim holdinglere geçebilmektedir.

Ana şirketler çoğunlukla mal üretimi ve pazarlamasıyla uğraşmazlar (ülkemizde uğraşmaları yasaktır). Holdinge bağlı şirketlerin işletme politika ve stratejilerini belirlerler ve denetimlerini elde tutarlar. Bir grup oluşturan bağlı şirketler, ana şirketin yönetim ve denetimi altında olmakla beraber, hukuken bağımsız görünümdedirler.

Holdingler belirli bir sanayi dalıyla değil, her dalda çalışan işletmelerin hisse senetleriyle ilgilenirler. Ana şirket veya ana merkez durumundaki holding şirket az bir sermaye ile grubu oluşturan bağlı şirketleri elde tutma imkânını piramit biçiminde bir yöntemle gerçekleştirir. Ana şirket, bir veya daha fazla şirketin hisse senetlerinin çoğunluğunu ele geçirdikten sonra; bu kez, o şirketlerin de başka şirketlerin hisse senetlerini satın almasını istemektedir. Böylece zincirleme bir şekilde ana şirket piramidin en üstünde yer alıp, aşağıya doğru genişleyen bir şirketler piramidinin tabanına kadar inen bir denetim gücüne sahip olabilmektedir.(10)

Holdingler büyük şirket olmanın çeşitli faydalarından yararlanırlar. Ülkede sermaye birikiminin hızlanmasında ve sermaye piyasasının gelişmesinde olumlu etkileri vardır. En büyük sakıncaları ise tekelci güç oluşturmalarından kaynaklanır. Bazen, bağlı şirketler ve holding yönetimleri arasında koordinasyon güçlükleri ve çıkar çatışmaları görülür.

Türkiye'de son zamanlarda anonim şirket sayısındaki hızlı artış içinde holdinglerin de önemli bir yeri vardır. Ülkemizde holdingler anonim şirket şeklinde kurulmaktadır. Türk Ticaret Kanunu ayrıntılı olmasa da holdingleri de düzenlemiştir. Uygulamada Ticaret Bakanlığı üretim ve pazarlama amaçlı holdinglerin kurulmasına izin vermemekte; holdinglerin ana amacını kendisine bağlı işletmelerin finansmanı ile sınırlandırmaktadır.(11)

3.6.6. Tam Birleşme (Merger, Füzyon)ler

Tam birleşme, (İngilizce Merger veya Fransızca Füzyon) adından da anlaşılacağı üzere, **iki veya daha fazla işletmenin tek işletme haline gelmesi halidir.**(12) Bir işletme diğerini satın alıp, ona katılabileceği gibi, bunların yeni bir işletme olarak ortaya çıkmaları da mümkündür. İki küçük işletmenin birleşip, tek büyük işletme olması; veya iki büyük işletmenin birleşerek dev bir işletme haline gelmesine iş hayatında sık rastlanır.

Gelişmiş ülkelerde, özellikle büyük işletmelerin çok olduğu ABD'de büyük işletmelerin tam birleşme yoluyla daha da büyüyüp devleşmelerine Federal Devlet antitröst yasalara dayanarak engel

olmaya çalışmaktadır. Örneğin, 1970 yıllarında, üçüncü büyük TV şirketi ABC ile büyük bir haberleşme şirketi olan ATT (American Telephone and Telegraph) birleşerek ülkenin en büyük şirketi haline gelmekte iken, uzun yıllar süren bir hukukî mücadeleden sonra Federal Devlet bu birleşmeyi yüksek mahkemede iptal ettirmiştir.

İşletmelerin birleşerek daha büyük işletme olmaktan sağladıkları yararlar çeşitlidir. Kısaca belirtmek gerekirse, bunlar: genel yönetim, araştırma ve geliştirme, reklam vb. giderlerde tasarruf; pazarda tekelci güç sağlama; daha fazla uzmanlaşma; finansal gücün ve kredi bulmanın çeşitli avantajlarıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HUKUKİ AÇIDAN İŞLETME ÇEŞİTLERİ

— **ÖZEL İŞLETMELER**
  - TEK KİŞİ İŞLETMELERİ
  - ŞİRKETLER (ORTAKLIKLAR)
  - KOOPERATİFLER
  - DERNEK VE VAKIFLARIN (TESİSLERİN) İKTİSADİ İŞLETMELERİ

— **KAMU İŞLETMELERİ**

— **YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELER**

Her ülkede işletmelerin türlü yönlerden bağlı olacakları hususlar çeşitli kanunlarla düzenlenmiştir. Ülkemizde bunlar, başta Ticaret Kanunu olmak üzere, Borçlar Kanunu, Kooperatifler Kanunu ve Vergi Kanunlarıdır. Ayrıca, çeşitli diğer kanunlar da konu ile ilgilidir. **Ancak ikisi de 1.7.2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) ve Yeni Türk Borçlar Kanunu (YTBK) birçok değişiklik getirmektedir ki, bunların en önemlilerine yeri geldikçe değinilecektir.**

Türk Ticaret Kanunu (TTK)'na göre, "**Ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer müesseseler, ticari işletme sayılır**" (md. 11). *(YTTK'na göre ticari işletme- esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletmedir. Ticari işletme ile esnaf işletmesi sınırı Bakanlar Kurulu'nca çıkarılacak kararnamede gösterilir. md.11).* Ve, "**bir ticari işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimseye tacir**" denir (md. 14). Ticaret şirketleriyle, amacına ulaşmak için ticari bir işletme işleten dernekler ve kendi kuruluş kanunları gereğince özel hukuk hükümleri çerçevesinde yönetilmek veya

ticari şekilde işletilmek üzere Devlet, Vilâyet, Belediye gibi kamu tüzel kişileri tarafından kurulan teşekkül ve müesseseler de tacir sayılırlar (md. 18).

Özellikle sanayide önemli ölçüde kamu payının bulunduğu ülkemizin karma ekonomik düzeninde, işletmelerimizin hukuki yapıları üçlü bir ayırımla **1. Özel İşletmeler, 2. Kamu İşletmeleri, 3. Yabancı Sermayeli İşletmeler** şeklinde ele alınacaktır.

4.1. ÖZEL İŞLETMELER

Özel sektör işletmeleri burada aşağıdaki şematik çerçeve içinde kısaca gözden geçirilecektir:

I. TEK KİŞİ İŞLETMELERİ

II. ŞİRKETLER (ORTAKLIKLAR)

1. Adi Şirketler
2. Ticaret Şirketleri
   - ◆ Şahıs Şirketleri
     - ◦ Kollektif Şirketler
     - ◦ Komandit Şirketler (Adi Komandit Şirketler)
   - ◆ Sermaye Şirketleri
     - ◦ Anonim Şirketler
     - ◦ Limited Şirketler
     - ◦ Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler

III. KOOPERATİFLER

IV. DERNEK VE VAKIFLARIN (TESİSLERİN) İKTİSADİ İŞLETMELERİ

4.1.1. Tek Kişi İşletmeleri

En eski, en basit ve en çok görülen bu işletme biçiminde, işletmenin sahibi, aynı zamanda tek yetkili ve sorumlu kişidir. O, her türlü işletme faaliyetleriyle ilgili kararları alır, uygular ve denetler; tüm kârlar ve riskler kendisine aittir. İşletmenin tüzel kişiliği yoktur, işletme ile sahibi hukuki bakımdan ayrı tutulmaz. Tek kişi işletmesi, genellikle az sermayeyi gerektiren küçük işletmeler için en uygun hukuki şekildir.

4.1.2. Şirketler (Ortaklıklar)

Bir işletmenin şirket olabilmesi için şu özelliklerin bulunması gerekir:

(1) Şirketi kuranların (gerçek veya tüzel kişiler) sayısı birden fazla olmalıdır.

(2) Ortak bir amaç bulunmalıdır.

(3) Ortak amaca ulaşmak için ortaklar arasında bir anlaşma bulunmalıdır.

(4) Belirlenen hedefe ulaşmak için para, mal veya emek sermaye olarak konmalıdır.

Bu özelliklere sahip şirketler, Borçlar Kanunu'nda, "Adi Şirketler" başlığı altında düzenlenmiştir. *(YTBK'nda "Adi Ortaklık Sözleşmesi" başlığı altında düzenlenmiştir).*

1. Adi Şirketler (Ortaklıklar)

Borçlar Kanunu'muza göre, **bir şirket Ticaret Kanunu'nda tanımlanan şirketlerin ayırdedici niteliklerini taşımıyor ise, "adî şirket" sayılır.** (1) *(YTBK'na göre, "Bir ortaklık, kanunla düzenlenmiş ortaklıkların ayırt edici niteliklerini taşımıyorsa, bu bölüm hükümlerine tabi adi ortaklık sayılır").* Ticaret Kanunu'nda da, "Ticaret şirketleri" ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır.(2)

Adi şirketlerde, ticaret şirketlerinden farklı olarak, **şirket sözleşmesi şekle bağlı değildir; sözlü veya yazılı olabilir. Açık ya da kapalı (zımnî) anlaşma ile adî şirket kurulabilir. Şirketin, onu oluşturan kişilerden ayrı bir kişiliği (tüzel kişiliği) yoktur.**

Şirket kazançları ve zararları ortaklar arasında belirlenen oranlarda veya eşit olarak dağıtılır. Her ortağın sorumluluğu sınırsız olup, tüm şirket borçlarından kişisel varlığı ile sorumludur. Ancak–şirket sözleşmesinde aksine bir hüküm bulunmadıkça–bir ortağın kişisel alacaklıları, haklarını, ancak o ortağın tasfiyede payına düşen miktar üzerinden kullanabilirler. Her ortağın yönetim yetkisi vardır, ama yönetim bir veya birkaç ortağa bırakılabilir.

2. Ticaret Şirketleri

Ticaret şirketleri, yukarıda belirtildiği üzere Ticaret Kanunu'muzda düzenlenmiştir. Adi şirketlerden farklı olarak, **şirket sözleşmesi yazılı olmak ve bu kanunun bulunmasını istediği asgari unsurları taşımak zorundadır.** Bu şirketlerde, tacirden ve yine adi şirketlerden farklı bir husus da, **şirketin ayrı bir tüzel kişiliğinin olmasıdır.** Diğer bir ifade ile, **ortaklar, mallarından belirli bir kısmını ayırarak biraraya getirmişler ve bu yoldan ortaya çıkan şirket varlıklarına bağımsız bir kişilik kazandırmışlardır. Böylece, bazı türlerinde şirket borçlarından sadece bu varlıklar sorumlu tutulmuştur. (3)**

Ticaret şirketleri, ortakların hakları, sorumlulukları vb. hususlar bakımından farklı iki ana gruba ayrılır: **"Şahıs şirketleri" ve "sermaye şirketleri". Şahıs şirketlerinde, kuruluş ve faaliyetler süresince ortakların kendi varlıklarının, yeteneklerinin ve kredilerinin büyük önemi vardır. Bunlar "kollektif şirketler" ve "komandit şirketler (adi komandit şirketler)"**dir.

Sermaye şirketleri ise, birer sermaye teşkilatlanması şeklindedir. Ortakların kişiliği değil, koydukları sermaye payları önemli olup, bu payları temsil eden belgeler, şirket yapısında ve dış ilişkilerinde değişikliğe sebep olmadan elden ele geçebilir. Sermaye şirketleri, "anonim şirketler", "limited şirketler" ve "sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler"dir.

Kollektif Şirketler

"Ticarî bir işletmeyi, bir ticaret ünvanı altında işletme maksadıyla hakiki şahıslar arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirisinin mesuliyeti, şirket alacaklılarına karşı tahdit edilmemiş olan şirket kollektif şirkettir" (T.T.K. md. 153). Bu tanımdan açıkça anlaşıldığı üzere, kollektif şirketlerde **her ortak, işletme faaliyetlerinden doğan borçlardan kendi koyduğu sermaye ile sınırlı olarak değil, tüm varlıklarıyla hudutsuz ve müteselsilen (zincirleme olarak) sorumludur.** Ama öncelikle, alacaklılara karşı şirketin kendisi sorumludur.

Şu halde daha önce yapılan ticari işletme tanımını da gözönünde tutarsak, kollektif şirket, ticarethane, fabrika ve benzeri kurumları işletmek için gerçek kişilerin sınırsız sorumlu ortak olarak kurdukları ortaklık türüdür. Diğer şahıs şirketleri için de önemli olmakla beraber, kollektif şirketlerde, ortakların birbirini yakından tanıyan, inanıp güvenen ve birlikte çalışmakta anlaşabilen kimseler olması çok önemlidir. Zira şahısların, şirketin iç ve dış ilişkilerinde büyük etkileri vardır. Ortak sayısı genellikle azdır. Kollektif şirketlerin diğer bazı temel özellikleri ise şunlardır:

Kollektif şirket, ancak gerçek kişilerce kurulur ve bütün ortaklar tarafından yönetilir. Ana sözleşme ile, yönetim, bir veya birkaç ortağa bırakılabilir. Şirketin sermaye gücü, ortakların varlıklarına bağlıdır. Kazançlar, şirket sözleşmesinde belirtilen biçimde dağıtılır. Ortaklar arasında değişiklik yapılması zorlaştırılmıştır.

Komandit Şirketler (Adi Komandit Şirketler)

Ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında işletmek amacıyla kurulan, şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış, diğer ortak veya ortakların sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirket komandit şirkettir (T.T.K. md. 143). "Adi komandit şirket" de denilen bu şirket türü, **kollektif şirket ile sermaye şirketlerinden olup**, ileride göreceğimiz **limited şirketin bir karmasıdır. Bir veya birkaç ortağın sorumluluğu sınırlandırılmamıştır;** bunlara **"komandite (sınırsız sorumlu) ortak", sorumlulukları koydukları sermaye ile sınırlı olan ortaklara ise "komanditer ortak"** denir.

Komandit şirketler, birçok bakımlardan kollektif şirkete benzerler; hatta onun bir çeşidi sayılabilir. Nitekim, kanun kollektif şirkete ait bazı hükümleri bunlar içinde geçerli saymıştır (TTK. 154-158); ama özel hükümler saklıdır. **Komandite ortakların durumu kollektif şirket ortaklarınınki gibidir; gerçek kişi olmaları şarttır ve bunlar yönetime hakimdirler. Komanditer ortaklar tüzel kişi olabilir ve taahhüt ettikleri sermaye payı ile sorumludurlar.** Sermaye paylarına göre kâr payı alırlar; şirketin yıl sonu hesaplarını denetleyebilirler.

Anonim Şirketler

Kollektif şirket şahıs şirketlerinin tipik örneği iken, anonim şirket de **sermaye şirketlerinin en tipik örneğidir** ve ülkemiz-

de de gitgide yaygınlaşmakta olan bir hukuki şekildir. Bu yüzden anonim şirketler üzerinde biraz daha fazla durulacaktır.

Anonim şirket, bir ünvana sahip, **ana sermayesi belli ve paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız varlıkları ile sorumlu bulunan şirkettir** (TTK. md. 269). **Ortakların sorumluluğu taahhüt ettikleri sermaye payları ile sınırlıdır. Buna karşılık, şirket, alacaklılarına karşı tüm varlığı ile sorumludur.**

Anonim şirketlerin kurulması bir takım şekil şartlarına bağlanmıştır. Tebliğle belirlenen bazı istisnai işlerle (bankacılık, sigortacılık, döviz büfeleri vb.) uğraşan anonim şirketler Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın izni ile kurulur. Bir anonim şirketin kurulması için, en az 5 ortağın (gerçek veya tüzel kişi) ve en az 50 bin TL sermayenin bulunması ve ana sermayenin paylara bölünmesi şarttır. *(YTTK'na göre, anonim şirketin kurulabilmesi için pay sahibi olan bir veya daha fazla kurucunun varlığı şarttır. En az sermaye tutarı; tamamı esas sözleşmede taahhüt edilmiş bulunan sermayeyi ifade eden "esas sermaye" 50 bin TL'den, halka açık olmayan anonim şirketlerde 100 bin TL'den aşağı olamaz).* Bu payların sahipleri olan ortaklar, pay karşılığı olarak belirli bir miktar parayı veya malı şirkete vermeyi taahhüt ederler. Şirket de onlara herbirinin nominal (itibari) değeri en az 1 Yeni Kuruş olan pay (hisse) senetleri verebilir.

Anonim şirketlerin kuruluşu iki türlüdür. 1. Ani kuruluş; 2. Tedrici kuruluş (TTK 276). Bunların arasındaki temel fark, ani kuruluşta şirket sermayesinin tamamının kurucular tarafından taahhüt edilmesi; buna karşılık tedrici kuruluşta, şirket sermayesini en az yüzde 10'unun kurucularca taahhüt edilmesi ve geri kalan kısmın hisse senetlerinin halka satışıyla tamamlanmasıdır. Ancak tedrici kuruluşla ilgili hükümlerin çoğunun 2499 sayılı ve 1981 tarihli Sermaye Piyasası Kanunu ile uygulama alanı kalmamış ve bu yeni kanuna tabi kılınmıştır.

Anonim şirketlerde ortakların topluca şirketi yönetmesi sözkonusu olmayıp, çoğunlukla bu iş profesyonel yöneticilere bırakılır. Anonim şirketi, kural olarak **pay sahiplerinin oluşturduğu genel kurulun seçtiği (veya bazen ana sözleşme ile belirlenen), en az 3 kişiden oluşan "yönetim kurulu (İdare meclisi)" yönetir. Yönetim kurulu pay sahibi üyelerden seçilir veya pay sahibi olmayan kimse seçilmişse, pay sahibi sıfatını kazanınca işe başlayabilir. Ayrıca, yönetim ve uygulama için yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan, ana sözleşme veya genel kurulca veya yönetim kurulunca seçilen bir şirket müdürü atanabilir. Yürütme organı olan şirket müdürü ile diğer müdürler yönetim kuruluna, hisse sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı sorumludurlar. En üst yönetim organı olarak, yönetim kurulu üyeleri de, kural olarak şirkete, bireysel olarak pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı müteselsilen sorumludurlar. Anonim şirketlerin denetimi de, en az bir, en çok beş kişiden oluşan denetçiler (murakıplar) tarafından yapılır.** *(YTTK'na göre, anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmaları zorunluluğu kaldırılmıştır. Yönetim kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilir. Bu iç yönerge şirketin yönetimini düzenler. Yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir. Denetçi olabilecekler: Denetçi ancak yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir ünvanını taşıyan bir bağımsız denetleme kuruluşu olabilir).*

Anonim şirketlerde hisse senetlerinin satışıyla, paylar veya ortaklık kolayca el değiştirebilir. Şirketin veya payların devri, ortakların ölümü veya ortaklıktan çekilmeleri şirketi etkilemez. Devletin bunları yakından denetleme yetkisi vardır. Ticaret Kanunu'muzda anonim şirketler çeşitli hükümlerle ayrıntılı olarak düzenlenmiştir (TTK. md. 269-474).

Anonim şirketlerin pazara dayalı ekonomilerde özel bir yeri ve önemi vardır. Özellikle, sermaye piyasasının geliştiği ülkelerde, halka açık anonim şirketler, geniş halk kitlelerinin küçük tasarruflarını toplayarak büyük sermayeli şirketlerin kurulmasını sağlarlar. Böylece, sermaye birikimine yardım ettikleri gibi, daha etkin ve verimli çalışan bu şirketlerin dağıttıkları kâr payları geniş kitlelere yayılmış olur. Ancak, Türkiye de dahil olmak üzere birçok

ülkede anonim şirket şeklinde kurulan işletmeler, gerçekte aile veya şahıs işletmeleridir. Ya tek aile veya yakın akrabalar 5 kurucu üyeyi oluşturur veya sermayenin çok büyük bir kısmi tek kişinin veya ailenin kontrolü altındadır. Böylece, halka açık olmayan anonim şirket tipi gelişmiştir.

Anonim şirketlerin başlıca üstünlükleri ve sakıncaları aşağıda kısaca belirtilmiştir.(4)

Üstünlükleri:

(1) Ortakların sorumlulukları payları ile sınırlıdır.

(2) Yönetim çoğu kez profesyonel yöneticilere bırakılır.

(3) Şirketin veya payların devri kolaydır, şirket uzun süre yaşayabilir.

(4) Büyüme yeteneği fazladır.

(5) Büyüklüğün çeşitli avantajlarına sahiptir.

Sakıncaları:

(1) Kuruluş işlemleri karmaşıktır.

(2) Hareket serbestisi sınırlı olup kanun hükümleri ve formaliteleri fazladır.

(3) Özel durumlarda kredi bulma güçlüğü olabilir. Küçük anonim şirketlerde bu güçlük daha sık görülür. Büyüklerde ise kötü yönetim sonucu finansal zayıflık aynı sorunu ortaya çıkarır.

(4) Yönetimi daha güçtür. Yönetim ve denetimin ortaklıktan ayrı olmasının bazı sakıncaları olabilmekte, şirket çıkarlarıyla ilgisiz kimseye denetleme yetkisi verilebilmektedir.

Limited Şirketler

Limited şirket, iki veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret ünvanı altında kurulup, **ortaklarının sorumluluğu, koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve ana sermayesi belirli şirket** olarak tanımlanır (TTK. md. 503). **Ortak sayısı en az 2, en çok 50 olabilir. Ana sermayenin en az 5 000 TL olması zorunludur ve hisse senedi çıkarılamaz.** *(YTTK'na göre, limited şirketler 1 kişi ile kurulabilir; esas sermaye en az 10 bin TL.dir; Bakanlar Kurulu bunu 10 katına kadar arttırabilir).*

Ortakların sorumluluğu taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı olduğundan, limited şirketler ortak sayısı pek fazla olmayan bir anonim şirkete benzer. Kanunda anonim şirkete ilişkin bazı hükümler bunlara da uygulanır.

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler

Bu, sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçının şirket alacaklılarına karşı bir kollektif şirket, diğerlerinin bir anonim şirket ortağı gibi sorumlu oldukları şirkettir (TTK, md. 475). **Kollektif şirket ortağı gibi sorumlu olanlara "komandite ortak", anonim şirket ortağı gibi sorumlu olanlara da "komanditer ortak" denir. Ortak sayısı, hiç olmazsa biri komandite olmak şartıyla en az 5 kişidir.**

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin, **komandit** (veya adi komandit) **şirketten temel farkı, sermayenin paylara bölünmüş olmasıdır.** Komandit şirkette sermaye paylara bölünmemiş, sadece birden çok komanditer ortağın sermayeye katılma oranlarını göstermek için kısımlara ayrılmıştır. Aradaki benzerlik nedeniyle, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlere kanunun komandit şirketlere ilişkin bazı hükümleri uygulanır. Bazı bakımlardan da anonim şirket hükümleri uygulanır.

4.1.3. Kooperatifler

Kooperatiflere, 1969 yılında 1163 sayılı "Kooperatifler Kanunu" çıkarılıncaya kadar TTK'nda kooperatif şirketlere ilişkin altıncı fasıl hükümleri uygulanmıştır. Kooperatifler Kanunu ile kooperatifleri şirketlerden ayırdedici nitelikte genel hükümler getirilmiştir. Kanunda açıklama bulunmayan durumlarda, anonim şirketlere ait hükümlerin uygulanması kabul edilmektedir.

Kooperatifler Kanunu'muza göre, tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir (md. 1).

Görüldüğü üzere, **bu kanunla kooperatifler, karşılıklı yardım ve dayanışma ve belirli ekonomik çıkarları sağlamayı amaçlayan, ortaklıklar olarak tanımlamaktadırlar.** Böylece, bunlar asıl amacı kâr olan şirketlerden ayırt edilmişlerdir. Kooperatifler, güdülen amacın ev sahibi olmak, tüketim maddelerini ilk elden ucuza almak, malları doğrudan doğruya satmak, kredi sağlamak vb. olmasına göre, konut, tüketim, satış ve kredi kooperatifi isimlerini alır.

Yine kanunun ifadesinde belirtildiği gibi, **gerçek kişiler yanında, kamu tüzel kişileri, cemiyetler ve dernekler kooperatif kurabilirler. Bir kooperatif en az 7 ortak tarafından kurulur.** Sermaye miktarı sınırlandırılamaz ve kuruluş sırasında sözleşmede belirli bir sermayenin belirtilmesi zorunluluğu yoktur. Bir ortak senedinin değeri 1 000 TL'den aşağı olamaz ve bir ortak 5 000'den fazla pay sahibi olamaz.

Kooperatifler, kendine özgü özellikleri olan, diğer işletmelerden önemli ölçüde farklı kuruluşlardır. Bunlar, belirli bir amaca ulaşmak için, bağımsız ekonomik birimlerin, eşitliğe dayalı ve gönüllü olarak kurdukları bir örgüt olarak ifade edilebilirler.(5)

4.1.4. Dernek ve Vakıfların (Tesislerin) İktisadî İşletmeleri

Kural olarak dernekler işletme kurup işletemezler. Ama Medenî Kanun'umuz, derneklerin (cemiyetlerin) asıl amaçları iktisadi olmayan (ikinci derecedeki amaçları iktisadi olabilen) işletmeler kurabilmelerine imkân vermiştir.(6) **Ayrıca, aynı kanunda bir malın tesis (vakıf) kurmak amacıyla tahsis edilebileceği belirtildiği gibi, "Vakıflar Kanunu" da, Medenî Kanun'a göre kurulan vakıflara ait malların işletilmesinin ayrıtılı esaslarını göstermektedir.**(7) Kızılay'ın Maden Suları İşletmesi, Vakıflar İdaresi'nin Ayvalık Zeytinyağı İmalathanesi bunun tipik örnekleridir. Bu tür, işletmelerin kurulmasında güdülen amaç, Kızılay'ca, "felâketzedelere yardım", Vakıflarca, "eski eserlerin bakım, onarım ve muhafazası" gibi asıl amaçlarını daha iyi bir şekilde gerçekleştirmeleridir.

4.2. KAMU İŞLETMELERİ

Türkiye'de devlet bazı alanlarda Cumhuriyet döneminden önce de işletmeler kurmuşsa da, bunlar daha çok çeşitli askeri giyecek ve techizat imaline yönelikti. Cumhuriyet döneminin başında ülkede uygulanacak iktisat politikası büyük Atatürk'ün isteğiyle Cumhuriyet'in ilanından 8 ay önce zamanın iktisatçılarının biraraya gelmesiyle toplanan **I. İzmir İktisat Kongresi**'nde (Şubat 1923) belirlenmiştir.(8) Bu politika, klasik iktisat teorisinin devletin iktisadi hayata en az ölçüde müdahalesini ve özel teşebbüse ağırlık verilmesini öngören liberal görüşleri doğrultusundaydı.

Ekonomik hayatımızda I. İktisat Kongresi'nin etkileri 10 yıl kadar sürmüştür. Devlet, bu dönemde, yatırımlarını daha çok demiryolu, karayolu, hastahane, okul gibi altyapı yatırımlarına yöneltmiştir. Ancak, özel tasarruflara ve müteşebbislere dayanan bu ekonomik politikanın; sermaye piyasasının gelişmediği, başta müteşebbis sayısı olmak üzere, özel tasarrufların, teknisyen ve kalifiye işçilerin, enerji ve yakıtın kıt olduğu az gelişmiş bir ekonomide yeterli olamayacağının anlaşılması uzun zamanı gerektirmiştir. Çünkü böyle bir ekonomide, devletin kamu tasarrufları ile sermaye birikimine öncülük etmesi; büyük çaplı modern işletmeler kurarak, kalifiye işçi, ustabaşı ve teknisyen yetiştirmesi; sağladığı kârlarla da yeni yatırımlara, yeni teşebbüslere yönelmesi ekonomik kalkınma için gerekliydi.

İşte, yeni Türkiye'nin yöneticileri, Büyük Dünya Krizi'nin (1929-1933) de etkisiyle bu gerçekleri 1930'ların başlarında anlayarak 5 yıllık sanayi planları yoluyla, **devlet eliyle sanayileşme politikasını** başlatmışlardır.(9) 1933 yılında uygulamaya konulan I. Beş Yıllık Sanayi Planı, sistemli ve geniş kapsamlı olarak sanayileşmeyi öngörüyor; bunun için de süratle devletin fabrikalar kurmasını temel alıyordu. Birinci plan döneminde 27 fabrika kurulmuştur. II. Beş Yıllık Sanayi Planı dönemi için de 100 kadar fabrika kurulması öngörülmüşse de, II. Dünya Savaşı, 1938 yılında başlatılmak üzere hazırlanıp daha önce başlatılan bu planın uygulanmasını önlemiştir. 1930'lu yıllarda kurulan kamu işletmeleri ekonominin temel taşlarını oluşturmuşlardır.

II. Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında devletçe sanayi işletmesi kurma devam ettirilmemiş; 1950'de hükümete hakim olan liberal ekonomik görüş ise, başlangıçta mevcut fabrikaları da özel sektöre devretmeyi öngörmüşse de, sonraları bunu uygulamak bir yana, 1953-60 yıları arasında bazı yeni kamu teşebbüsleri kurulmuştur. Ancak, önemli bir değişiklik, 1930'lardaki sermayesinin tümü devlete ait olan iktisadi devlet teşekküllerinden farklı olarak, bu dönemde kurulan kamu iktisadi teşebbüslerinin, sermayesinin tümü değil, büyük kısmı devlete veya diğer iktisadi devlet teşekkülerine ait anonim şirketler şeklinde olmasıdır.

1960 yılından sonra planlı ekonomik kalkınma dönemine geçilmiştir. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) ile 1983'de tamamlanan Dördüncü Beş Yıllık Planı kapsayan 20 yıllık dönemde, kamu teşebbüslerine yönelik planlama ve uygulamalar zaman zaman, 1930'ların "devletçi" görüşü ile 1950'lerin "özel teşebbüsçü" görüşleri arasında değişme göstermiştir. Ancak, kamu teşebbüslerinin Türk ekonomisinde her zaman önemli bir yeri olmuştur. **24 Ocak 1980'de uygulamaya konulan "Ekonomik İstikrar Tedbirleri", "ithal ikamesi yoluyla kalkınma stratejisi"**nin yerine, **"ihracata dayalı kalkınma ve dünya ekonomisiyle bütünleşme stratejisi"**ni getirmiştir. Böylece, yapılan köklü değişiklikle serbest piyasa ekonomisine daha çok yönelme ve devletin ekonomik hayata katılımının azaltılması ön plana çıkmıştır. Dünyadaki bu yöndeki gelişmeler doğrultusunda 1985'den beri kamu işletmelerinin özelleştirilmesi gündeme gelmiş ve çok sayıda işletme özelleştirilmiştir.

Bazı dönemlerde sık sık yapılan zamlarla, Hazine'den malî destek alma sorunu bir ölçüde hafifletilmiştir. Ancak, kamu kuruluşları sanayimizde girdi olarak kullanılan temel malları ürettiklerinden, bu kez sık sık yapılan zamların enflasyon üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Dolayısıyla, konuyu çok yönlü olarak ele alıp, maliyetleri azaltıcı ve verimliliği arttırıcı, daha etkin çözümler gerekmektedir. Esasen, daha sonra değinilecek olan özelleştirme konusu, temelde daha etkin ve verimli işleyen bir ekonomik yapıya ulaşma amacını gütmektedir.

Bu giriş niteliğindeki genel bilgilerden sonra, aşağıdaki şematik çerçeve içinde, kamu işletmelerine sadece değinilmekle yetinilecek; ancak, konumuz bakımından önemli olan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler) üzerinde biraz ayrıntılı olarak durulacak, ayrıca bunların özelleştirilmesi konusuna da yer verilecektir.

1. Merkezi Yönetim Bütçesine Bağlı İdareler
2. Döner Sermayeli İşletmeler
3. Mahalli İdare (Yerel Yönetim) İşletmeleri
4. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)
   - ♦ İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT'ler)
   - ♦ Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK'ler).

4.2.1. Merkezi Yönetim Bütçesine Bağlı İdareler

24.12.2003 tarihinde kabul edilen ve 2006 yılından itibaren tümüyle yürürlüğe giren **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**'na göre, Türkiye'de her yıl TBMM'de görüşülerek kabul edilen **Merkezi Yönetim Bütçesi üç büyük bölümden meydana gelir: 1. Genel Bütçeli İdareler; 2. Özel Bütçeli İdareler; 3. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar.**(10) Birinci gruptaki devlet dairelerine, Bakanlıklar, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı gibi kuruluşlar örnek verilebilir. Özel Bütçeli Kuruluşlar grubunda, Devlet Üniversiteleri, Yüksek Öğretim Kurulu, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi gibi kuruluşlar yer alır. Üçüncü gruptaki devlet dairelerine ise; Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu, Rekabet Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu örnek verilebilir. Özel bütçeli dairelerin, kendilerine bağlı gelir getiren işletmeleri vardır. Tekele bağlı sigara fabrikaları gibi. Bu işletmelerin kendi tüzel kişiliği yoktur. Sağladıkları gelir fazlası bütçeye gelir olarak kaydedilebilir.

4.2.2. Döner Sermayeli İşletmeler

Bunlar, genel bütçeye bağlı dairelerin, Bütçe Kanunu ile verilen ödeneklerle kurdukları işletmeler olup, yine tüzel kişilikleri yoktur. Sağlık Bakanlığına bağlı hastahaneler, Hazine Müsteşarlığı'na bağlı Darphane ve Damga Matbaası başlıca örneklerdir. Döner sermayeli işletmelerin sayıları fazla, fakat nisbi önemleri özel bütçeli idarelere göre azdır.

4.2.3. Yerel Yönetim (Mahalli İdare) İşletmeleri

Mahalli idareler, anlam olarak, il özel idarelerini, belediyeleri ve köyleri kapsamına alır. Başta belediyeler olmak üzere, bu devlet dairelerinin işletme kurabilmeleri kendi yetki kanunları ile düzenlenmiştir. Yerel yönetim işletmeleri, daha çok kamu ve belediye hizmetlerinin görülmesi, bir kısım kamu mallarının işletilerek gelir sağlanması amaçlarını güderler.

4.2.4. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)

Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)'nin özel bir yeri ve önemi vardır. Bazı maddeleri değiştirilmiş olmakla birlikte halen yürürlükte olan 8.6.1984 tarih ve 233 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararname (KHK) ile KİT'ler, **İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)** ve **Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK)** olmak üzere iki ana gruba ayrılarak düzenlenmişlerdir.

Bu düzenlemelere değinmeden önce şu hususu belirtmekte yarar vardır: KİT'lerin yeniden düzenlenmesi, karmaşık bir sorun olduğundan, çok uzun süren çalışmaların, çeşitli reform veya yeniden düzenleme komisyonlarının 1960 yılından 1983 yılına kadar çeşitli raporlarındaki önerileri ve bu önerilerle ilgili tartışmalar sonunda yapılabilmiştir.

Yukarıda belirtilen 233 Sayılı KH Kararname'ye göre, Kamu İktisadî Teşebbüsleri, ikili bir ayırıma tabi tutulmuşlardır:

1. İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT'ler)
2. Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK'ler).

Temelde tüm KİT sistemi, bunlar ile her iki gruba bağlı müesseseler, bağlı ortaklıklar ve iştiraklerinden oluşmaktadır.

İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)

KİT'lerin büyük ve konumuz bakımından en önemli bölümünü oluşturan İktisadi Devlet Teşekkülleri, **ekonomik gereklere uygun olarak "verimlilik" ve "kârlılık" ilkeleri doğrultusunda kendi aralarında ve ulusal ekonomi ile uyum içinde çalışarak sermaye birikimine yardım etmeleri ve bu suretle daha fazla yatırım kaynağı yaratmaları gereken KİT'lerdir.** Ya da, KH Kararname'deki tanımıyla, **İDT, "Sermayesinin tamamı Devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan KİT**'lerdir."

Teşekküller önceleri kanunla kurulurken, 1983'de yapılan yasal değişiklikle Bakanlar Kurulu kararıyla kurulmaya başlanmıştır. **Tüzel kişiliğe sahiptirler ve sorumlulukları sermayeleri ile sınırlıdır.** Adı geçen Kararname ile kuruluş kanunlarında saklı tutulan hususlar dışında İDT'ler özel hukuk hükümlerine tabidirler. Bunlar, **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na ve Sayıştay denetimine tabi değildirler. Yönetim organları, en üst düzey, karar ve sorumlu organı olan "Yönetim Kurulu" ve yetkili ve sorumlu yürütme organı olan "Genel Müdür"**dür.

Kararname'de İDT'ler, geniş kapsamlı hukukî yapılar ve ticari esaslara göre faaliyet gösteren KİT'ler olarak görülmektedir. Ayrıca, **bunlara ve Kamu İktisadi Kuruluşları'na bağlı müesseseler, ortaklıklar ve iştirakler vardır.** Bu kavramlar şöyle tanımlanmıştır:

"Müessese", sermayesinin tamamı bir İDT veya KİK'e ait olan ve bağlı bulunduğu teşebbüsün yönetim kurulunun kararı ile kurulan işletme veya işletmeler topluluğudur.

"Bağlı Ortaklık", sermayesinin % 50'sinden fazlası İDT veya KİK'e ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir.

"İştirak", İDT'lerin veya KİK'lerin veya bağlı ortaklıklarının en az % 15'ine, en fazla % 50'sine sahip bulundukları anonim şirketlerdir.

"İşletme", müesseselerin ve bağlı ortaklıkların mal ve hizmet üreten fabrika veya diğer birimleridir.

Yukarıdaki tanımlara göre, bunların ilişkileri şöyledir:

Teşekkül	Bağlı Ortaklıklar
Türkiye Şeker Sanayii Kurumu	— Alpullu Şeker Fab. A.Ş.
	— Kayseri Şeker Fab. A.Ş.

Kamu İktisadî Kuruluşları (KİK'ler)

Kamu işletmelerinin diğer grubu olan KİK'ler, kendilerine verilen **görev ve kamu hizmetlerini ekonomik ve sosyal gerekle-**

re uygun olarak "verimlilik" ilkesi doğrultusunda yürütmeleri gereken işletmelerdir. 1994 tarihinde çıkarılan **4046 Sayılı Özellleştirme Uygulamaları Kanunu** ile (233 Sayılı KH Kararname'deki) KİK tanımı değiştirilmiş olup buna göre, **KİK'ler "Sermayesinin tamamı Devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan, ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısiyle ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan KİT'lerdir".** (11)

Kamu İktisadi Kuruluşları Bakanlar Kurulu kararıyla kurulur; bağlı olduğu bakanlık, kuruluş kararında belirtilir. **Tüzel kişiliğe sahiptir. Özel hukuk hükümlerine tabidir. Genel Muhasebe Kanununa ve Sayıştay denetimine tabi değildir. Sorumlulukları sermayeleri ile sınırlıdır. KİK'ler de müessese ve bağlı ortaklık kurabilirler. Organları İDT'lerdeki gibi ve onların hükümlerine tabidir.** Ama doğal olarak KİK'lerin İDT'den ayrılan çeşitli yönleri vardır.

Halen Başlıca Kamu İktisadi Kuruluşları şunlardır:

T.C. Devlet Demiryolları Gn. Md.lüğü (TCDD) (özelleştirilmiş olan bazı limanları hariç); Tütün ve Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Md.lüğü (TEKEL); T.C. Posta İşletmeleri Gn. Md.lüğü. Bunlardan TEKEL özelleştirme kapsamına alınmış ancak bazı taşınmazları özelleştirilmiştir.

4.2.5. Kamu İkdisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi

Son 20 yılı aşkın sürede tüm dünyada giderek artan ölçüde benimsenerek yaygınlaşan ekonomik uygulamalardan biri KİT'lerin özelleştirilmesidir. Bu akımın doğuşu, 1960'ların sonlarında görülmeye başlayan ekonomik büyümedeki gerileme ve 1970'lerin başında ortaya çıkan ekonomik krizle bağlantılıdır.(12) Söz konusu ekonomik kriz, özellikle 1. petrol krizi (Ekim 1973'de Arap ülkelerinin İsrail'le savaşta petrolü silah olarak kullanmaları) ve kısmen de 2. petrol krizi (1979'da İran'da Humeyni devrimi) ile derinleşmiş ve en güçlü ekonomileri bile sarsmıştır. Devletin ekonomideki payı 1960'larda ve 1970'lerde hep büyüme eğiliminde olmuş; ancak ekonomik büyüme yavaşlayınca enflasyon ve durgunluğu aşmada ve serbest rekabet sisteminin işleyişini sağlamada, devlet müdahalesi yeterince etkili olamamıştır.(13)

Ekonomik krizlerin önlenememesi bir yana, **"her alanda genişleyen devletin, dinamik bir özel sektör ve sağlıklı büyüyen bir ekonomi için tamamlayıcı değil, engelleyici olduğu"** yolunda yeni liberal görüşler güç kazanmıştır. Devlet mekanizmasının kendi esneksizliğine ek olarak, **devlet müdahelesinin ekonomideki genel esnekliği de azalttığı; devletin hizmet üretirken özel kesime kıyasla "verimsiz" olduğu ve "aşırı büyüdüğü" görüşleri birleşmiş;** kısaca, **"devletin küçültülmesi"** denilebilecek bir akıma dönüşmüştür.(14) İşte bu kapsamda KİT'lerin özelleştirilmesi ülke gündeminde ön plana çıkmıştır.

Özelleştirmenin Tanımı, Amaçları ve Özelleştirmeye Karşı Görüşler

Dar anlamda özelleştirme, **"KİT'lerin mülkiyet veya yönetiminin özel sektöre devri"**ni, bu yolda tamamı veya bir kısmı kamuya ait ekonomik kuruluşların özel sektöre satışını ifade eder. Geniş anlamda ise, **"iktisadi, mali, sosyal ve siyasal nedenlerle milli ekonomi içerisinde kamu kesimi faaliyetlerinin sınırlandırılmasına veya tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan uygulamalar bütünüdür."** (15) Aslında özelleştirmeyi sadece KİT'lerin özel sektöre tamamen veya kısmen satışı şeklinde algılamayıp, kamu kesiminin daraltılması olarak algılamak gerekir.

Özelleştirmenin çeşitli ekonomik, mali, sosyal ve siyasal nitelikli amaçları vardır; en başta gelen amacı ve gerekçesi ekonomik olup, işletmelerin daha etkin, verimli ve kârlı çalışabilecek hale getirilmeleri, böylece etkinliğine güvenilen piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılmasıdır.(16) Özelleştirmeyi savunanlara göre, diğer amaçların başlıcaları şunlardır: servetin geniş kitlelere yayılması (dev kuruluşlar olan KİT'lerin hisse senetlerinin küçük tasarruf sahiplerine, personeline ve yöneticilerine satılmasıyla); devlet hazinesi üzerindeki yüklerinin azaltılması ile enflasyonist baskıların hafifletilmesi; sermaye piyasasının geliştirilmesi; devlete gelir sağlanması ve yabancı sermaye girişinin özendirilmesidir. **Siyasal amaç ise, devleti kötü bir giri-**

şimci olarak kabul eden liberal görüşlere göre, ideolojik olarak kapitalist sistemin güçlendirilmesi yolunda özel sektörün güçlendirilmesidir.

Özelleştirmeyi gerek iyi işleyen etkin ve verimli bir ekonomik yapıyı sağlama, gerekse diğer amaçlar konusunda "her soruna çözüm" olabilecek mucize bir ilaç olarak görmemek gerekir. Genelde günümüzde tüm dünyada yaygın görüş ve uygulama özelleştirme yönünde ise de, karşı görüşü savunanlar da vardır. Bunlar mevcut durumun devamını değil, özelleştirme yerine **"özerkleştirme"**yi savunmaktadırlar ki, yapılması istenilen, KİT'lerin mali ve idari bağımsızlığa kavuşturulması alternatifidir. Karşı görüşler, gerek özelleştirme sürecinde, gerekse uygulamanın sonunda ortaya çıkabilecek sorunların umulan yararlarından fazla olabileceği endişesine dayanmaktadır. Ayrıca, halen devlet tekeli olan kuruluşların özel sektöre devredilmesi ile, bu kez **"özel tekel"**lerin oluşacağı; bunların daha da zararlı olabileceği savunulmaktadır.

Dünyada ve Türkiye'de Özelleştirme

KİT'lerin özelleştirilmesi çeşitli ülkelerde 1979'da başlayıp 1980'lerin başındaki yasal düzenlemeler sonrasında, 1980'lerin ikinci yarısında hız kazanmıştır. Hisse senetlerinin **halka arz** yöntemi ve **blok satış** başta olmak üzere çeşitli yöntemlerle satışı 1990'larda da gelişmiş ülkelerde, Latin Amerika ülkelerinde, hatta 1991'de Sovyetler Birliği ve Doğu Blokunun dağılmasıyla pazar ekonomisine geçiş sürecindeki birçok ülkede hızla yapılmıştır. Dünyaca ünlü ve itibarlı bir finans gazetesi, OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)'nin bir raporuna dayanarak, **"bütçe açıkları büyüdükçe özelleştirmenin rekor kırdığını"** (1 Temmuz 1996'da) ifade etmiştir.

Türkiye'de özelleştirme, "devletin temel görevlerini gerektiği biçimde yerine getirebilmesi, piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılarak, kamu kesimindeki ağır finansal yükün azaltılması amacıyla" 1983'de gündeme gelmiş ve **ilk düzenleme 1984** yılında yapılmıştır. **İkinci olarak 1986'da çıkarılan bir Kanun'la** özelleştirmeyle ilgili yetkili organlar belirlenmiş; özelleştirme programının uygulanması ile **"Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi"** görevlendirilmiştir. Daha sonra bu iki kuruluş birbirinden ayrılmıştır. Özel-

leştirme programında karşılaşılan güçlüklerin giderilmesi için kanunlarda çeşitli tarihlerde değişiklik yapılmış; kanun hükmünde kararnameler çıkarılmıştır. **Üçüncü olarak çıkarılan, 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi Kanunu**, 27 Kasım 1994'de yürürlüğe girmiştir ve halen yürürlüktedir.(18)

Bu Kanun ile hem özelleştirmenin kapsamı genişletilmiş, hem de kurumsal yapı genişletilip yeniden düzenlenmiştir. Bu çerçevede, **"Özelleştirme Yüksek Kurulu"** ile **"Özelleştirme İdaresi Başkanlığı"** kurulmuş ve **"Özelleştirme Fonu"** oluşturularak, özelleştirme kapsamındaki kuruluşlarda çalışanların özelleştirmeden zarar görmelerini önleyici düzenlemeler getirilmiştir. Ayrıca, **"Kamu Ortaklığı Fonu"** adıyla ikinci bir fon oluşturulmuştur.

4.3. YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELER

Türkiye'de yabancı gerçek ve tüzel kişilerin yalnız yabancı sermaye ile veya yerli ortaklarla birlikte kurabildikleri işletmeler, kuruluşlarında hukuki temel olarak alınan kanunlara göre 4 grupta toplanabilir;(19)

1. Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu (1954 tarih ve 6224 Sayılı Kanun ve onun yerini alan Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu (2003 tarih 4875 S.K.)'na göre
2. Petrol Kanunu (1954 tarih ve 6326 S. K.)'na göre
3. İki ve çok taraflı uluslararası anlaşmalara göre
4. Türk Parası Kıymetini Koruma Kanunu (1567 S.K.)'na göre.

Bunlardan ilki en büyük gruptur. Sonuncusu, ilgili kanunun 1980'lerde yürürlükten kalkmış olması nedeniyle aşağıda ele alınmayacaktır.

1. Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu (1954)'na göre, yabancı gerçek ve tüzel kişiler izin ile Türkiye'de işletme kurabilirler. Daha önce DPT Yabancı Sermaye Dairesi'ne yapılan izin başvuruları artık Hazine Müsteşarlığı'na yapılmaktadır.(20) Burada yapılan incelemede iktisadi kalkınmaya ve ödemeler dengesine etkileri, o dalda çalışan yerli ve yabancı sermayenin durumu, dışarıdan makina ve techizat getirilip ayni sermaye olarak konulması sözkonusu ise, bunların yurt içinde imal edilip edilmediği gibi hususlar değerlendirilir.

Yabancı sermayeli işletme, Türk ortaklarla birlikte Türk Ticaret Kanunu'nda gösterilen şirket tiplerinden biri olabilir veya kendi ülkesindeki kanunlara göre kurulmuş bir işletmenin Türkiye'deki şubesi olabilir.(21) Bu Kanuna göre kurulan bir işletmenin avantajı, vergiden önceki kar payını izin almadan otomatik olarak dışarıya transfer edebilmesidir. Sayıları oldukça fazla olan bu tür işletmelere örnek olarak, Roche, Mercedes–Benz (yeni adıyla, Daimler Chrysler), Renault, Siemens verilebilir. Bu kanun daha geniş kapsamlı ve çağdaş nitelikteki **2003 Tarih** ve **4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu** ile yürürlükten kaldırılmış; ancak kazanılmış hakları garanti altına alınmıştır. Yeni yasa yabancı yatırımcının Türkiye'de yatırım yapmasını serbest bırakmış ve yabancı yatırımcının yerli yatırımcılarla eşit işlem görmesini kabul etmiştir. Bu yasanın amacı, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının özendirilmesi, yatırımcıların haklarının korunması, yatırım ve yatırımcı tanımlarında uluslararası standartlara uyulması, yatırımların gerçekleştirilmesinde izin ve onay sisteminden, "bilgilendirme sistemi"ne geçilmesidir.(22)

2. **Petrol Kanunu,** ülkemizde petrol arama, çıkarma, rafineri kurma, petrol ürünleri satmak amacıyla işletme kurmak isteyenlere, Türk Ticaret Kanunu'ndaki şirketlerden biri veya dışardaki işletmenin bir şubesi olarak işletme kurma imkanı vermektedir. Bu kanunun avantajı, yabancı işletmenin de Türk petrol şirketlerine tanınan, bütün hak ve imtiyazlardan yararlanması ve net kârların Maliye Bakanlığı'nca incelemesi sonunda izinle yurt dışına transfer edebilmesidir.
3. **Türkiye ile diğer bir veya birkaç ülke arasında ikili veya çok taraflı olarak yapılan anlaşmaların** sağladığı teşvik ve kolaylıklar, hak ve imtiyazlardan yararlanarak da yabancı sermayeli şirketler kurulabilir Örneğin; Türkiye, İran ve Pakistan arasında kurulup bir süre sonra sona eren Bölgesel Kalkınma Teşkilatı (RCD) anlaşması ile üye ülkelerle karşılıklı olarak sermaye yatırımları teşvik edilmiştir. Bugün onun yerini İktisadi Kalkınma Örgütü (ECO) almış olup, Asya'daki Türk cumhuriyetleri ve diğer bazı ülkelerin katılımı ile üye sayısı 10'u bulmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞLETMENİN KURULUŞ ÇALIŞMALARI

- KURULUŞLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR
- GENEL OLARAK İŞLETMENİN KURULUŞ AŞAMALARI
- FİZİBİLİTE ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ, AMAÇLARI VE BAŞLICA KISIMLARI

İşletmenin kurulması oldukça karmaşık ve çok yönlü bir sorundur. Konunun ekonomik, teknik, finansal ve hukuki yönleri vardır. İşletme denilince, köşebaşındaki bakkal dükkânından büyük bir demir-çelik işletmesine kadar çeşitli tipte teşebbüsler sözkonusu olduğuna göre, işletmenin kuruluş sorununun uygulamadaki çözüm yollarının ne kadar değişik olabileceği de açıktır.

Bir bakkal dükkânı açmak isteyen girişimci bile birtakım etüd ve araştırmalar yapar. O çevrede oturan aile sayısı, gelir düzeyi, mevcut bakkal dükkânları ve alışveriş yapılan benzeri yerlerin durumu gibi hususları araştırır. Oradaki çeşitli esnafa danışarak fikirlerini alır. Elbette böyle basit araştırmaları uzman kimselere ihtiyaç duymadan, bizzat kendisi hem de kısa sürede birkaç hafta veya bir iki ayda yapabilir.

Ama girişimcinin kurmak istediği işin daha büyük ölçekli bir girişime, örneğin bir demir-çelik işletmesi veya bir motor fabrikası kurulmasına dönüşmesi halinde, kuruluşla ilgili çalışmalar birkaç hafta veya birkaç ay yerine birkaç yıla çıkabilir. Bu yolda yapılacak etüdler için de çok sayıda, değişik konularda uzmanlaşmış kalifiye elemanın koordineli bir biçimde bir ekip çalışması yapması gerekir.

Bu bölümde, önce kuruluşla ilgili bazı temel kavramlar ele alınacak; sonra, genel olarak kuruluş aşamaları ve daha sonra da fizibilite çalışmaları incelenecektir.

5.1. KURULUŞLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

Bir endüstriyel (sınaî) işletmenin kurulmasına ilişkin çalışmaları birtakım aşamalar halinde gözden geçirmeden önce bazı temel kavramları kısaca açıklamak yararlı olacaktır. Bunlar, yatırım, yatırım projesi ve fizibilite kavramlarıdır.

Yatırım

"Yatırım", çeşitli anlamları olan bir kavram olup, iktisatta, ulusal gelirin yeni üretim birimleri (işletmeler) kurmak veya eskiyen birimleri yenilemek için ayrılan kısmıdır. Diğer bir deyişle milli gelirin harcanmayan (tasarruf edilen) kısmıdır ve bu dönemde sermaye mallarına veya üretim techizatına yapılan ilavelerdir.

Genel olarak, makro düzeyde:

(1) Yeni üretim birimleri veya üretici güç kurmak

(2) Aşınma ve eskime nedeniyle ve ayrıca

(3) Modernizasyon nedeniyle

yatırım faaliyetlerine girişilmektedir. Her iki tür yatırım da önemli olmakla beraber, mevcudu sürdürme (idame) amacını güden yatırıma göre, yeni üretim kapasitesi yaratan yatırım faaliyetleri daha önemlidir. Zira, bir ülkenin gelişip, ekonomik kalkınmasını gerçekleştirmesi, temelde yeni yatırımlara dayanır.

Girişimci açısından yatırım, nakdî sermayenin, aynî sermayeye (üretim yapacak makine ve techizata) veya iktisadi üretim birimine dönüşmesidir. İşletmeye yatırılan nakdi (parasal) sermaye, amortisman ve kârlarla tekrar nakdî sermayeye dönüşerek müteşebbise geri gelecektir.(1)

Ayrıca, yatırım sözcüğü, nakdi sermayeye gelir sağlamak anlamında da kullanılır. Özellikle, sermaye piyasalarının geliştiği ülkelerde gelir getirmeyen nakdi varlığın daha az likit aktiflere çevrilerek geri getirmesi sağlanır. Bir kişi veya işletme, tasarruflarıyla başka firmaların çıkardığı hisse senedi veya tahvilleri satın alabilir; ya da, devlet tahvili satın alır. Ancak bunlar sabit yatırım olmayıp, kolayca, paraya çevrilebilir -likit- yatırımlardır. Kişi için yatırım sayılan bir faaliyet, makro açıdan sadece sahip değiştirme niteliğinde olabilir.

Yatırım konusu, burada ikinci anlamda, müteşebbis açısından, ya da işletmecilik açısından ele alınacaktır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki bir ülke ekonomisi için çok önemli bir kavram olan yatırım, sadece iktisadi işletmeler kurmak demek değildir. Kara ve demiryolları, limanlar, su ve elektrik şebekesi okul ve hastaneler için bağlanan ekonomik kaynaklar (harcanan paralar) da yatırımdır ve iktisadi işletmeler kurmak kadar önemlidir. Esasen, altyapı (enfrastrüktür) yatırımları denilen bu yatırımlar olmadan bir ülkede ekonomik gelişme sağlanamaz. Çünkü bunlar yapılmadan, iktisadi işletmeler kurmak üzere yatırımlar yapılmaz veya çok sınırlı ölçüde yapılır. Ülkemizin altyapı tesisleri bakımından zayıf olan bölgelerinde müteşebbislerin yatırım yapmadığı, hatta Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin bile bu tür yatırımların gerçekleşmesinden sonra ekonomik işletme kurma yoluna gittiği bilinmektedir. Altyapı yatırımları müteşebbisten çok devletin yüklendiği yatırımlardır. Çünkü bunlar kârlı yatırımlar olmayıp, verimleri de direkt olarak görülmez; ancak diğer işletmelerin başarısına katkıda bulunarak, ekonomik hayatı canlandırmak suretiyle dolaylı yoldan yarar sağlarlar.

Diğer bir yatırım türü –alışılagelmiş yatırım kavramının biraz dışında olmakla beraber– insan yetiştirilmesine veya eğitime yapılan yatırımdır. Gelişmiş ülkelerde, özellikle ABD'de yapılan ekonometrik araştırmalar, eğitime yapılan harcamaların iktisadi yönden en verimli yatırımlar olduğunu ortaya koymaktadır. Makro düzeydeki bu bulgular, aslında işletme ve işletme yönetimi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir gerçeği ifade etmektedir. İşletmede çalışan tüm personelin hizmet-içi eğitim programlarıyla veya iş dışında kurslara, seminerlere veya okullara gönderilmesi yoluyla devamlı olarak eğitilmesi ve yetiştirilmesi kişilere olduğu kadar, işletmeye de büyük yararlar sağlar.

Yatırım Projesi ve Fizibilite (Yapılabilirlik) Çalışmaları

Genel olarak **proje denilince, bir konunun çözüme kavuşturulması yolunda hazırlanan tasarı veya tasarlanan plân akla gelir.** Uygulamada, daha çok mühendislikte bir inşaatın statik hesapları, genel görünüşü vb. çeşitli hususlarını kapsayan teknik plân anlamında kullanılır.

Bu arada üzerinde durulan **"yatırım projesi"**, ekonomik anlamda ve bu nedenle de çok daha geniş kapsamlı olup, Birleşmiş

Milletler'in tanımına göre, **"bir toplumda belirli bir zaman süresi içinde, mal ve hizmetlerin üretimini arttırmak için bazı olanakları yaratma, genişletme ve/veya geliştirmeye matuf (yönelik) bir öneridir".**(2)

Bu tanımda yatırımlar, **yeni üretici güç yaratma, genişletme** ve **geliştirme** (modernizasyon) olmak üzere üçlü bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

İşletmenin kuruluşuyla ve yatırımla ilgili çalışmaların önemli bir bölümü "fizibilite" kavramıyla ilişkilidir. **Fizibilite, çalışmaları** (araştırması) kısaca, **"kesin yatırım kararı alınmadan önce, yapılması düşünülen yatırımla ilgili ekonomik, teknik ve finansal sorunlara ilişkin bilgilerin sistemli ve analize elverişli bir biçimde toplanmasıdır"** şeklinde tanımlanabilir.

Fizibilite çalışmalarına girişmedeki temel amaç, düşünülen yatırımın faydalarını ve kıt olan kaynakların alternatif ekonomik kullanımlarını belirleyerek en rasyonel yatırım kararının alınmasını sağlamaktır ki, bu sayede ticari açıdan en cazip yatırımın seçimi sağlanmış olur. Çünkü fizibilite çalışmaları sonunda ortaya çıkan "fizibilite (yapılabilirlik) etüdü" veya **"raporu"** ekonomik açıdan çekici olmayan, olumsuz bir durumu ortaya koyarsa, bu yatırım düşüncesinden vazgeçilir. **Fizibilite etüdü, "proje" anlamında ise de, projenin son şekli (kesin proje) olmadığından bazen ön proje olarak da adlandırılır.**

5.2. GENEL OLARAK İŞLETMENİN KURULUŞ AŞAMALARI

İşletmenin kuruluş çalışmaları çeşitli kısımlardan oluşur. Bunlar birbirini izleyen aşamalar halinde ele alınıp, incelenebilir. Bir bakıma bunlar, **"yatırım öncesi (plânlama) çalışmaları", "yatırım çalışmaları" ve "işletme" aşaması olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.** Ancak daha ayrıntılı bir şekilde, yatırım projesi fikrinden işletme (üretime geçiş) aşamasına kadar 7 ayrı kısımda ele almak daha aydınlatıcı olacaktır. Bu takdirde sözkonusu aşamalar:

(1) Proje Fikri

(2) Fizibilite Çalışmaları (Proje hazırlama)

- Olanak etüdü ve önseçim (Önfizibilite)
- Fizibilite çalışması (Ekonomik, teknik, finansal etüdler)

(3) Fizibilite Raporu (Tamamlanmış fizibilite etüdü)

(4) Değerlendirme ve Yatırım Kararı

(5) Kesin Proje

(6) Projenin Uygulanması (Yatırım)

(7) İşletme (Üretime geçiş) aşaması

şeklinde sıralanabilir.

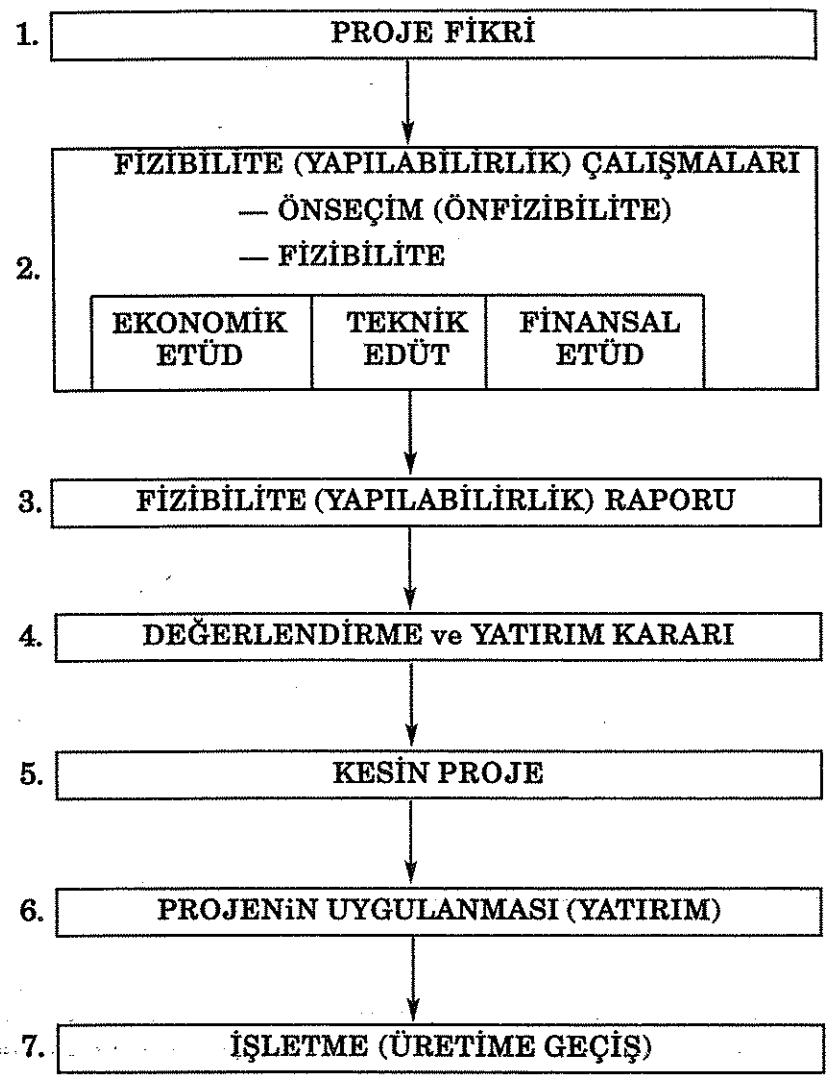
Bu aşamaları kısaca gözden geçirmek suretiyle işletmenin kuruluş çalışmaları hakkında genel bir bilgi verilecektir. Ancak, yatırım öncesi çalışmaların, hatta tümüyle yatırım çalışmalarının önemli bir bölümünü oluşturduğu için, fizibilite çalışmaları daha sonra ayrıca ele alınarak açıklanması yoluna gidilecektir.

(1) Proje Fikri: Bir endüstri projesinin gelişmesi, belirli bir malı (veya malları) üretme isteğinin müteşebbisin zihninde belirlenmesi ile başlar. Proje fikri, o ülkenin üretim-tüketim modeli, pazar durumu, mevcut sanayi işletmelerinin durumu, ihracat olanakları ve ithalat programları, kalkınma plan ve programları, doğal kaynaklar ve teknoloji durumu veya diğer herhangi bir kaynaktan doğabilir.(3)

(2) Fizibilite Çalışmaları: Proje fikrinin belirlenmesinden sonra, öncelikle yatırım olanaklarının incelenmesi ve bir önseçim yapılması yoluna gidilir. Eğer düşünce düzeyindeki bir proje, üzerinde durulmaya değer (yeterince cazip) görülürse (ki bu ön seçime, önfizibilite de denir) asıl fizibilite çalışması başlar. Böylece seçilen konuda projenin tamamlanmasına çalışılır.

Proje hazırlama da denilen fizibilite (yapılabilirlik) çalışmalarının **ana görevi, proje fikrini teknik ve finansal açılardan inceleyerek, bulguları ve onları destekleyen verileri sistemli ve mantıklı bir şekilde sunmaktır.** Şekil 6-1'de işletmenin kuruluş aşamaları ve fizibilite içinde yer alan "ekonomik etüd", "teknik etüd" ve "finansal etüd" kısımları görülmektedir.

(3) Fizibilite Raporu (Tamamlanmış Fizibilite Etüdü): Bu etüd veya rapor, aslında fizibilite çalışması aşamasının sonucudur ve o aşama içinde de ele alınabilir. Zira ekonomik, teknik ve finansal açılardan yapılan çalışmaların, bir bütünü, "projeyi" oluşturacak şekilde biraraya getirilmesidir.



Şekil 5-1 Proje Fikrinden İşletmeye Açılışa Kadar İşletmenin Kuruluş Aşamaları

(4) Değerlendirme ve Yatırım Kararı: Fizibilite raporu, değerlendirme yapmak için gerekli tüm bilgileri kapsamalıdır. **Girişimci; bu bilgilerin ışığında, başta "ticarî kârlılık" olmak üzere, çeşitli kriterleri gözönünde tutarak yapacağı değerlendirme olumlu bir sonuç verdiği takdirde yatırım kararı alır.** Bu değerlendirmede proje sahibine sağlanacak net ticari faydaları gösteren ticari kârlılık yanında, **projenin bir bütün olarak toplum üzerindeki genel etkilerini gösteren ulusal kârlılık üzerinde de durulmalıdır.** Ancak, buna DPT gibi devlet organları ile yatırım ve kalkınma bankaları daha çok önem verirler.

Değerlendirme aşaması da oldukça önemli bir aşama olup, projenin kabulüyle yatırım kararı alınması veya projenin reddi ile sonuçlanır.

(5) Kesin Proje: Proje kabul edilirse, artık onun kesin proje haline dönüştürülmesi gerekir. İşletmenin hukuki şekli, kesin teknik hesaplar, alınacak makinelerin kesin kapasiteleri ve maliyetleri vb. hususlar üzerinde durularak projeye son şekli verilir.

(6) Projenin Uygulanması (Yatırım): Bu aşamada yatırım artık gerçekleşmekte, bir yandan kesin siparişler verilirken, öte yandan, fiziksel yatırımlar başlamaktadır. Yapılan tüm önceki çalışmalar yatırım için hazırlık olup, asıl büyük harcamalar bu dönemdedir. Projenin planlanan zamanda ve maliyetlerle gerçekleştirilmesi büyük bir önem taşır.

(7) İşletme (Üretime Geçiş) Aşaması: Fiilen gerçekleşmiş bulunan yatırım projesinin artık sonuçlarını vermeye başladığı son dönemde, ilk üretim deneme niteliğindedir. Deneme üretimi sırasında, gerek kalite, gerekse kantite bakımından planlanan ile elde edilen mamüller arasında olumsuz farklar varsa bunların giderilmesine çalışılır. Böylece, kurulan ekonomik birim olağan üretim faaliyetine geçer ki, bu da artık işletme döneminin başlamasıdır.

5.3. FİZİBİLİTE ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ, AMAÇLARI VE BAŞLICA KISIMLARI

Modern işletmecilikte fizibilite çalışmaları çok önemlidir. Zira, kendisi ekonomik değerlerle uğraşan ve kurulması ancak belirli düzeyde kaynakların yatırılmasıyla mümkün olan işletme, herşeyden önce kıt kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılmasını sağlayarak ciddi, sistemli ve bilimsel nitelikte yatırım öncesi çalışmalara dayandırılmalıdır.

Girişimci veya yatırımcı için yatırım demek, riske-veya o işten zarar etme tehlikesine katlanmak demektir; çünkü piyasa (pazar) ortamı belirsizliklerle doludur. Sırf bu **belirsizlikleri azaltabilmek ve en cazip görülen bir yatırımı yapmak isterken, zarar tehlikesini de gözönünde tutmak için bile girişimci niyetlerini ve beklentilerini somutlaştırmak, ölçülebilir hale getirmek ihtiyacını duyar ki, yatırım projesi fikrinin ve fizibilite çalışmalarının esası buna dayanır.**(4)

Ayrıca, gerek girişimcilere yatırımlar için çeşitli kolaylıklar sağlayan çeşitli devlet organlarına (DPT gibi), gerekse kredi sağlayacak çeşitli kalkınma ve yatırım bankaları ile potansiyel tasarruf sahiplerine de girişilen yatırımın beğendirilmesi gerekir. Şu halde onların iyi bir yatırım yapıldığına ikna edilmesi için de sözkonusu çalışmalar önem kazanmaktadır.(5)

Fizibilite çalışmaları ve fizibilite raporu hazırlanmasının başlıca amaçları şöyle sıralanabilir:

(1) İşletmenin kurulmasına kesin karar vermek

(2) İşletmenin hangi büyüklükte ve nerede kurulacağını belirlemek

(3) Yatırımın finansal portesini (malî yükünü) ortaya koymak ve gerekli iç ve dış finansman için yardımcı olacak finansal kuruluşlara fizibilite raporunu sunmak

(4) Teşvik kredisi, yatırım indirimi ve döviz tahsisi gibi devletin sağladığı olanaklardan yararlanmak üzere fizibilite raporunu DPT gibi ilgili kamu organlarına sunmak

(5) Projenin gerçekleşmesi, kuruluşu ve işleyişi sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri önceden tahmin ederek, gerekli tedbirleri almak.

Fizibilite çalışmaları, proje fikrinin oluşmasından sonra, ne tür bir yatırım yapılacağı konusunun, diğer bir deyişle yatırım olanaklarının araştırılması ile başlar. Olanak etüdü denilen ve kaba ve toplu tahminlere dayanan bu ilk çalışmalar nispeten ayrıntılı nitelikteki önseçim veya önfizibilite çalışmasıyla desteklenir. Hatta, olanak etüdü çok ümit verici bir olanağı gösteriyorsa, proje fikri hakkında sadece önfizibilite çalışması ile yatırım kararı verilebilir. Ya da aksine, bilgiler proje fikrinin yaşayabilir bir öneri olmadığını gösteriyorsa, fizibilite raporuna gerek kalmadan kısa yoldan cazip olmayan proje fikrinden vazgeçilir. Çünkü önfizibilite etüdü, yatırım kararının verilmesinde temel alınan asıl fizibilite raporundan önce, proje fikrinin ilk değerlendirilmesi niteliğinde olup, yüzeysel olmakla beraber aynı konularda bilgiler sağlar. Bazen de bu ilk değerlendirme yapılmadan direkt proje hazırlamaya geçilir.(6)

Fizibilite çalışması, **endüstriyel bir projeye ilişkin olarak yatırım kararı için ekonomik, teknik ve finansal temel sağlamalıdır.** Belirli bir malın üretimiyle ilgili kritik unsurlar ile üretime ilişkin çeşitli yaklaşımları tanımlamalı ve incelemelidir. Böyle bir çalışma, **"belirlenen bir yerde, belirli bir üretim kapasitesinde, tanımlanmış madde ve girdileri kapsayan, belirli bir kazanç elde edilen bir proje oluşturmalıdır".**(7)

Fizibilite çalışmasının birbirleriyle yakından ilişkili olup koordineli bir biçimde yürütülmesi gereken **"ekonomik etüd", "teknik etüd"** ve **"finansal etüd"** bölümleri aşağıda kısaca açıklanacaktır. Birbirlerini bütünleyen bu etüdlerle oluşan **fizibilite raporu şu konuları içermelidir:** (8)

— **Pazar durumu ve tesis kapasitesi** (Talep ve pazar araştırması, pazar araştırması, pazarlama ve satışlar, üretim programı ve kapasite)

— **Malzeme girdileri**

— **İşletmenin kuruluş bölgesi ve yeri**

Proje mühendisliği; teknoloji; donatım ve inşaat mühendisiliği; **personel** (İşgücü ve memur); **tesis organizasyonu ve genel giderler** (İdare ve satış giderleri); **Mali analizler** (toplam yatırım harcamaları, proje finansmanı, üretim giderleri, ticari kârlılık, ulusal kârlılık).

— **Proje mühendisliği**

— **Teknoloji**

— **Donatım ve İnşaat mühendisliği**

— **Personel (işgücü ve memur)**

— **Tesis organizasyonu ve genel giderler (İdare ve satış giderleri)**

— **Mali analizler (Toplam yatırım harcamaları, proje finansmanı, üretim giderleri, ticari kârlılık, ulusal karlılık).**

Proje Ekibi: Bir müteşebbisin fizibilite etüdünü kendisinin yapması pek az görülür. Bu durum ancak çok küçük bir endüstri işletmesi, ya da küçük tarım veya hizmet işletmesi kurulması halinde sözkonusu olur. Normal olarak fizibilite, uzmanlık isteyen bir iş olup, bir ekip çalışmasını gerektirir. Dolayısıyla, çeşitli alanlarda uzmanlaşmış kimselerin oluşturduğu proje ekibi bunu yapar. Gelişmiş Batı ülkelerinde ve son zamanlarda ülkemizde bu konu aşırı bir hizmet işletmeciliği alanı olmuş ve proje firmaları kurulmuştur. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin kendi bünyelerinde "proje birimi" kurmaları yoluna gidilmekte; ancak büyük, teknik yönleri karmaşık projelerde yabancı proje firmalarından yararlanılmaktadır.

Fizibilite raporu hazırlanmasında, başta Devlet Planlanma Teşkilâtı olmak üzere Devlet Yatırım Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası, B.M. Sınaî Kalkınma Teşkilâtı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği yardımcı olmağa çalışmaktadır. DPT'nin çeşitli sektörler için hazırladığı "tip fizibilite formları" vardır. Diğerlerinin de proje hazırlama ve değerlendirme esaslarını anlatan broşür veya yayınları mevcuttur.

Fizibilite çalışmalarını yapacak ekip, ideal olarak, iktisatçı, işletme iktisatçısı (pazarlama-finansman-muhasebe uzmanları) ve mühendisler (gereğine göre endüstri mühendisi, makine veya inşaat mühendisi) den oluşur. Yeterli ödenek, işgücü ve büro personeli ile desteklenen üçlü ekip, sık sık birbirlerine danışarak işbirliği ile raporlarını hazırlarlar.

Tablo 5-1'de Başbakanlık Hazine Müşteşarlığı'nın fizibilite çalışmalarında yararlanması için önerdiği (Nisan 1995 tarihli "örnek fizibilite raporu" -ana başlıkları indirgenmiş şekliyle- görülmektedir. Bu örnekte, "yatırımcı ile ilgili bilgiler" ile "yatırım ile ilgili bilgiler" iki ana kısım olup, asıl kısımdan ikincisinde şu başlıklara yer verilmektedir: genel bilgiler; projenin gerekçesi; projenin teknolojik yönleri; yatırım tutarı; yatırımın finansmanı, işletme dönemi bilgileri ve finansal analiz; projenin değerlendirilmesi. (9) Aşağıda fizibilitenin üç ayrı etüdü ele alınacaktır.

5.3.1. Ekonomik Etüd

Fizibilite raporuna giren ekonomik etüd ve analizler genellikle şu konuları kapsar:

(1) Pazar araştırması ve talep tahmini

(2) İşletme büyüklüğünün (kapasitesinin) saptanması

(3) İşletmenin kuruluş yerinin seçimi.

(1) Pazar araştırması (analizi) ve talep tahmini, işletme büyüklüğünün saptanmasında esas alınan çok önemli bir çalışma olup, önceden belirlenen belirli bir mamülle ilgili bazı temel bilgileri sağlamayı amaçlar. Belirli malın belirli bir pazarda belirli fiyattan ne kadar satılabileceği (toplam talep); kurulacak işletmenin ne kadar satabileceği (işletmenin malına talep ya da 'satış") tahminleri çeşitli istatistiksel verilerden, o malla ilgili ithalat-ihracat, tüketim, fiyat serilerinden yararlanılarak ve ayrıca araştırmacı tarafından girişilen bazı araştırma ve soruşturmalarla saptanmaya çalışılır. Mevcut arz ve talebin gelişme eğilimleri (trendleri) üzerinde durulur.

Bu araştırmalarda, malın piyasadaki mevcut satış fiyatları ve maliyetleri, tüketicilerin tipleri ve özellikleri, arz kaynakları (yurtiçi üretim mi, ithal mi, bunların karışımı mı, nerelerden ithal edildiği), dağıtım kanalları, ikame (rakip olabilecek) ve tamamlayıcı mallar, üzerinde durulur. Geriye doğru istatistik verileri (genellikle son 10 yıl), ileriye doğru projenin işletme aşamasından itibaren belirli bir dönem (öncelikle ilk 10 yıl) için talep ve satış projeksiyonları yapılır. Ayrıca, hükümetin o malla ilgili iktisadi politikaları incelenir (ithal yasağı, teşvik kredisi, gümrük veya yatırım indirimi, ihracat kredisi gibi).

(2) İşletme büyüklüğünün saptanması, üretim kapasitesinin belirlenmesi sorunudur. Kapasite, basit olarak, bir işletmenin elindeki üretim faktörlerinin en iyi şekilde kullanarak yapabileceği üretim miktarı veya kısaca, belirli sürede üretilebilecek mamülün hacim veya sayısı olarak tanımlanır.(10) Kapasite ve çeşitleri üzerinde daha sonra ayrıntılı olarak durulacağından burada sadece değinilmekle yetinilmektedir.

(3) İşletmenin kuruluş yerinin de çeşitli faktörlerin incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda belirlenmelidir. Kuruluş yeri, önemi nedeniyle ayrı bir bölüm olarak ele alınacaktır. Bazı işletmeler kaynağa yönelik olarak (kömür, demir-çelik işletmeleri gibi), bazıları da pazara yönelik (ekmek fabrikası, rafineri gibi) olarak kurulur. Bazı işletmelerde ise, ne hammadde ve diğer kaynaklar; ne de pazar, kuruluş yerini kendisine çekecek özel etkiye sahip olmaz.

5.3.2. Teknik Etüd

Proje ekibinin teknik uzmanlarınca-mühendislerce-hazırlanan teknik etüd, ekonomik ve finansal etüdleri hazırlayan işletme ve iktisat uzmanlarının konusu dışında kalmakla beraber burada yapılması gereken işler kısaca belirtilecektir.

Tablo 5-1 T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nca Önerilen Fizibilite Raporu Örneği

I. YATIRIMCI İLE İLGİLİ BİLGİLER

YATIRIMCININ KURULUŞUN

1. Adı:
2. Hukuki Şekli :
3. Sermayesi :
   a. Kayıtlı Sermayesi :
   b. Ödenmiş Sermayesi :
4. Adresi :
5. Telefon, Teleks, Faks :
6. Bağlı Olduğu Vergi Dairesi ve Hesap Numarası:
7. Ortaklar Hakkında Bilgi:
8. Firma ve Ortaklar Hakkında Bilgi Alınabilecek, Özel ve Resmi Kuruluş Bankalar, Adresleri ve Telefon Numaraları:
9. Firma'da Projeden Sorumlu Şahısların İsimleri, Adresleri, Telefon Numaraları:

II.YATIRIM İLE İLGİLİ BİLGİLER

BÖLÜM : 1

1. GENEL BİLGİLER

1.1. Yatırımın Cinsi
1.2 Yatırımın Konusu
1.3 Kuruluş Yeri
1.4 Yatırıma Başlama Tarihi
1.5 Deneme Üretimine Geçiş Tarihi
1.6 Kesin İşletmeye Geçiş Tarihi
1.7. Projenin Ekonomik Ömrü
1.8 Elektrik Gücü (KWA)
1.9 İstihdam
1.10 Yararlanılmak İstenilen Destekler

BÖLÜM : 2

2. PROJENİN GEREKÇESİ

2.1 Projenin Kısa Anlatımı
2.2. Üretilecek Mallar ve Hizmetler
2.3 Hedeflenen Pazar

BÖLÜM : 3

3. PROJENİN KAPASİTESİ

3.1 Yurtiçi (Bölgesel) Arz ve Talep
3.2 İthalat
3.3 İhracat
3.4 Kapasite

BÖLÜM : 4

4. PROJENİN TEKNOLOJİ YÖNLERİ

4.1. Üretim Teknolojisi
4.2 Hammaddeler
4.3 Patent, Lisans, Royalite ve Know-How
4.4. Akım Şemaları
4.5 Tesis Yerleşme Planı
4.6 Çevre ve Sağlık Problemleri

BÖLÜM : 5

5. YATIRIM TUTARI

5.1. Toplam Sabit Yatırım Tutarı
5.2 Yıllık İşletme Giderleri (Maliyet)
5.3 Tam Kapasitede İşletme Sermayesi
5.4 Toplam Yatırım

BÖLÜM : 6

6. YATIRIMIN FİNANSMANI, İŞLETME DÖNEMİ BİLGİLERİ VE FİNANSAL ANALİZ

6.1 Yatırım Dönemi Finansmanı
6.2 Kredi Kaynakları
6.3 İşletme Dönemi Bilgileri
6.4 Proje Gelir-Gider ve Fon Akışı
6.5 Proje Nakit Akımı

BÖLÜM : 7

7. PROJENİN DEĞENLENDİRİLMESİ

7.1 Yatırımcı Açısından Değerlendirme
7.2 Milli Ekonomi Yönünden Değerlendirme
7.3 Devletin Kazancı
7.4 Devletin Kaybı

(Kaynak: Resmi Gazete, Sayı: 22248, 4 Nisan 1995'den Ana Hatlarıyla Alınmıştır).

Teknik etüdün kapsamına giren konuların başlıcaları şunlardır:

— Projenin teknik tanımı, tesis kurulacak arazinin zemin etüdleri, hammadde ve yardımcı madde etüdleri, laboratuar testleri

— Üretim ulus ve teknolojisi seçimi: seçimin gerekçesi, elde ediliş biçimi (lisans, satınalma, ortak girişim); alternatifler ve maliyetler

— Üretilecek malların, yan ürün ve artıkların çeşitleri, nitelikleri artıkları değerlendirme olanakları

— Makine ve techizat seçimi; özellikleri, tercih sebepleri, yurt dışından getirilecek olanlar, teknik ömürleri ve maliyetleri

— Tesisin yerleşme planı

— İnşaat işleri

— Montaj işlerinin kim tarafından, nasıl yapılacağı ve harcama miktarı

— Uygulama planı (termin programı): İşletmenin yatırım döneminde kuruluşunun aylara göre grafik veya tablolarla ayrı ayrı gösterilmesi.

Bu konuların herbirinin ayrı bir önemi olup, yetişmiş proje mühendisi veya mühendislerince dikkatli araştırma ve hesaplamalara dayalı olarak yapılmaları gerekir.

5.3.3. Finansal (Malî) Etüd

Finansal etüd,işletmenin kurulması için **gerekli ülke içi ve dış kaynak fonların miktarının saptanmasını ve en uygun bir şekilde (en düşük faizlerle) karşılanması, işletmenin gelir ve gider tahminleri ve işletmenin kârlılık durumuyla ilgili analizleri kapsar.** Daha spesifik olarak bu çalışma şu konuları ele alır:(11)

(1) Yatırım tutarının (sabit kıymetler ile döner sermaye toplamının) hesaplanması

(2) İşletmenin gelir ve gider tahminlerinin yapılması

(3) Finansman kaynaklarının saptanması

(4) İşletmenin kârlılık durumuyla ilgili analizler

(5) Organizasyon durumu.

(1) Kurulacak işletmenin sabit yatırım maliyeti ile döner sermaye (işletme veya çalışma sermayesi) toplamı yatırım tutarını verir. Büyük bir bölümü teknik etüdle ilgili olan sabit maliyet giderleri çeşitli kalemlerden oluşur ve gereğine göre bazı kalemler hem iç parayla, hem de döviz cinsinden ayrı ayrı gösterilir.

Başlıca yatırım gider kalemleri, etüd ve proje giderleri, patent ve know-how, arsa bedeli, arazi düzenleme, inşaat işleri, ulaştırma yatırımları, makine ve techizat bedeli, ithal ve gümrükleme, montaj, genel giderler, taşıt araçları, işletmeye alma giderleri, beklenmeyen giderler, faizler ile çalışma sermayesidir.

"Patent", belirli bir üretim teknolojisini geliştiren firmaya, devletçe tanınan ve genellikle 15-17 yıl gibi uzun süreyi kapsayan bir yasal korunma hakkıdır. Kısaca, yenilik ve buluşların ilgili devlet kuruluşunca (bizde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı) kayıt ve tescil ettirerek başkasının kullanmasını önlemeğe "patentini almak" denir. **Patent gideri** ise, patentin sahibine belirli bir bedel ödeyerek "kullanım hakkının" kiralanması ve satın alınması içindir. Ayrıca, bir de "kullanım bilgisi"nin de satın alınması veya kiralanması gerekir ki, buna **"know-how"** denir.

(2) İşletmenin gelir ve gider tahminlerinin yapılması, gelir ve gider bütçelerinin hazırlanması demek olup, buna bazen proforma bilançolar da eklenir. Yıllık gelir tahminlerine esas olan satış miktarları ve birim fiyatlar ekonomik etüdden sağlanır (zira bu veriler çeşitli yılların talep ve kapasite kullanım durumuna göre hesaplanmıştır). Ekonomik ve teknik etüdlerden yararlanıp, çeşitli yıllar için, üretim giderleri veya üretim maliyetleri de yine üretim durumuna göre hesaplanır. Artık bu yıllık gelir ve gider tahminleri bir kâr ve zarar tablosunda biraraya getirilerek karşılaştırılır; ödenecek vergi ve diğer kesintiler de hesaba katılarak işletmenin net kârlılık durumu ortaya çıkarılır.(12)

(3) Finansman ihtiyacı için fon kaynaklarının saptanması da önemli olup, diğer etüdlerden, gerekse etüd çerçevesinde yapılan diğer çalışmalardan sağlanan verilere göre iç para ve döviz üzerinde durulur. Kısaca, nereden, ne zaman, ne kadar ve ne maliyetle (faizle) para ve kredi sağlanabileceği konusu açıklığa kavuşturulur. Doğal olarak en düşük faizlerle fon kaynakları sağlanmasına çalışılır. Burada, toplam yatırım için gerekli fonların ne ölçüde "öz sermayeden", "dış kaynak sermayesinden (banka kredisi ve tahviller)" ve "otofinansman yoluyla (dağıtılmayan kârlar ve yedek akçelerle)" sağlanacağı saptanır. Ayrıca, faaliyetlerle ilgili nakit ihtiyaçları ve nakit giriş ve çıkış hesapları yapılır. Böylece, fon akım ve nakit akımı planlanmış olur.

(4) İşletmenin kârlılık durumuyla ilgili analizlere gelince, işletmenin gelir-gider tahminleri ve fon kullanım verileri ile yapılan bu analizler, fizibilite raporu için, yatırımcıyı yatırım kararı almaya götüren, "değerlendirme ve yatırım kararı" aşamasında yararlanacağı temel verilerin önemli bölümlerini sağlar. Burada, finansal rasyolar (reşyolar) denilen birtakım oranlar kullanılarak analizler yapılır.

(5) Fizibilite raporunun organizasyonla ilgili bölümü için genellikle şu konularda araştırma yapılır:

- Kurulacak işletmenin tipi, hukuki şekli tercih sebepleri ve yapısı
- Proje uygulama (kuruluş) ve işletme aşamalarındaki organizasyon şemaları ve kadrolar.
- Projenin uygulanmasıyla ilgili hukuki sorunlar, patent ve lisans anlaşmaları ve benzeri konular
- Projeyle ilgili diğer kişi veya kamu kuruluşlarıyla yapılacak veya yaptırılacak işler
- Teknik ve idari personelin sağlanması ve eğitimi.

ALTINCI BÖLÜM

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

- İŞLETME BÜYÜKLÜK ÖLÇÜLERİ (KRİTERLERİ)
- İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE OPTİMUM İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ
- KAPASİTE VE ÇEŞİTLİ KAPASİTE KAVRAMLARI
- KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)

İşletmelerin kuruluş çalışmaları çerçevesinde üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de, kuruluş yeri seçimiyle de yakından ilişkili olan büyüklük sorunudur. İşletme büyüklüğünün ne olması gerektiği çok yönlü olarak ele alınması gereken bir konudur.

Bu bölümde, önce işletme büyüklük ölçüleri ele alınacak; sonra, işletme büyüklüğünü etkileyen bellibaşlı faktörler ile optimum işletme büyüklüğü üzerinde durulacak; daha sonra kapasite ve çeşitli kapasite kavramları açıklanacak ve son olarak da, gitgide önemleri daha iyi anlaşılan küçük ve orta ölçekli işletmeler ele alınacaktır.

6.1. İŞLETME BÜYÜKLÜK ÖLÇÜLERİ (KRİTERLERİ)

İş hayatında, "büyük işletme", "küçük işletme" veya "büyük işletme", "orta işletme", "küçük işletme" gibi ayırımlara sık sık rastlanır. Doğal olarak bir manav veya bakkal dükkânı küçük işletme; bir demir-çelik fabrikası ise büyük işletme sayılır. Ayrıca, özellikle çokuluslu işletmeler, çoğu kez büyük işletme boyutlarından da öte, "dev işletme" olarak adlandırılırlar; çünkü bunlar çeşitli bakımlardan çok büyük işletmelerdir.

İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli kriterler göz önüne alınabilir. Ama genel olarak bunlar ya kantitatif kriterler, ya da kalitatif (niteliksel) kriterlerdir. Her ne kadar kantitatif ölçüler daha somut ve pratik iseler de, başlıbaşına bu tür kriterlerin yeterli olmadığı durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden niteliksel ölçülerden de yararlanma yoluna gidilir. Örneğin, satış gelirleri oldukça yüksek olan bir işletme, aynı endüstrideki rakipleri daha yüksek satışlara sahip olduğu için orta boy işletme sayılabilir. Zira burada somut değerler yanında bir göreli (izafi-indi) durum ortaya çıkmaktadır.

6.1.1. Kantitatif Büyüklük Ölçüleri

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan kantitatif kriterlerin başlıcaları şunlardır:

1. Yıllık satışlar (çoğunlukla gelir- ciro)
2. Yıllık kârlar
3. Varlıklar (Net aktifler)
4. Öz sermaye miktarı
5. Yatırım toplamı
6. Çalışanların sayısı.

Bunların dışında, kullanılan makine ve tezgah sayısı veya gücü, kullanılan hammadde miktarı veya harcanan enerji miktarı, başlıbaşına bir kriter olmamakla beraber, yıllık ihracat değeri de bir büyüklük ölçüsü olarak belirtilebilir. Hangi ölçünün esas alınacağı işletmenin çeşidine göre değişir. Birçok sanayi ve ticaret işletmesinde satış hasılatı (yıllık cirosu), hizmet işletmelerinde çalışanların sayısı, iplik fabrikalarında iğ sayısı, çimento fabrikalarında döner fırın sayısı, gübre fabrikalarında üretim miktarı, sinema ve tiyatrolarda koltuk sayısı, otellerde yatak sayısı gibi.

Başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkelerde her yıl en büyük işletmeler belirlenir. Örneğin, ABD'de ünlü **Fortune (Servet) Dergisi**, ABD'nin ve dünyanın en büyük 500 işletmesini belirleyip sırasıyla, "Fortune 500" ve "Global 500" başlıklarıyla satışlar, kârlar, varlıklar öz sermaye ve çalışanların sayısına göre sıralayıp yayınlar. Yine iş hayatı ile ilgili ünlü dergilerden **Business Week** ile **Forbes** dergileri de, ABD'nin ve dünyanın en

büyük işletmelerini çeşitli kriterlere göre her yıl sınıflandırır ve yayınlar.

Ülkemizde de İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nın, 1967 yılında başlattığı sadece İstanbul'u kapsayan en büyük 100 sanayi kuruluşuyla ilgili anket araştırmaları zamanla Türkiye düzeyine yansıtılmış; önce 300 işletmeye, 1980'de ise 500 işletmeye dönüştürülmüştür.(1) Artık her yıl, önce en büyük 500 sanayi işletmesi, sonra da ikinci 500 işletme belirlenip, **İSO Dergisi**'nde yayınlanmaktadır. Türkiye'deki kamu ve özel sektör işletme ve müesseselerinin **"üretimden satışları", "satış hasılatı", "dönem kârı/zararı", "özkaynakları"** ve **"ücretle çalışanlar ortalaması"** ayrı ayrı belirtilmektedir. Ayrıca, daha sonra bu 5 kritere ek olarak 3 yeni değişken, **"net aktifler tutarı", "brüt katma değer"** ve **"ihracat tutarı"** (dolar cinsinden) katılmıştır.

2011 yılında Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi (doğal olarak 2010 takvim yılı verilerine dayalıdır) İstanbul Sanayi Odası'nca açıklanmış bulunuyor. **İSO Dergisi**'nin Ağustos 2011 sayısı'ndan, yıllık **"üretimden satışlar"**a göre sıralanmış en büyük 20 işletme, **üretimden satışlar** ve **net varlık** değerleri ve bir önceki yıldaki yerleriyle birlikte Tablo 6-1'de görülmektedir.(2) İSO araştırması, daima **satışlar** (ki birçok işletme için **üretimden satışlar**dan biraz daha yüksektir) yerine **üretimden satışları** ilk kriter olarak almakta; sonra, satış hasılatı, brüt katma değer, öz sermaye vb. diğer kriterleri sıralamaktadır. Üretimden satışlara öncelik verilmesi, bunların hepsinin fiziksel (somut) mal üreten, "sanayi işletmesi" olmaları nedeniyledir.

Tablo 6-1'deki ilk 5 işletme, sırasıyla TÜPRAŞ, Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ), Ford, Oyak-Renault ve TOFAŞ'tır. Bunlardan sadece EÜAŞ kamu işletmesi, diğerleri özel işletmelerdir. İlk 10'un ikinci yarısında yer alan Arçelik, Aygaz, Ereğli Demir ve Çelik, İçdaş Çelik ve İskenderun Demir ve Çelik işletmelerinin tümü özel olup, ikinci 10 işletmenin sadece ikisi kamu işletmesidir.

En büyük sanayi kuruluşumuz olan TÜPRAŞ'ın 2010 yılı üretimden satış geliri 20,819 milyar TL olup, onu izleyen en büyük 3 işletmenin satışları toplamına yakındır (21,615 milyar TL). En büyük 10 işletmenin hepsinin satış gelirleri 3 milyar üzerindedir.

Tablo 6–1 2011 Yılında Türkiye'nin En Büyük 20 Sanayi İşletmesinin Üretimden Satışları, Varlıkları ve Bir Önceki Sıralamadaki Yerleri (2010 Takvim Yılı Verileri)

Sıra 2010	Sıra 2009	İşletme Adı	K = Kamu Ö = Özel Bağlı Olduğu Oda	Üretimden Satışlar Milyon TL	Net Varlıklar (Net Aktifler) Milyon TL
1	1	TÜPRAŞ–T.Petrol Rafinerleri A.Ş.	Kocaeli	20 819,1	11 796,0
2	2	EÜAŞ-Elektrik Üretim A.Ş. Gen. Müd.	K	9 740,5	27 371,8
3	6	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.İstanbul	6 004,8	2 800,2	–
4	3	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	İstanbul	5 871,0	1 417,2
5	5	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İstanbul	5 448,8	3 771,3
6	4	Arçelik A.Ş.	İstanbul	5 108,8	5 349,6
7	8	Aygaz A.Ş.	İstanbul	3 969,1	2 112,3
8	7	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.	Ereğli (Karadeniz	3 715,8	8 885,2
9	11	İçdaş Çelik Enerji ve Ulaşım San. A.Ş.	İstanbul	3 523,5	1 959,0
10	12	İskenderun Demir-Çelik A.Ş.	İskenderun	3 239,7	6 111,4
11	10	Habaş Sınai ve Tıbbi Gazlar End. A.Ş.	İstanbul	2 827,8	1 806,0
12	14	Petkim Petrokimya Holding A.Ş. Gen. Müd.	Ege Bölgesi	2 789,5	1 938,8
13	9	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	2 422,2	3 145,9
14	13	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	Sakarya	2 326,3	–
15	22	Mercedes-Benz Türk A.Ş.İstanbul	2 221,4	1 619,3	–
16	16	Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş.	İstanbul	2 099,8	–
17	15	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	K	2 072,5.	3 845,5
18	18	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Gen. Müd.	K	2 007,6	2 053,2
19	20	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	İstanbul	1 947,1	2 661,6
20	17	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1 929,9	1 446,5

(Kaynak: **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Ağustos 2011, Sayı 545, Özel Sayı, s. 94-97)

Dünyanın en büyük işletmeleri de, her yıl ABD'de yayınlanan **"Fortune"**, **"Business Week"** ve **"Forbes"** gibi dergilerde açıklanır. **Fortune Dergisinin** "Global 500 2011" araştırması sonuçlarına göre, 2011 yılında (Temmuz 2011 Sayısı; 2010 takvim yılı, sadece sanayi değil tüm sektörler dahil) dünyanın en büyük işletmeleri, yıllık ciro bazında sırasıyla, Wal-Mart Stores, Royal Dutch/Shell, Exxon Mobil, BP, Sinopec Group, China National Petroleum, State Grid, Toyota, Japan Post Holdings ve Chevron'dur. Aşağıda Tablo 6-2'de ilk 20 işletme, satış gelirleri ve net varlıkları (net aktifleri) ile görülmektedir.(3)

Tablo 6–2 2011 Yılında Dünyanın En Büyük 20 İşletmesinin Satışları, Net Varlıkları ve Bir Önceki Sıralamadaki Yerleri (2010 Takvim Yılı Verileri)

Sıra 2006	Sıra 2005	Satış Gelirleri İşletme Adı ve Ülkesi	Net Varlıklar Milyar Dolar	Milyar Dolar
1	1	Wal-Mart Stores –ABD421,8	16,4	–
2	2	Royal Dutch/Shell Group - Hol./İng.	378,2	20,1
3	3	Exxon Mobil - ABD 354,7	30,5	–
4	4	BP-İngiltere	308,9	-3,7
5	7	Sinopec Group - Çin273,4	7,6	–
6	10	China National Petroleum - Çin	240,2	14,4
7	8	State Grid - Çin	226,3	4,6
8	5	Toyota Motor - Japonya	221,8	4,8
9	6	Japan Post Holdings - Japonya	204,0	4,9
10	11	Chevron - ABD	196,3	19,0
11	14	Total - Fransa	186,1	14,0
12	17	ConocoPhilips - ABD185,0	11,4	–
13	16	Volkswagen - Almanya168,0	9,1	–
14	9	AXA-Fransa	162,2	3,6
15	270	Fannie Mae - ABD	153,8	-14,0
16	13	General Electric - ABD151,6	11,6	–
17	12	ING Group - Hollanda147,1	3,7	–
18	-	Glencore International - İsviçre	145,0	1,3
19	28	Berkshire Hathaway - ABD	136,2	13,0
20	38	General Motors - ABD135,6	6,2	–

(Kaynak: **Fortune**, "Global 500 2011", http://money. cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/ 27.07.2011)

Tabloda görüldüğü üzere, son 10 yılı aşkın sürede dünyanın en büyükleri arasına girip sonra da başa geçen ABD perakende devi Wal-Mart açık farkla birinciliğini sürdürürken (421,8 milyar dolar gelirle), Royal Dutch/Shell (378,2 milyarla) ikinci ve Exxon Mobil (354,7 dolarla) üçüncü olmuştur. Wall-Mart ve Exxon Mobil dışında ilk 10 arasına girmeyi başaran üçüncü ABD şirketi, Chevron olmuştur. Böylece ilk 10 arasında 3 ABD, 3 Çin, 2 Japon, 1 İngiliz ve 1 Hollanda/İngiliz ortak işletmesi yer almaktadır.

6.1.2. Kalitatif (Niteliksel) Büyüklük Ölçüleri

İş hayatında işletmelerin küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılmalarında bazen kalitatif ölçüler kullanılır. Kantitatif ölçüler kadar önemli olmayan kalitatif ölçülerin başlıcaları şunlardır:

1. Sermaye koyanların (sermayedarların) sayısı
2. Yönetim biçimi
3. Bölgeye yönelik olup olmama
4. Endüstri dalındaki nisbî (göreli) durum.
5. Hukuki şekil.

Küçük işletmelerde, sermayedar, bir kişi veya küçük bir gruptur; büyük işletmelerde ise genellikle çok sayıda hissedar vardır (gerçi, ülkemizde bu duruma istisna olarak aile holdingleri büyük işletme gruplarıdır). Küçük işletmelerde yönetim mal sahibindedir ve daha çok kendi bölge ve çevresine yönelik olarak faaliyet görülür. Büyük işletmelerde işletme sahipleri ile yönetim kadrosu ayrılmıştır ve sadece bölgeye değil ulusal, hatta uluslararası pazarlara yönelik faaliyet görülür.

Çeşitli dallardaki büyüklük kavramları da farklıdır. Belirli kantitatif ölçülere göre "X" İşletmesi "büyük işletme" olduğu halde, o işkolunda rakipler genellikle daha büyük olduğundan, "orta işletme" sayılabilir. Ya da, "A" sanayi dalında belirli ölçüler büyük işletmeyi temsil ederken, aynı ölçüler "B" sanayi dalında küçük işletmeyi temsil edebilir.

Ayrıca, bağımsız bir sınıflandırma ölçüsü olmamakla beraber, işletmelerin hukuki şekilleri de kalitatif olarak nisbi büyüklük göstergesi sayılabilir. Genel olarak, tek kişi işletmeleri şirketlerden; adi şirketler, ticaret şirketlerinden; şahıs şirketleri sermaye şirketlerinden, limited şirketler, yine sermaye şirketi olan anonim şirketlerden küçüktürler.

6.1.3. Büyük ve Küçük İşletmelerin Üstünlükleri

İşletmeler, büyüklüklerine göre, "küçük işletmeler", "orta ölçekli işletmeler" ve "büyük işletmeler şeklinde üçlü bir şekilde sınıflandırılabilirler. Hatta ilk gruptan, "çok küçük işletmeler" ayrı

bir grup olarak ele alınabilir. Öte yandan, uygulamaya dönük olarak genellikle küçük işletmeler orta ölçekli işletmelerle birlikte düşünülerek, "büyük işletmeler" grubuna karşılık, "küçük ve orta ölçekli işletmeler" tek grup olarak ele alınır. Kısaca "KOBİ" denilen ve ülke ekonomilerinin temelini oluşturan bu büyük grup aşağıda ayrıca ele alınacaktır. Büyük işletmelerin de küçük işletmelerin de kendilerine özgü bir takım üstünlükleri (doğal olarak bazı sakıncalı yönleri de) vardır.

Büyük İşletmelerin başlıca üstünlükleri şöyle sıralanabilir: (4)

— Makineleşme ve gelişmiş üretim metodlarıyla, büyük ölçekli üretim (kitle üretimi) yapılabilir; böylece birim maliyetler düşer.

— Üretimde yüksek teknoloji kullanma yanında, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge)ye daha çok kaynak ayrılıp, buluş ve yeniliklerden daha fazla yararlanılabilir.

— Modern işletmecilik uygulamaları daha çok görülür. Daha etkin organizasyon kurulup, departmanlarda uzman personel ile etkin işbölümü yapılır.

— Daha kaliteli personel çalıştırıldığı gibi, onlara daha iyi eğitim, yetişme ve yükselme imkânı sağlanır.

— Yüksek finans gücü sayesinde, daha kolay ve düşük maliyetle para ve kredi sağlanır.

— Satınalmada, üretimde, pazarlamada (örneğin, reklâm harcamaları) artan pazarlık gücü, iskontolar vb. nedenlerle büyüklükten kaynaklanan tasarruflar sağlanır.

Küçük İşletmelerin başlıca üstünlükleri de şöyle sıralanabilir:(5)

— Bu işletmeler talep değişmelerine (sınırlı sabit varlıkları nedeniyle) daha hızlı uyum sağlarlar, esneklikleri fazladır.

— Dar bir çevreye hitabettiklerinden müşterileriyle yakın temas ve kişisel ilişkiler geliştirirler. İşçi-işveren ilişkisi de daha yakındır.

— Müşterilere mal ve hizmetlerle daha iyi hizmet verirler. Özel değişiklik yapma imkanları fazla olup, standart mal sunma yerine özel ihtiyaçları karşılamaya daha çok yönetirler.

— Makineden çok emeğe, işgücüne dayanırlar; sınırlı sayıda personel çalıştırılır, bunlar etkin olarak kontrol edilirler.

— Büyük işletmelere cazip olmayan küçük pazar bölümlerini hedef pazar seçip, buralarda kârlı çalışabilirler.

— Mülkiyet ve yönetimde bağımsızlık sözkonusu olup, çoğunlukla yönetimde "sahip-yönetici" vardır. Bürokrasi az olduğundan hızlı karar verme yoluyla pazar fırsatlarını yakalamak daha kolay olabilir.

6.2. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE OPTİMUM İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

6.2.1. İşletme Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler

İşletmenin daha kuruluş çalışmaları ile ekonomik etüd çerçevesinde incelemelerle işletme büyüklüğünün belirlenmesine çalışılır. İşletme büyüklüğüne etki eden faktörler aslında çok ve çeşitli olduğu gibi durumdan duruma değişkenlik de gösterebilir. Bu faktörlerin başta gelen bazıları şunlardır: **Pazar şartları ve talep durumu** (bugünkü ve gelecekteki); **kurucuların finansman** (para ve kredi tedariki) **imkanları ve kurucuların yönetim beceri veya yetenekleri.**

İşletme kurulurken, üretilmesi düşünülen mamulle ilgili önce **talep tahminleri**, sonra da **bu genel talepten işletmenin kendisinin sunacağı mallara ait satış tahminleri** yapılır. Ancak, talep oldukça dinamik bir yapıdadır ve zaman içinde devamlı değişmeler gösterir. Bugünkü talebi esas alarak kurulacak bir işletme, zamanla talebin artması ile yetersiz kalacak, bu da işletmenin genişletme (tevsii) yatırımlarına yönelmesine yolaçacaktır. İşte, işletmeyi daha başlangıçta isabetli bir tercihle uygun büyüklükte kurmak, söz konusu ek yatırım giderlerinden tasarruf sağlayacaktır.

Pazar şartları, özellikle talepdeki artışa ilişkin tahminler işletmenin bugünkü talebe göre daha büyük olarak kurulmasını gerektirir. Bu durum ise zaman içinde beklenilen talep artışları gerçekleşinceye kadar kullanılmayan bir kısım atıl (noksan veya boş) kapasitenin göze alınmasına yol açar ki, bu da, birim başına maliyet masraflarının yüksek olması demektir. **Talebin dinamik bir yapıya sahip olmasından kaynaklanan bu soruna en uygun çözüm yolu şudur: gelecekteki talep miktarını karşılayacak büyüklükte, ama şimdiki talebe göre çalışma giderlerini koruyabilecek bir işletme büyüklüğünün belirlenmesi.**(6)

Yukarıdaki açıklamalara göre, **işletme büyüklüğüne etki eden faktörlerin başında talep gelmektedir.** Talebin dinamik yapısı yanında, pazarın (ya da pazar talebi oluşturan tüketicilerin) coğrafi dağılımı da önemlidir. Kuruluş yerinin seçimi bölümünde de değinileceği üzere, pazara yakınlık genellikle, işletmenin kuruluş yerine etki eden faktörler arasında da başta gelenlerden biridir.

Büyüklük sorununu etkileyen önemli faktörler arasında **işletme kurucularının finansman (ya da para ve kredi) sağlama imkânları ile yönetim yeteneği de başta gelir.**

Sermaye ihtiyacının sınırlı olduğu hizmet işletmeleri dışında, mal üretim ve satışı yapan işletmeler için sermaye tedarik imkânları büyük, orta veya küçük işletme kurmada belirleyici bir rol oynar. Türkiye gibi, işgücü bol ama sermayesi kıt olan geri kalmış ülkelerde, eline az miktarda parasal sermaye geçiren ve biraz da teknik veya ticari bilgi sahibi olan bir kimse küçük bir işletme kurma yoluna gider. Tüm faaliyetler ve işçiler doğrudan doğruya müteşebbisin denetimi altındadır. Ancak, bir kimsenin denetleyebileceği insan sayısı en fazla 30 - 40 kadar olacağından, işletme büyüklüğü de sermaye olanağı yanında, çalışanlar sayısı bakımından bu seviyelerde kalır.(7)

Girişimcinin sermayesinin daha geniş ve yönetim yeteneğinin daha çok olduğu hallerde orta büyüklükte işletme kurma yoluna gidilir. Bu takdirde, makineleşme, uzmanlaşma ve işbölümü daha yaygın olur ve girişimci herkesi doğrudan denetleme yoluna gitmez. (8) Kurulacak işletmenin büyük işletme olması halinde ise, konuya göre farklılık olmakla beraber, genel olarak işbölümü ve

makineleşme daha da yaygın olur. Çalışanlar çok daha fazla sayıyı bulur ve işletme organizasyonu daha karmaşık hale gelir.

İşletme büyüklüğünü sınırlayıcı yönde etkileyen bir faktör de, daha çok gelişmiş ekonomilerde önem kazanan işletmelerle birleşmeleri önleyici nitelikteki antitröst yasalarıdır. Devlet, genellikle tüketiciyi korumak üzere, işletmelerin çok büyük işletmeler haline gelmesini önlemek için antitröst kanunlar çıkarır. Bu yoldan, çoğunlukla esasen büyük olan işletmelerin birleşerek dev şirketler haline gelmeleri yolunda yasaklar ve sınırlamalar getirilir.

6.2.2. Optimum (En Uygun) İşletme Büyüklüğü

"Optimum", "optimal" veya "en uygun" işletme büyüklüğü, **"ortalama maliyet masraflarının veya giderlerinin en düşük olduğu işletme büyüklüğüdür"** şeklinde tanımlanabilir. İşletme büyüklüğü küçükten optimum düzeye gelinceye kadar ortalama maliyetlerde bir azalma; optimal büyüklükte en düşük düzeye indikten sonra, aşırı büyüklüğe gidişte ise ortalama maliyetlerde bir artış görülür. Şu halde, **büyüklükleri optimal ölçülerin dışında kalan işletmeler, optimum büyüklükteki işletmelere göre daha yüksek maliyetlerde çalışmak zorunda kalacaklarından onlarla rekabet etmekte güçlük çekerler.**

İşbölümü ve uzmanlaşmanın, ileri teknoloji kullanımı ve makineleşmenin fazla olduğu büyük ölçekli üretimde (kitle üretimi), bu büyüklükten kaynaklanan önemli tasarruflar sağlanır. İşbölümü ve uzmanlaşma, her işçinin sebep olacağı zaman kaybını ortadan kaldırır.(9) Ayrıca, çok kişinin çalıştığı büyük işletmede her işi yapan kimseler değil, her işe en uygun kimsenin bulunabilmesi veya herkesin en uygun gelen işlerde ustalık kazanmaları, "kalifiye işçi" olmaları imkânları da daha fazladır.

Uzmanlaşma, aşırı düzeylere ulaşarak monotonluktan doğan bezginlik derecesine çıkmadıkça, işgücünün prodüktivitesini önemli ölçüde arttırmaktadır.

Öte yandan, **işletme büyüklüğü arttıkça, makineleşme ve özellikle ileri teknolojilerden yararlanma imkânlarının artması da birim başına maliyetleri düşürebilir.** Çünkü küçük

ölçekli üretim için bu yola başvurulamaz; başvurulması ekonomik açıdan uygun düşmez.

Ayrıca, **büyük ölçekli üretimde birim maliyetlerin daha düşük olmasını sağlayan önemli bir unsur sabit masraflardır.** Eğer iş yeri kirası veya hazırlık masrafı gibi birtakım masraflar bir kez yapılıyor ve belirli bir dönem için tekrarlanmıyorsa, üretim miktarı arttıkça bir birime düşen payı da doğal olarak azaltacaktır. Örneğin, 12 000 TL aylık kira ödenen bir işyerinde, aylık üretim miktarının 4 000 veya 6 000 birim olması, kira toplamından bir birime düşen payın 3 TL veya 2 TL olmasına yol açacaktır; ikinci durumda birim değişken maliyet ilkine göre % 33 daha düşük olmaktadır. Keza, matbaacılıkta bir kitabın baskı ve dizgisi, sayfa bağlanması ve düzeltme masrafları -kısaca hazırlık masrafları- yapıldıktan sonra 2 000 veya 4 000 adet basılması halinde, 2. durumda kâğıt ve benzeri masraflar artmakla beraber, hazırlık masraflarından bir kitaba düşen pay yarı yarıya azalacaktır.

Ancak, daha önce de belirtildiği gibi büyüklükten doğan tasarruflar bir noktaya kadar maliyetlerde düşüş sağlar; sonra durum değişir ve tersine bir gidiş başlar. Bu gelişmede tedarik güçlükleri, yönetim, haberleşme ve denetimde etkinliğin yitirilmesi, karar mekanizmalarının yavaşlaması ve genel olarak kırtasiyeciliğin artması vb. oldukça çeşitli faktörler rol oynar.

6.3. KAPASİTE VE ÇEŞİTLİ KAPASİTE KAVRAMLARI

6.3.1. Kapasite ve Kapasite Ölçüleri

İşletmelerin mal veya hizmetleri üretebilme yetenek ve imkânlarının belli bir ölçü ile ifade edilmesine "işletme kapasitesi" denir. Bir kimse, kendisini zorlamadan gerekli dinlenmeler dışında 10 saat çalışabiliyorsa, o kimsenin çalışma ve iş çıkarma kapasitesi 10 saattir. Bir makine, dinlendirme, bakım-tamir dışında günde 22 saat çalışabiliyorsa, o makinenin günlük kapasitesi 22 saattir.

Aynı şekilde, vardiyalı olarak sürekli çalışması gereken bir işletme vardiya değişmeleri v.b. aksamalar dışında günde 22 saat ça-

lışabiliyorsa, bu işletmenin günlük iş görme kapasitesi 22 saattir.

İşletme büyüklüğü ile ilgili olarak buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, işletme büyüklüğü daha teorik bir kavram; işletme kapasitesi ise daha pratik bir kavramdır. Bu iki kavram çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılsa da, aradaki ince ayırımı gözden uzak tutmamak uygun olur.(10)

Kapasite ölçüsü olarak çoğunlukla "üretim" kullanılır ve belirli bir süre içindeki üretim miktarı olarak ifade edilir. Bir dokuma fabrikası, sahip olduğu 30 tezgâhın herbirinde 8 saatlik işgününde 100 metre kumaş dokuyabiliyorsa, günlük üretim kapasitesi 30x100 = 3 000 metre kumaştır. Bir yılda tatil ve bakım onarım dışında ortalama 320 gün çalışıldığı kabul edilirse, bu fabrikanın yıllık üretim kapasitesi 320x 3 000 = 960 000 metre kumaştır.

Üretim biriminin fiziksel miktarıyla ilgili ölçüler, uzunluk, ağırlık, hacim veya sadece sayı olabilir. Bazen, belli bir sürede üretilen mal veya hizmetin değeri de kapasite ölçüsü olarak alınır. Örneğin, bir marketin her gün satabildiği malların değerlerinin tutarı, günlük satış kapasitesi hakkında bir fikir verir.

Bir sanayi işletmesinin ürettiği mal tek tür ise, kapasiteyi fiziksel birimlerle ölçmek daha kolaydır. Değişik mallar üretiliyorsa, bazı indekslerden yararlanarak değer ölçüsü kullanma veya saat ölçüsünü temel alma yoluna gidilir.

6.3.2. Çeşitli Kapasite Kavramları

Kapasite çeşitlerini ifade eden farklı kapasite kavramları var ise de, iki temel kapasite kavramını öncelikle ele almak gerekir. Bunlardan ilki, daha çok teknik veya mühendislik kapasite kavramı olup, **"maksimum veya teorik kapasite"**, diğeri ise, **"normal veya pratik kapasite"**dir. Daha sonra, **"optimum"**, **"fiili, "atıl (boş)"** ve **"aşırı"** kapasite kavramlarıyla, **"kapasite kullanım oranı"** da kısaca gözden geçirilecektir.

Maksimum (Teorik) Kapasite

Bu, bir işletme, makine veya techizatın, **hiçbir bekleme, gecikme, arıza, aksama veya duraklama olmadan ulaşabileceği en yüksek üretim miktarıdır.** Diğer bir deyişle, maksimum kapasite, "teknik açıdan yapılabilir" nitelikte olup, üretimde herhangi bir sıkılma, bozulma, işgücü veya hammadde tıkanıklığı, diğer üretim darboğazları ile maliyetleri gözönünde bulundurmaz. Maksimum üretime ulaşmak için fazla çalışma kadar, yardımcı hizmetler, araç-gereç ve aşırı yıpranma da üretim maliyetlerinin normal düzeyini aşmasına yol açar.

Maksimum veya teknik kapasite kavramı, "kolaylıkla ölçülebilir olma" özelliğine sahiptir ama iki yönden de eleştiriye açıktır:

(1) İnsan gücü, hammadde ve diğer maliyetleri gözönüne almaz

(2) Makine ve techizat gibi üretken unsurların hiç arıza göstermeyeceği, bakım-tamire gerek duyulmayacağı gibi bir varsayımla maksimum üretim miktarını verir.(11)

Normal (Pratik) Kapasite

Genellikle, tesis kapasitesi olarak maksimum kapasite düşünülürse de, bir işletme veya tesisin tahmin edilen hakiki üretim kapasitesinin sürekli olarak maksimum kapasitede kalması, çok zor, hatta imkânsızdır. Çünkü, bakım-tamirler, beklemeler, duraklamalar, montaj ve ayarlamalar, çalışmaya hazır hale getirmeler, çalışma yanılgılarından doğan gecikmeler vb., makinelerin veya işletmelerin belirli çalışma sürelerinin %100'ünü doldurmalarına imkân vermez. Bu tür gecikme ve beklemelere, "faaliyet kesilmeleri" denilir.(12) **İşte, maksimum kapasiteden bu faaliyet kesilmeleri çıkarılırsa, normal veya pratik kapasiteye ulaşılır.**

Şu halde daha pratik bir kavram olan bu kapasite, salt kurulu tesisi değil, normal duraklamalar, tatiller, tamirler, gereç değişiklikleri, istenen vardiya şekilleri ve birleştirilecek ana makinelerin bölünmezlikleri gibi tesisin teknik özelliklerini içeren normal çalışma koşulları yanında uygulanan, işletme sistemi de gözönüne alınarak ulaşılabilen üretim miktarını verir.(13)

Bir işletmenin üretim tesislerinin kurulu kapasitesi yıllık 60 000 ton iken, normal veya pratik kapasitesi 50 000 ton olabilir. Değişik şartlara ve endüstri kollarına göre de farketmekle beraber, normal kapasitenin maksimum kapasitenin %75-80'i civarında olabileceği ileri sürülmektedir.

Optimum Kapasite

Birim başına sabit ve değişken giderler toplamının minimum olduğu kapasiteye "optimum kapasite" denir. Şu halde, konuyu maliyetlerle ilişkili olarak, ekonomik açıdan ele alan bu kapasite kavramı, **üretim tekniği değişmediğinde bir işletmenin minimum maliyetlerle üretebileceği mamul miktarını** vermektedir. Maksimum kapasitenin teknik niteliğine karşın, bu ekonomik kapasitedir; ancak şunu da hemen belirtmek gerekir ki, bunun ölçümü diğerine göre daha zordur. Optimum kapasite, normal kapasite dolaylarındadır.

Optimum kapasite ile yine ekonomik bir kavram olup, daha önce üzerinde durulan "optimum işletme büyüklüğünü" birbirine karıştırmamak gerekir. Herhangi bir işletme, optimum büyüklükte olsun veya olmasın, o işletmenin kapasitesinin, "maliyet giderlerini minimum düzeyde tutarak" kullanılabilecek bir sınırı vardır. İşte işletme kapasitesinin bu sınırı optimum kapasiteyi ifade eder. Zira, o kapasitenin hemen altında da, hemen üstünde de, ortalama birim maliyetler artar. Öte yandan, optimum işletme büyüklüğü kavramı ile mevcut teknolojik şartlar altında ortalama maliyet giderlerinin minimum olmasını sağlayan işletme büyüklüğü ifade edilmektedir.(14)

Fiili Kapasite

Fiili kapasite, işletmenin herhangi bir dönemdeki fiili veya gerçekleşen üretim kapasitesini ifade eder. Normal kapasite, her zaman için "ulaşılabilir üretim miktarını" verir ve bu açıdan gerçekçi bir "tam kapasite"dir. Ancak, işletmenin normal kapasitede çalışmasını gerektirmeyen veya bunu aşması gerektiren durumlar (örneğin, talep düzeyinin düşüklüğü nedeniyle daha az veya bazen de aksi bir durumda daha yüksek üretim) sözkonusu olabilir. Esasen bir işletmenin her zaman normal kapasitede çalışması istisnai bir haldir.

Atıl (Boş, Kullanılmayan) Kapasite

İşletmenin belirli bir dönemdeki üretim miktarı (fiili kapasitesi) normal kapasitenin altında ise aradaki fark "atıl kapasiteyi" gösterir. Atıl veya kullanılmayan kapasiteye, "boş kapasite", "aylak kapasite" gibi adlar da verilir.

Kapasite Kullanım Oranı

Kapasite kulanım oranı ya da, çalışma (eski deyimle iştigal) derecesi, fiili kapasitenin normal kapasiteye oranıdır. Bu oran, normal kapasitenin ne kadarının kullanıldığını yüzde cinsinden gösterir. Kapasite kullanım oranının % 100 olması, fiilî kapasitenin normal kapasiteye eşit olması demektir. Çünkü,

$$\text{Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{\text{Fiilî Kapasite}}{\text{Normal Kapasite}}$$

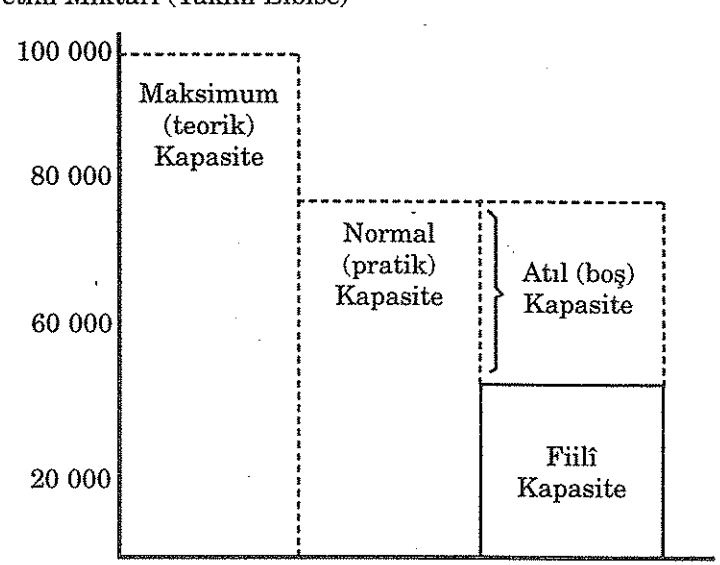
dir.

İşletmelerde kapasite kullanım oranının %100'ü geçmesi, diğer bir deyişle, belirli bir dönemde fiilî kapasitenin normal kapasitenin üzerinde olması hali çok seyrek de olsa sözkonusu olabilir. İşletmeler genellikle kısmen atıl kapasiteli olarak çalışırlarsa da, bazen ani bir talep yükselmesi durumu veya özel siparişler; vb. nedenlerle geçici olarak normal kapasitenin üzerine çıkabilirler. Kapasitenin genişletilmesinin mümkün olmadığı veya esasen yüksek talebin geçici olması nedeniyle buna gerek olmadığı böyle durumlarda, üretim faktörlerini biraz zorlayarak, ortalama birim maliyetlerdeki artışa da katlanarak fazla üretim yapma yoluna gidilir.

Aşağıda Şekil 6-1'de "maksimum", "normal", "fiilî" ve "atıl" kapasite kavramları şematik olarak görülmektedir. Bu çeşitli kapasite kavramları ile kapasite kullanım oranı arasındaki ilişkiler basit bir örnekle daha somut bir biçimde gösterilebilir. Erkek takım elbisesi üreten bir konfeksiyon işletmesini yıllık maksimum kapasitesi 100 000 takım elbise; normal kapasite ise 80 000 takım elbise olsun. Bu işletme, 2010 yılında fiilen 60 000 takım elbise ürettiği takdirde:

$$\text{Kapasite Kullanım Oranı} = \frac{60\,000}{80\,000} = \frac{3}{4} = \%\,75$$

ve atıl kapasite = 80 000 – 60 000 = 20 000 olacaktır.



Şekil 6–1 Maksimum, Normal, Fiilî ve Atıl Kapasite Kavramları

Ülkemizde, Merkez Bankası verilerine göre, **imalat sanayiinde ortalama kapasite kullanım oranları,** işletmelerin üretim değerlerine göre ağırlıklı (tartılı) olarak (ki bu, gerçek üretim durumunu daha iyi yansıtır) son üç yılda şöyle gerçekleşmiştir:(15) 2008'de % 76,7, 2009'da % 65,2 ve 2010'da % 72,6. 2008 yılının son çeyreğinde çıkıp 2009'da tüm ülke ekonomilerini sarsan küresel (global) krizin KKO üzerindeki etkileri burada açıkça görülmektedir.

İstanbul Ticaret Odası (İTO) verilerine göre de, **küçük imalat sanayiinde** işyerlerinin kapasite kullanımı, ağırlıklı (tartılı) ortalamaya göre, 2008'de % 59,3 ve 2009'da % 55,7'dir.(16) 2009 yılında düşük kapasitede çalışmanın başta gelen nedenleri de, İTO'ya göre, talep yetersizliği (% 43,3), finansman sorunu (% 16,7), pazarlama sorunu (% 15,9) ve ithal mal rekabeti (% 9,0)dır.(17)

6.4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ'LER)

6.4.1. Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'ler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemde yerine getirdiği önemli fonksiyonları ilk gören ülke ABD olmuştur. İlginç bir şekilde, tüm dünyada hem dev işletmelerin anavatanı; hem de modern işletmeciliğin beşiği sayılan bu ülke, daha 1920'lerde kurduğu "Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration-SBA)" ve 1953'de kabul edilen "Küçük İşletmeler Kanunu" ile devlete küçük işletmeler için aktif bir teşvik görevi yüklemiştir. Söz konusu Kanun, girişimciliği özendirmek ve bu işletmelerin sistemdeki yerini geliştirmek üzere desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile doğrudan doğruya devletin ilgilenmesini sağlamaktadır.(18)

Serbest piyasa ekonomisini benimsemiş tüm gelişmiş ülkelerde sistemin temelini rekabet oluşturur; rekabeti korumanın ana aracı olan KOBİ'leri korumaya yönelik antitröst kanunlar çıkarılmıştır. Ayrıca, bu işletmelerin istihdam yaratmada çok önemli rolleri vardır. Büyük işletmeler genelde işgücü kullanımını azaltmakta iken, küçük ve orta boy işletmeler en fazla iş ve istihdam imkanı yaratmaktadırlar. Sağlam yapılı, büyümeye elverişli KOBİ'ler, ekonomik gelişmenin, siyasal istikrarın ve sosyal barışın güvencesi olup, ülke ekonomisinin de temelini oluştururlar.(19)

Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarılı olmak motivi ile yönlendirilip yönetilen bu işletmelerin dinamik olması ve ekonomiye canlılık kazandırması en önemli ekonomik özellikleridir. Bunların esnek üretim sistemleri ile değişen pazar ve talep koşullarına kolayca uyabilmeleri ve dinamizmi ekonominin krizlere dayanma gücünü arttırmaktadır. Önceleri daha çok istihdamı arttırma yolunda önemli görülüp destek verilen KOBİ'ler, 1990'lı yıllardan itibaren üretim sürecinde, satış arttırmada ve yönetim yapısında yeniliklere katkıda bulunacak, canlı, dinamik nitelikli işletmelerin doğuşunu ve gelişmesini sağlayıcı bir ortam yaratmaya yönelik hükümet politikalarıyla desteklenir hale gelmişlerdir.(20)

KOBİ'lerin sahip olduğu esneklik, özellikle kriz koşullarına süratle uyma yeteneği 1973 petrol şoku ve 1979 petrol krizi ile daha iyi anlaşılmıştır. ABD ve Japonya'ya göre konunun önemini geç kavrayan Avrupa Birliği ülkeleri de, diğer birçok ülke gibi 1980'lerin başından itibaren KOBİ'leri destekleme ve geliştirme yoluna gitmişlerdir. Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur gibi dünya ticaretindeki paylarını hızla arttırmış olan ülkelerin dış pazarlarla rekabet savaşında KOBİ'lerin yaygınlığının ve yapılarının güçlü olmasının avantaj sağladığı belirtilmektedir.(21)

KOBİ'lere ilişkin genel bir tanım veya ortak ölçü bulunmamaktadır. Ülkeden ülkeye, aynı ülkede farklı iş kollarında, hatta zaman içinde aynı işkolunda farklı ölçüler kullanılmaktadır. En çok kullanılan kantitatif ölçü, çalışan işçi sayısıdır. Ayrıca, zaman zaman sermaye miktarı veya yıllık satış geliri, makina parkı gibi ölçülere de yer verilmektedir. Çeşitli ülkelerde 50'den az veya 100'den az işçi çalıştıranlar küçük; 100'den, 300'den, hatta 500'den az işçi çalıştıran işletmeler de orta ölçekli kabul edilmektedir.(22) Genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler birlikte gruplandırılmaktadırlar.

Kalitatif ölçüler olarak da, bağımsız yönetim (genellikle sahip-yönetici), yöresel pazara yönelik olma; kendi işkolunda küçük bir yere sahip olma ve sermayenin büyük bölümünün işletme sahibince karşılanmış olması sayılmaktadır.(23) Ancak birçok ülkede KOBİ'ler dış pazarlara açılma yoluna gitmişlerdir. Türkiye'de, de son yıllarda, özellikle son birkaç yılda KOBİ'lere destek verme yolunda önemli yasal düzenlemeler yapılmıştır.

Çeşitli ülkelerde KOBİ'lerin tüm işletmeler içindeki payı -gelişmiş ülkeler dahil- % 98'in üzerindedir. Son verilere göre bu oran ABD'de % 98,9, Hindistan'da % 97,3, Güney Kore, Brezilya, Malezya, İtalya ve Türkiye'de % 99,9'dur. Toplam istihdamın içindeki payları da % 58 ile % 88 arasında değişmektedir.(24)

6.4.2 Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Ülkemizde KOBİ'leri desteklemek amacıyla 1990 yılında "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)" kurulmuştur. KOSGEB'in Nisan 2011'de yayınladığı "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011 - 2013" adlı belgeye göre, **18 Kasım 2005 tarihli Resmi Gazete**'de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren yönetmelik ile Avrupa

Birliği (AB)'nin ortak KOBİ tanımı kabul edilmiştir. Böylece KOBİ tanımında çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklükleri temel alınmış ve ortak bir tanım bulunmamasından kaynaklanan sorun aşılmıştır.

Söz konusu **"Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik"**e göre, **çalışan sayısı 250'den az** ve **yıllık satış hasılatı 25 milyon TL'yi geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır.** KOBİ'ler çalışan sayısına göre (AB'de olduğu gibi) 3 gruba ayrılmaktadır: Mikro işletme, 1-9; Küçük işletme, 10-49; Orta ölçekli işletme, 50-249 (Ek bir kriter olarak hepsinde yıllık satış hasılatı miktarları da tanımlanmıştır.(25))

Tablo 6–3 Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklüğü (AB ve Türkiye)

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı
Mikro İşletme	1 - 9
Küçük İşletme	10 - 49
Orta Ölçekli İşletme	50 - 249
Büyük İşletme	250 ve daha fazla

(Kaynak: KOSGEB, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2011-2013, Nisan 2011, s. 33)

Yukarıda belirtildiği üzere, ülkemizdeki işletmelerin sadece binde biri büyük işletme tanımına uymaktadır. Toplamın binde 999'unu oluşturan KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve ağırlığı şöyledir:(26)

- Toplam istihdamın % 78'i
- Toplam katma değerin % 55'i
- Toplam satışların % 65,5'i
- Toplam yatırımların % 50'si
- Toplam ihracatın % 59'unu sağlamakta;
- Toplam kredilerin sadece % 24'ünü kullanmaktadırlar.

Bu oranların ilk dördü 2008, ihracat payı 2009 ve kredi kullanımı payı ise 2010 yıllarına ait verilerdir.

Karşılaştırma açısından, ABD'de –yıldan yıla değişmekle birlikte– her dört yeni istihdamın üçünü KOBİ'ler sağlamakta; bunlar yeni sanayi dallarının ortaya çıkmasına yol açmakta; ayrıca inovasyon (yenilik yaratma) açısından büyük işletmelerden daha başarılı olmaktadırlar. Avrupa ülkelerinden farklı olarak, ABD'de KOBİ olma sınırı, "500'den az kişi çalıştırmak"tır.(27)

YEDİNCİ BÖLÜM

İŞLETMENİN KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ

— KURULUŞ YERİNİN ÖNEMİ VE OPTİMUM KURULUŞ YERİ KAVRAMI
— KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER
— KURULUŞ YERİ SEÇİMİ YÖNTEMLERİ
— ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ VE SANAYİ SİTELERİ

İşletmelerin kuruluş çalışmaları sırasında üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de kuruluş yerinin seçimidir. Kuruluş yeri, işletmenin faaliyette bulunduğu yer olup, işletme büyüklüğü belirlendikten sonra yapılacak işlerin başında bunun seçimi gelir.

Bu bölümde, önce kuruluş yerinin önemi ve optimum kuruluş yeri ele alınacak; sonra, kuruluş yerinin seçimini etkileyen faktörler; daha sonra da, kuruluş yeri seçim yöntemleri üzerinde durulacaktır. Son olarak da, kısaca, organize sanayi bölgeleri ve sanayi siteleri tanıtılacaktır.

7.1. KURULUŞ YERİNİN ÖNEMİ VE OPTİMUM KURULUŞ YERİ KAVRAMI

Yeni kurulacak bir işletmenin kuruluş yeriyle ilgili olarak bir karara varıldıktan ve işletme kurulduktan sonra, şartların elverişli olmadığı sonradan anlaşılsa bile artık hayli geç kalınmış olacaktır. Zira, kuruluş yerinin özellikle önemli olduğu endüstri işletmesi model olarak alındığına göre, sözkonusu işletme uzun süre ya

tüm sakıncalarına rağmen elverişsiz şartlardan çalışacak, ya da başka yere taşınmak zorunda kalacaktır ki, bu alternatif de büyük masraflara katlanmayı gerektirir.

Kuruluş yerinin seçiminde gereken özen gösterilmezse, başlangıçta iyi olan bir yerin değişen koşullar nedeniyle elverişsiz bir duruma gelmesi de mümkündür. Gerek daha başlangıçta, gerekse sonradan görülen değişmeler yüzünden **uygun olmayan yerde faaliyetlerini sürdüren bir işletme, maliyet giderlerinin yüksekliği nedeniyle diğer işletmelerle rekabet edemez.**

Yanlış yerde kurulması halinde, işletme, pazar ekonomisi düzeninde rekabet bakımından zayıf kalıp, ömrü boyunca gereksiz harcamalara yol açması nedeniyle yatırımın kârlılığını yeterince sağlayamayacağı gibi, makro düzeyde de, bu durum, ulusal kaynakların yanlış kullanımı ve savurganlık olacaktır. Ancak konuya ülke ekonomisi açısından bakması gereken devlet organlarının üzerinde duracağı ekonomik ve sosyal kriterler, kâr ve gelir sağlamayı ön planda tutan müteşebbisin kriterlerinden hayli farklı olacaktır. Şu halde, özellikle merkezi devlet organları (DPT, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı gibi) ile yatırımcıların önem verdikleri farklı iki grup kriterin varlığından bahsetmek gerekir. Planlama organlarının kullandıkları kriterler, ulusal gelirin maksimum kılınması, tam istihdamın sağlanması, geri kalmış bölgelerin geliştirilmesi, yoğun yerleşim bölgelerinin birikimli sosyolojik ve çevresel (ekolojik) sorunlarına çözüm bulunması gibi genel kriterler veya ölçütlerdir.(1)

Müteşebbis (yatırımcı) açısından ön plânda tutulan kriterler ise, işletme kârının maksimum kılınması veya toplam satış gelirlerinin maksimum kılınmasıdır. Ancak uygulamada en uygun kuruluş yeri sorunu daha çok, kâr ya da gelirlerin maksimizasyonu yerine, toplam maliyetlerin minimizasyonu açısından çözümlenmeye çalışılmaktadır. Çünkü, bir sanayi işletmesi (fabrika) üretime geçmeden önce toplam maliyetleri ve özellikle üretim maliyetlerini tahmin etmek, satış gelirlerine göre daha kolay olduğu gibi, maliyetlerin kontrol edilebilmesi de nisbeten kolaydır. Bu yüzden, **optimal kuruluş yeri, toplam üretim masraflarının en düşük olduğu yer** olarak düşünülebilir.

Aslında yalnız sanayi işletmeleri için değil, bütün işletmeler için önemli olan optimal (optimum) veya en uygun kuruluş yeri, genel olarak, **"işletme amaçlarının en iyi biçimde gerçekleştirilebileceği yer"** olarak, veya, endüstri işletmesi açısından; "malların üretim maliyetleri, tüketim maliyetleri ve işletmenin gelişme olanakları bakımından en ekonomik olan yer" şeklinde tanımlanabilir.

Seçilecek iyi bir kuruluş yeri, üretim faktörlerinin istenilen nitelikte, uygun fiyatla ve sürekli olarak tedarik edilebileceği; kaliteli ve ekonomik olarak üretim yapılabileceği, mamullerin pazarlara ekonomik olarak ulaştırılabileceği ve nihayet gerek üretim, gerekse tüketim açısından olanaklarının bulunabileceği bir yer olmalıdır.

Optimal kuruluş yerinin seçiminde çeşitli güçlüklerle karşılaşılır. Sorunun çok yönlü ve çok faktörlü olması ve bu faktörlerin etkilerinin ölçülmesinin güçlüğü, seçim için belirli bölgeyi veya alanı sınırlandırma zorunluluğu güçlüğü bunların başlıcalarıdır.(2)

Fizibilite ile ilgili bölümde belirtildiği üzere, **işletmeler kuruluş yeri bakımından: (1) Hammaddeye dönük; (2) Pazara (tüketiciye) dönük** olabileceği gibi; **(3) Hammadde veya pazara yakın olması pek fark etmeyen** türden de olabilirler. Demir-çelik, kömür işletmeleri birinci türe; deterjan işletmeleri ve rafineriler ikinci türe; pamuklu dokuma ve tekstil fabrikaları ise üçüncü tür işletmelere örnek olarak verilebilir.

Kuruluş yerinin seçimi, yaklaşık olarak 180 yıl önce iktisatçı ve işletme iktisatçılarının ilgisini çekmiştir. Sorunu ilk olarak inceleyenlerin Alman iktisatçıları olduğu bilinmektedir ki, en ünlüleri J.H. Von Thünen ile Alfred Weber'dir. Von Thünen (1826), konuyu tarımsal üretim açısından ele alarak, üretim bölgeleri tüketim bölgelerinden uzaklaştıkça buralarda taşıma giderlerinin artması yüzünden ancak belirli ürünlerin yetiştirilebileceğini açıklamıştır. A. Weber (1909) ise, konuyla sanayi üretimi açısından ilgilenmiştir. Weber'e göre, bir malın üretiminde kullanılarak maddelerin üretim yerine, malın da pazara ulaştırılmasında gerekecek taşıma maliyetlerini minimum kılacak yeri seçmek temel sorundur.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmelerde daha çok Anglo-Sakson, özellikle Amerikalı bilim adamları bu alanda etkili olmuşlardır ki, bunların arasında, başta W. Isard olmak üzere, W. J. Baumol, L. Moses, P. Wolfe, A. Kuehn sayılabilir. Bu dönemde, çok sayıda değişkenin birlikte gözönüne alınabilmesini sağlayan kantitatif metod araştırması teknikleri kuruluş yerinin seçiminde kullanılmaya başlanmıştır.

7.2. KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir işletme veya fabrikanın kuruluş yerinin seçiminin genellikle **üç ayrı aşaması vardır: kuruluş bölgesi seçimi** (Marmara, Akdeniz bölgeleri gibi); bölge içinde **kuruluş yöresinin** (il, ilçe) **seçimi;** ve işletmenin **şehrin hangi noktasında kurulacağının** "kuruluş noktası"nın veya "konumluk yeri" (belirli arazi)nin seçimi. Bunlardan kuruluş bölgesini etkileyen faktörler ile kuruluş yöre ve noktasını etkileyen faktörler iki ayrı grup olarak ele alınacaktır.

7.2.1. Bölge Seçimini Etkileyen Faktörler

Kuruluş bölgesinin seçimiyle ilgili başlıca faktörler 5 grupta toplanabilir:

(1) Pazara Yakınlık

(2) Hammadde, Enerji, İklim ve Su

(3) İşgücü

(4) Taşıma

(5) Devletin Teşvik ve Sınırlamaları

(6) Diğer Faktörler: İşletme Dışı Tasarruflar, Kültürel ve Sosyal Şartlar.

Bölge faktörleri aşağıda kısaca gözden geçirilecektir.

(1) Pazara Yakınlık

İşletmenin kuruluş yerinin seçiminde başta gelen faktörlerden biri olan **pazara yakınlık** (tüketici talebi, gelişme olanakları vb.) özellikle ulaştırma sisteminin yetersizliği ve taşıma maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda daha da önem kazanır. Genel olarak, küçük bir pazar alanı için faaliyet gösteren küçük ve orta işletmelerin kuruluş yerlerinin pazara dönük olacağı söylenebilir. Tüm ülkeye mal arz eden işletmeler de, pazara yakınlık avantajından yararlanmak için ya çeşitli yerlerde üretim bölümleri (şubeler) açma yoluna giderler; ya da, merkezde üretip, dağıtım için bölge depoları veya satış şubeleri kurma yoluna giderler.

İşletmenin türü, üretilen malın türü ve taşıma maliyeti yüksek türde hammadde kullanılması da kuruluş yerini pazar sahasına çekebilir. Nitekim, hizmet işletmeleri ile toptan ve özellikle perakende ticaret işletmeleri; çabuk bozulan mal üreten işletmeler ve petrol rafinerileri, sözkonusu üç ayrı nedenle pazara yönelik kuruluş yerlerini tercih ederler.

(2) Hammadde, Enerji, İklim ve Su

Hammadde ve diğer yardımcı maddeler, sürekli tedarik imkânları, kalite, fiyat ve taşıma maliyetleri gibi yönlerden kuruluş yerini kendilerine çekerler. Bazı hammaddeler mamul hale geldiğinde ağırlığından çok şey kaybeder; bazıları çabuk bozulma ve çürüme vb. sebeplerle uzaklara taşınamazlar. Böyle hammaddelere işleyen işletmeler, hammadde kaynağına yakın yerlerde kurulur (termik santraller, kömür, demir-çelik işletmeleri, şeker, balık ve sebze konserve fabrikaları). Günümüzde bir yandan ulaştırma sisteminin gelişmesi, öte yandan sentetik hammaddelerin doğal hammaddeleri ikame etmesi kuruluş yerinin hammaddeye olan bağımlılığını azaltmıştır.

Enerji de, endüstri işletmeleri için çok önemli olmakla beraber, artık kolayca taşınabilmesi, hatta ülkelerarasında nakli, kuruluş yerinin ona bağımlılığını geniş ölçüde azaltmıştır. **Isı, nem, yağış vb. iklim şartları** bazı hallerde işletme için önemli olabilmektedir (bazen personelin çalışma gücü ve sağlığı, bazen de üretilen mamulün nitelikleri yönünden). Ancak bazı maliyetlere katlanılarak tedbirler alınabilir. **Su**, bazı sanayi kolları için çok önemlidir ve kuruluş yerini kendisine çeker. Kimya, gıda, kâğıt, dokuma fabrikalarında yüksek basınçlı suya ihtiyaç vardır. Demir-çelik sanayiinde su, soğutma aracı olarak kullanılır.

(3) İşgücü

Kuruluş yerinin seçiminde miktar ve nitelik yönünden **işgücü sağlama imkânları** önemli bir faktördür. Geniş ölçüde işgücü kullanan büyük işletmelere, emek yoğun teknolojiyi seçen işletmeler yeterli sayıda kalifiye elemanı kolayca tedarik edebilecekleri bölgelere yönelirler. Köylerden şehirlere akın büyük şehirlerde işgücü arzını arttırdığı gibi, buralarda fabrikaların varlığı da işgücünü şehre çeken bir etken olmaktadır. Böylece işgücü arzı ile işletme kuruluş yeri karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedirler.

İşgücünün tedarik imkânları yanında maliyeti ve prodüktivitesi (verimliliği) de önemlidir. Genellikle kalifiye işgücü yüksek maliyetlidir, ama prodüktivitesinin yüksekliği nedeniyle birim üretim maliyeti düştüğü için işletme için daha avantajlı olmaktadır. Cam eşya, porselen, halı dokuma ve oyuncak endüstri dallarında çalışan işletmeler kalifiye işgücünü fazla ihtiyaç duyarlar.

(4) Taşıma

Ulaştırma maliyetleri ve ulaşım imkânları kuruluş yeri faktörleri arasında en genel niteliklisi ise de, geniş ölçüde buna göre kuruluş yerini seçen işletmeler vardır (yukarıda belirtildiği üzere, kuruluş yerini ilk inceleyen yazarlar temelde bu faktörle ilgili analizler yapmışlardır). Limanlar, demiryolu ve karayolu yakınları veya kavşaklar sırf ulaşım olanakları ve taşıma kolaylığı nedeniyle pek çok işletmeye kuruluş yeri olur. Tipik olarak, petrol karadan pipe-line denilen borularla veya deniz yoluyla merkezi yerlerdeki, kolay dağıtım yapılabilecek limanlara getirilir ve rafinerilerde işlenir (TÜPRAŞ, ATAŞ, Aliağa rafinerileri gibi).

(5) Devletin Teşvik ve Sınırlamaları

Devlet organları, her ülkede işletmelerin kuruluş yeri seçimine direkt veya endirekt yollardan etki ederler. Merkezi devlet organları (DPT, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı vb.) ile özellikle mahalli idareler (belediyeler) yöneticileri halkın menfaatlerini korumak, şehri veya çevreyi korumak ve güzelleştirmek, sanayi ve ticareti teşvik etmek amaçlarını güdebilir. Devletin etkisi, **teşvik, sınırlandırma** veya **yasaklama** şekillerinde görülür. Belirli yerlerde işletme kurulması zorlaştırılabilir veya kamu yararı için gerekli görülürse tamamen yasaklanabilir.

Olumlu yönde ise, ucuz veya parasız arsa verme, alt yapı tesislerini kurma, belediye vergi ve harçlarında kolaylıklar sağlama, belirli geri kalmış bölgelerde kurulan işletmelere yatırım indirimi, gümrük indirimi veya muafiyeti, teşvik kredisi vb. imkânlar sağlama, organize sanayi bölgeleri ve sanayi siteleri kurma, en sık görülen teşvik edici, özendirici etki tedbirleridir.

(6) Diğer Faktörler

En önemli sayılabilecek yukarıdaki beş faktöre ek olarak nisbeten ikinci derecede önemli olan, ama bazı hallerde önemi artan çeşitli faktörler vardır. Bunların arasında, **"işletme dışı tasarruflar (dışsal ekonomiler)"**, **"sosyal ve kültürel şartlar"** ile **"politik etki ve tercihler"** sayılabilir. **İşletme dışı tasarruflar, işletmelerin kendilerinin dışındaki sebeplerle ortaya çıkan tasarruflardır.** Birçok sanayi dalının biraraya toplandığı bölgelerde görülen çeşitli imkân ve avantajlar vardır: işgücü ve özellikle kalifiye işçi bulma kolaylığı, bakım-tamir ve yedek parça sağlama kolaylıkları gibi.

Kültürel ve sosyal şartlar ise, işletmede çalışacak personelin aile fertlerinin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilecek kültürel ve sosyal kurumların bulunmasını veya yakınlığını ifade etmektedir. Belirli yaşa gelen çocukların eğitim ihtiyacı için çeşitli düzeylerdeki okulların bulunması örnek olarak verilebilir.

Bu grupta diğer bir faktör de, **politik etki ve tercihlerdir.** Siyasal tercihler, özel işletmeler için pek önemli değildir; ama devlet işletmelerinde hükümetler ekonomik nedenleri ikinci plana itip, bazen istihdam için, ama çoğu zaman da oy toplamak veya kazanılan seçim için şükran borcunu ödemek vb. nedenlerle hiç de uygun olmayan yerleri KİT'ler için kuruluş yeri olarak seçebilmektedirler. Türkiye'de bazı şeker fabrikalarının, şeker pancarı yetişmeyen bölgelerde kurulmuş olması bunun tipik örnekleridir.

7.2.2. Kuruluş Yöre ve Noktasını Etkileyen Faktörler

İşletmenin veya fabrikanın hangi bölgede kurulacağı belirlendikten sonra, bu bölge içinde çeşitli il ve ilçe aday kuruluş yerleri olarak saptanır. Bu aday yöreler arasında toplam maliyetleri minimum kılan yöre optimum kuruluş yeri olarak seçilir. Daha sonra, belirli bir yöre "A" şehri seçilmekle kalmayıp, daha spesifik olarak, şehrin hangi kısmı, hangi arsa veya arazisinin en uygun olduğu da kararlaştırılır.(3) Bu yere, işletmecilikte "kuruluş noktası" veya "konumluk yeri" denilmektedir. Ancak, bazen bölge üzerinde durmaksızın doğrudan yöre ve nokta seçimine geçilir.

Geniş anlamda kuruluş yeri (bölge)nin seçiminde gözönünde tutulan kriterlere göre, kuruluş yöresi ve noktası seçimini etkileyen faktörler daha çok teknik düzeydedir. Başlıcaları aşağıda belirtilen faktörlerden bölge seçiminde de sözkonusu olanlar, burada makro düzeyden çok, mikro düzeyde ve dar anlamdadırlar. İşgücü, hammadde ve enerji, su kaynaklarına yakınlık, alt yapı durumu, ulaşım tesis ve maliyetleri, arsa yapısı ve genişletme imkânları, belediye hizmetleri, nüfus yapısı, ücret düzeyi, arazi, inşaat, giyim,

gıda fiyat düzeyleri, eğitim ve meslek durumu mahalli vergiler ve harçlar.(4)

7.3. KURULUŞ YERİ SEÇİMİ YÖNTEMLERİ

Bir işletme kurulurken, işletmelerin amaçları, türü, üreteceği mal v.b. hususlar gözönünde tutularak yer seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi yoluna gidilir. Günümüzde, bir yandan yüksek düzeyde matematiğin kullanıldığı metod ve tekniklerin geliştirilmesi; öte yandan, çok sayıda değişkeni birlikte manipüle edebilen bilgisayarların iş dünyasının sorunlarını çözmede kullanılacak şekilde geliştirilmeleri kuruluş yeri seçiminde yararlanılacak usul ve araçların sayısını hayli çoğaltmıştır.

Kuruluş yeri seçiminde yararlanılabilecek model ve yöntemlerin uygulanabilirlik açısından en önemlileri şunlardır:(5)

— Karşılaştırmalı yöntemler

— Ulaştırma modeli

— Doğrusal (lineer) programlama modeli

— Karma tam sayılı programlama modeli.

Bunlardan son üçü, yöneylem araştırması genel adıyla bilinen kantitatif teknikler seti içinde yer alan matematiksel programlama usullerinin, işletmecilikte çeşitli sorunların çözümlerinde en fazla kullanılan özel şekilleridir. Anketler, araştırma ve soruşturmalarla toplanan bilgilerin sınıflandırılması ve değerlendirilerek, optimizasyon (maksimizasyon veya minimizasyon) analizleri ile en uygun kuruluş yeri seçilebilir.

İşletmenin **en uygun (optimum) kuruluş yerinin seçimi, ölçülebilir maliyet unsurları ile uzun vadeli ve görünmeyen maliyet unsurlarının toplamını minimum kılan çözüm şeklinin bulunmasıdır.** Hammadde ve enerji, arazi ve inşaat maliyeti, taşıma gibi unsurlar önceden hesaplanablir; ama, sosyal çevrenin etkisi, kalifiye eleman kaynaklarının gelecekteki durumu, bölgenin gelişmesi, vergi avantajları gibi bir kısım maliyet unsurlarını tahmin edebilmek hayli güçtür.

Burada, en çok kullanılan usuller arasında bulunup da yüksek düzeyde matematik bilgisi ve bilgisayar programlamayı gerektirmeyen karşılaştırmalı yöntemler üzerinde durulacaktır. Karşılaştırmalı yöntemlerin başlıcaları, **"faktör karşılaştırma"** veya **"puanlama"** yöntemi, **"maliyetleri karşılaştırma"** ve **"kârlılıkları karşılaştırma"** yöntemleridir. Gerek faktörlerin, gerekse doğrudan maliyetlerin karşılaştırılmasının da değişik uygulama usulleri vardır.

7.3.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemi veya Puanlama Modeli

Faktör karşılaştırma yöntemi başlıca iki şekilde uygulanır.

1. Yarı kantitatif nitelikte olan birinci uygulama şekli, birçok değişkeni aynı anda analize tabi tutmaya elverişli olduğu için, yalnız kuruluş yeri seçiminde değil, birçok işletme faaliyetinde karar aracı olarak kullanılır. Ayrıca, değişkenlerin kalitatif olması da önemli değildir, zira bu takdirde bazı ölçekleme usulleriyle ölçülebilir hale getirilip, değerlendirmeye katılmaları sağlanır. Bu sayede, kuruluş yeri seçiminde kuruluş yeri için geçerli kantitatif ve kalitatif özelliklerin birlikte değerlendirilerek bir seçim yapılması hayli kolaylaşır.

Faktör karşılaştırma yönteminin bu şeklinin kullanılmasında **kuruluş yeri özellikleri bir liste halinde belirlendikten sonra şu aşamalardan geçilir:**

(1) Faktörlerin çeşitli yoğunluk dereceleri için bir dereceleme yapılır. Bu derecelere göre her faktörün değişik yerler için derecesi belirlenir.

(2) Tüm kuruluş yeri faktörlerine alınacak karar içindeki önemlerine göre tartı veya ağırlık verilir.

(3) Her kuruluş yeriyle ilgili çeşitli faktörlerin derece sayısı ile sabit tartı sayısı çarpılarak tartılı değerler bulunur ve tablo düzenlenir. Her yer için tartılı değerler toplanır ve en yüksek toplam değere sahip olan aday, kuruluş yeri olarak seçilir.

2. Faktör karşılaştırma usulünün ikinci uygulama şeklinde ise, her kuruluş yeri faktörünün alınacak karar içindeki önemine göre tartı veya ağırlık verilir. Sonra, her faktörün tartısını tam puan derecesi olarak kabul edip, aday kuruluş yerlerinde o faktör için ayrı ayrı puan verme yolu-

na gidilir. Daha sonra, her faktörün puan derecesi ile her aday yerdeki puanı çarpılarak, ağırlıklı puan bulunur. Tablo düzenlenerek, en yüksek toplam ağırlıklı puana sahip aday yer kuruluş yeri olarak seçilir.

İkisi de faktörleri ağırlıklı değerlerle karşılaştırmaya dayanan yukarıdaki uygulama şekillerinin başlıca farkı, ilkinde toplam 100'e ulaşan oransal bir önem derecesi belirlenmesi ve yoğunluk derecesinin 0–5 arasındaki ölçeğe göre her yer için ayrı belirlenmesidir. İkincisinde, 0–20 arasında bir ölçeğe göre önem dereceleri belirlenir (ki bunların toplamı 100 değildir), her faktörün her kuruluş yerinde, genel olarak belirlenen önem derecesini tam puan kabul ederek, onun üzerinden değerler verilmesidir.

Puanlama yöntemlerinde, analize katılan faktörlerin kuruluş yerini etkileme veya önem dereceleri (tartı veya ağırlık) ile yoğunluk derecesini (puan durumunu) belirleme çok önemlidir. Bu usulün sakıncası dereceleme ve puanlamada subjektifliğin fazla olması; faydalı yanı ise, basit ve kolay uygulanabilir olmasıdır.

7.3.2. Maliyetleri Karşılaştırma Yöntemleri

Maliyetleri karşılaştırma yöntemi de başlıca iki şekilde uygulanır.

1. Maliyet karşılaştırmaya dayanan bir yöntemde, çeşitli aday kuruluş yerlerinden "en düşük birim üretim maliyetine" sahip olacağı tahmin edilen yer en uygun kuruluş yeri olarak belirlenir. Belirlenen üretim kapasitesinde, "A", "B", "C", "D" gibi çeşitli aday yerlerde kurulması halinde işletmenin birim değişken maliyetlerinin ve birim başına sabit maliyetlerin ne olacağı tahmin edilir. İşçilik, hammadde, yardımcı madde gibi değişken giderlerle, vergi, sigorta, kira gibi sabit giderlerin toplamından bir birime düşen miktar hangi yerde daha düşükse orası seçilir.(5)

Bu yöntemin uygulanmasında en büyük sorun, maliyetlerin önceden tahmin edilmesinde görülür. Birim maliyetlerin hesaplanmasında maliyet muhasebesinde kullanılan tahmini maliyet ve standart maliyet hesaplama usullerinden yararlanılır. Ancak, bu hesapların yapılabilmesi, maliyet karşılaştırmaya dayandığından, aday kuruluş yerlerinde aynı mamulü üreten kurulu bir işletmenin bulunması gerekir.

2. Maliyet karşılaştırmanın diğer bir uygulama şekli ise, toplam maliyetlerin ağırlıklı miktarlarının karşılaştırılmasıdır. Bu uygulama şeklinde, çeşitli kuruluş yerleri için, bellibaşlı faktörlere faaliyet giderlerindeki tahmini paylarına göre oransal bir katsayı (ağırlık) verilir. Sonra, "A", "B", "C", "D" gibi aday kuruluş yerlerinin herbirinde kuruluş yeri faktörleri için minimum maliyet ve maksimum maliyet tahminleri yapılır. Her faktör için belirlenen katsayı, farklı bölgelerdeki kuruluş yerleri için her faktörün minimum ve maksimum maliyetleri ile çarpılır. Böylece, her aday yer için bulunan ağırlıklı maliyetler en az ve en çok olmak üzere toplanır. En düşük toplam maliyetleri veren yer optimum kuruluş yeri olarak seçilir.

Burada, önceki usullerin hepsinden farklı olan önemli bir nokta, en uygun yerin seçiminde en yüksek değer veya puana sahip olan yerin değil, en düşük toplam maliyetleri (minimum ağırlıklı toplam maliyet ve maksimum toplam olmak üzere iki grup) gösteren yerin seçiliyor olmasıdır.(7)

7.3.3. Kârlılıkları (Rantabiliteleri) Karşılaştırma Yöntemi

Maliyetlerin yanında satışları da gözönünde bulundurması açısından en anlamlı yöntem, işletmenin aday kuruluş yerlerinde kurulmaları halinde kârlılıkların (rantabilitelerin) karşılaştırılması yöntemidir. Ancak, maliyet ve özellikle satış gelirleri unsurlarının ağırlıklı bir şekilde tahmin edilmesinin güçlüğü bu yöntemin uygulanabilirliğini geniş ölçüde kısıtlamaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, maliyet unsurları nisbeten daha kolay ve sağlıklı olarak tahmin edilebilir. Hele piyasanın istikrarsız olduğu dönemlerde sağlıklı satış gelir tahminleri yapmak çok daha zordur. Esasen, böyle dönemlerde açıklanan tüm yöntemler yetersiz kalır. Daha ileri yöntem ve tekniklere ihtiyaç duyulur ki, bunların matematiksel programlama tekniklerinin özel çeşitleri olduğu daha önce yukarıda belirtilmişti.

7.4. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ VE SANAYİ SİTELERİ

Belirli bölge ve yerleri istenilen, cazip bir hale getirmek ve böylece birçok işletmenin buralarda toplanmasını sağlamak amacıyla devlet veya özel yatırımcılar **"organize sanayi bölgeleri"** denilen toplu iş merkezlerini oluştururlar. Günümüzde bunlar endüstriyel işletmeler için ideal yerleşim yerleri sayılırlar; bunların daha küçük ölçekli tiplerine de **"sanayi siteleri"** denilir.

7.4.1. Organize Sanayi Bölgeleri

Genellikle sanayileşme çabası içinde bulunan az gelişmiş ülkeler için, sanayi işletmelerinin çeşitli altyapı ve yerleşim sorunlarını çözümleme yolunda sanayi bölgeleri ve sanayi sitelerinin özel bir önem kazandığı görülmektedir. Zira, çeşitli temel sorunları çözülmüş belirli bir bölge ve konumluk yeri çeşitli bakımlardan hem işletmeler düzeyinde tasarruf sağlamakta, hem de makro ekonomik düzeyde kaynakların etkin, rasyonel bir biçimde kullanılmasında yararlı olmaktadır (ortaklaşa kullanım, hazır altyapı tesisleri, büyük işletme kurmayı kolaylaştırma vb. avantajlar).

Organize sanayi bölgeleri, **"kapsamlı bir plan gereğince parsellenip, yol, su, elektrik kanalizasyon gibi altyapı tesislerine sahip kılınmış arazi parçalarının, beraberce yararlanabilecekleri her türlü hizmetle birlikte müteşebbislerin yararlarına sunulduğu organizasyonlardır"** şeklinde tanımlanabilir.(8)

Organize sanayi bölgeleri en çok devlet organlarınca kurulmakta ise de, kuruluş biçimleri bakımından üç ayrı tipte olabilirler:

1. Merkezi devlet ve mahalli idareler veya sanayi ve ticaret odaları gibi kendilerine belirli kamu görevleri verilmiş mesleki örgütlerce kurulanlar.
2. Özel ve kamu kuruluşlarınca ortaklaşa olarak kurulanlar.

3. Özel yatırımcılar veya arsa sahipleri tarafından kurulanlar. İkinci ve özellikle üçüncü tiplerde kâr amacı ön plana çıkmaktadır.

Bu bölgelerin **bazı altyapı tesislerine sahip olmaları** dışında sağladıkları yararlar arasında, özellikle, **işletmelerin büyüme ve gelişme amaçlarına elverişli olmaları** (kent dışında geniş arazi üzerinde olmaları buna olanak sağlar) ve **büyük yerleşim merkezlerini tehdit eden çevre kirliliği (hava, su, sanayi atıkları vb.) sorunlarını büyük ölçüde gidermeleri** belirtilebilir. Ayrıca, buralarda kurulan çeşitli tesisler aracılığı ile sanayi atıklarının değerlendirilmesi de kolaylaşır.(9)

Türkiye'de planlı kalkınma dönemi ile birlikte, organize sanayi bölgesi kurma fikri de güç kazanmıştır. Daha 1960 yılında hükümetçe yaptırılan etüdlerin raporu, organize sanayi bölgelerinin faydalarını açıklayarak, Bursa'da bir "Pilot Organize Sanayi Bölgesi" kurulmasını önermiştir. Böylece 1962 yılı sonunda geliştirilmeye başlanan Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nin ancak 15-20 senede dolabileceği tahmin edilmişken, altyapı inşaatının bitiminden sonra 3-4 yıl içinde % 70 oranında dolmuştur. Bu ilk modern uygulama, organize sanayi bölgesinin yararları konusunda güven verdiği için diğer birçok ilde de aynı yola gidilmiştir.(10) Örneğin, Eskişehir, Gaziantep, Kayseri, İstanbul İkitelli ve Konya organize sanayi bölgeleri.

7.4.2. Sanayi Siteleri

Organize sanayi bölgelerinin küçük ölçekli tipleri olan sanayi siteleri, kente daha yakın yerlerde kurulan, daha çok küçük ve orta ölçekli işletmeleri barındırmak için, hazırlanan site tipi binalardır (organize sanayi bölgelerinde işyeri binalarını işletmeler yaparlar). Belirli bir arazinin parsellenerek üzerinde altyapı tesisleri oluşturulduktan sonra çeşitli fabrika binalarının veya benzer işyerlerinin inşa edilmesi yoluna gidilir; kamu kuruluşlarının desteği ile olsa da genelde kâr amaçlı olarak özel kişi ve işletmelerce; bazen kooperatif şeklinde kurulup, kiralanır ya da satılırlar. Bun-

lar, gördükleri fonksiyon bakımından, genel nitelikli (her tür küçük sanayi için) veya bir iş koluna özel olabilirler. Örneğin, İstanbul Ümraniye'deki MODOKO-Mobilyacılar Sitesi, Merter'deki Demirciler Sitesi.

Sanayi siteleri dokuma, makina, oto yedek parçası üretimi, ya da onarımı ile ilgili atölye tipi çalışma işletmeleri bünyelerinde barındırırlar. Bunlarda da, tıpkı organize sanayi bölgelerinde olduğu gibi, yol, su, elektrik gibi altyapı tesisleri kurulur; arazi üzerine çoğu zaman standart işletme binaları bitişik düzen içinde böylece düşük birim maliyetlerle inşa edilirler. Aynı sitede yer alan işletmeler arası sıkı ilişkiler sözkonusu olur; çeşitli üretim girdi ve çıktıları birbirlerini tamamlar. Örneğin, bir torna atölyesinden çıkan mamuller, aynı sitedeki taşlama atölyesine gönderilir ve orada temizlenir; bu yoldan sanayi kuruluşlarına ara mal olarak hazırlanır.(11)

SEKİZİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM

"İyi yönetim, ortalama insanlara nasıl üstün insan gibi çalışabileceklerini göstermektir."

John D. Rockefeller

- **YÖNETİMİN TANIMI, ANLAMI VE YÖNETİM FONKSİYONLARI**
- **YÖNETİM KADEMELERİ VE YÖNETİCİ BECERİLERİ**
- **PLANLAMA**
- **ÖRGÜTLEME (ORGANİZASYON)**
- **YÖNELTME (YÜRÜTME)**
- **KOORDİNASYON**
- **DENETİM (KONTROL)**
- **YÖNETİM VE KARAR VERME**
- **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**
- **YÖNETİMLE İLGİLİ BAZI YENİ KAVRAM VE TEKNİKLER**

Birinci bölümde işletme yönetiminin gelişiminin ele alındığı kısımda belirtildiği gibi, devlet yönetiminin çok uzun bir geçmişe dayanmasına karşılık, işletmeler açısından yönetim yeni sayılabilecek bir bilgi alanıdır. Batı ülkelerinde sanayi devriminin çeşitli buluşlarla desteklenerek güç kazandığı ve işletmelerin hızlı büyüme sürecine girdiği 1880'lerden itibaren, özellikle 20. asrın başlarında Taylor (1911), Fayol (1916) ve Weber'in bugün bile değerli görülen, klasikleşmiş eserlerinden sonra işletme yönetimiyle ilgili gelişmeler hız kazanmıştır.

Günümüzün küreselleşen dünyasında beşeri ve maddi kaynakları ihtiyaç karşılayacak mal ve hizmetlerin üretimi için kullanabilme bilgi ve becerisi çok önemlidir. Bu becerinin başında da yö-

netim bilgi ve yeteneği gelmektedir. Yönetim ve organizasyon bilgi ve becerisi sayesinde, doğal kaynakları kıt bir ülke, zengin ve refah içinde olabilmektedir. Buna karşılık, zengin doğal kaynakları olduğu halde bunları değerlendirmekten yoksun ülkelerin sayısı hiç de az değildir.(1)

Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi, insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Yeryüzündeki kaynakların sınırlı, ihtiyaçların ise çok fazla olması, artan bu ihtiyaçların en rasyonel bir biçimde karşılanmasını zorunlu kılmakta; rasyonellik de örgütler aracılığıyla sağlanmaktadır. Esasen örgütlerin varoluşunun nedeni bireysel olarak başarılamayan amaçların gerçekleştirilmesidir.(2) Kâr amaçlı, ya da kâr amaçsız kuruluş olsun, örgütler amaçlarına ulaşmak için başta beşeri faktörler olmak üzere çeşitli kaynakları kullanırlar. Bunları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak da yönetimin ve yöneticinin temel görevidir.

Bu bölümde, önce yönetimin tanımı, anlamı ve yönetim fonksiyonları ile yönetim kademeleri ve yönetici becerileri ele alınacak; sonra, başlıca yönetici (veya yöneticilik) görevlerini oluşturan temel yönetim fonksiyonları olarak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri açıklanacaktır. Bundan sonra da, işletme yönetiminde son yıllarda görülen önemli bir gelişme olan "Toplam Kalite Yönetimi" ile diğer bazı modern-sonrası yaklaşımlara yer verilecektir.

8.1. YÖNETİMİN TANIMI, ANLAMI VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, evrensel bir **süreç**, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir **bilim** olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde, **süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları;** sanat olarak, **bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu** ifade eder.

Bir bilim dalı ve uygulama alanı olan yönetimin temel özelliği, çeşitli disiplinler tarafından geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmasıdır. Yönetici, işletmeyi (örgütü) bir bütün olarak ve bölümleriyle birlikte ele alarak, çeşitli bilgi ve teknikleri mevcut şartlara uygunluklarına göre kullanmak ve uygulamak durumundadır.

8.1.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı

Yönetim, uzman yazarlarca değişik yönleri ön plana çıkarılarak az çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Değişik tanımlar, bu farklı bakış açılarını görebilmek açısından yararlı olacaktır. Bunlardan bazılarına göre, yönetim:

"İnsanların gruplar halinde birlikte çalışarak seçilmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir";(3)

"İnsanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı" ... veya "başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır;" (4)

"Örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasıdır.(5)

Bu tanımların önemli bir **ortak yanı, yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak** ele almaları ve **ortak amaca ulaşma yolunda işbirliğidir.** Sonuncusunda, ayrıca, yönetim faaliyetlerinin neler olduğu da belirtilmektedir.

Bu kitapta da, yönetim bir süreç olarak ele alınacak ve süreci oluşturan faaliyetlerden "koordinasyon"u da kapsayacak bir biçimde yukarıdaki son tanıma benzer bir şekilde tanımlanacaktır. Buna göre:

Yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir.

Yönetimi, amaçlara ulaşma yolunda birtakım yöneticilik faaliyetlerinin yerine getirilmesi olarak alan bu tanımda -diğer tanımlarda da olduğu gibi- şu unsurlar yer almaktadır:

1. Amaçlar
2. Amaçlara ulaştıracak işler, faaliyetler
3. Amaçlara ulaşmada etkili ve verimli olma.

İnsanların ihtiyaçları çok fazla, kaynaklar ise sınırlı olduğundan, yönetim faaliyetlerinde "etkinlik" ve "rasyonellik" ilkelerine uyulması gerekir. Bunlardan **ilki,** etkili olma ya da **"etkinlik", ama-**

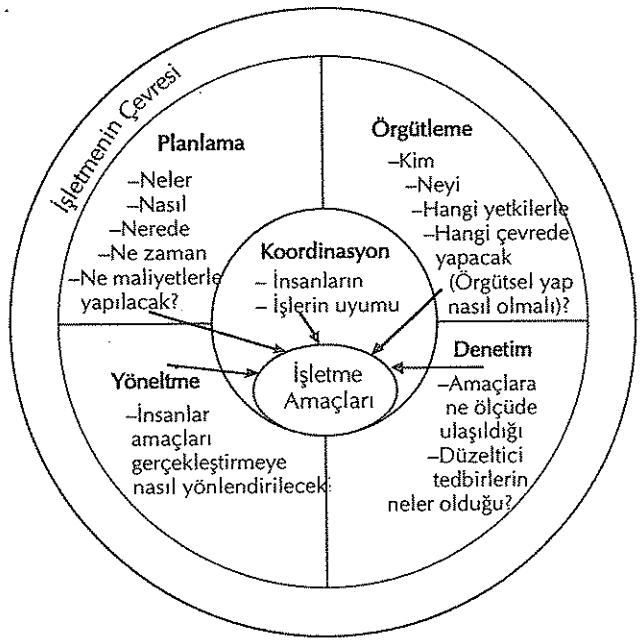
ca ulaştırıcı yönde olma; ikincisi ise, tanımda "verimli olma" şeklinde ifade edilen en az emekle hedefe ulaşılmasıdır.(6)

8.1.2. Yönetim Fonksiyonları ve İşletmenin Diğer Fonksiyonları ile İlişkileri

Yönetim sürecinin aşamalarını oluşturan faaliyet grupları yönetim fonksiyonunun alt fonksiyonlarıdır. Bunlar aslında "yönetici ne yapar?" sorusunun cevabı olarak, kategorik bir biçimde yöneticinin görevlerinin neler olduğunu göstermektedirler. Henri Fayol'un çalışmalarının bir ürünü olan **yönetim süreci yaklaşımı,** tüm dikkatleri işletme amaçlarına ulaşılması için yerine getirilmesi gereken yönetsel işlemler üzerinde toplamaktadır. Başlıca yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda tam bir görüş birliği bulunmamakla beraber, bu konuda yazarların çoğu Fayol'dan planlama, örgütleme, yöneltme , koordinasyon ve denetimi alarak, bunları yönetimin temel fonksiyonları olarak kabul etmekte; bazı yazarlar bunlara "kadrolama" fonksiyonunu katmaktadır.(7) Bazıları ise, temelde personelin seçilmesi ve yetiştirilmesini kapsayan kadrolamayı ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak almamakta; ama koordinasyonu ayrı bir fonksiyon olarak görmektedir.

Şekil 8-1'de görülen yönetim fonksiyonları kısaca şöyle açıklanabilir:

1. **Planlama,** geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağının belirlenmesidir.
2. **Örgütleme,** işletme yapısının (örgütsel yapının) oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır.
3. **Yöneltme (yürütme),** grup halinde örgütü oluşturan insanları (astları) amaçlara ulaşma yolunda isteklendirme; yönlendirme ve harekete geçirmedir.
4. **Koordinasyon,** çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılmasıdır.
5. **Denetim,** amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.



Şekil 8–1 Yönetici Ne Yapar? Yönetim Sürecinin Aşamaları (Yönetim Fonksiyonları)

Aslında işletmenin üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi bölümlerine ait faaliyetlerin hepsi birer yönetim konusudurlar. Dolayısıyla, yönetim faaliyetleri (veya fonksiyonları) ile diğer işletme fonksiyonları arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Yönetim faaliyetleri bütün diğer faaliyetlerin zorunlu bir kısmını oluşturur; sözkonusu faaliyetlerin hepsinde yöneticilik fonksiyonları yerine getirilir. Diğer bir ifadeyle, üretim yöneticisi de, pazarlama veya finans yöneticisi de kendi bölümünün tüm faaliyetlerini planlayıp, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve denetleme durumundadır. Yönetim faaliyetlerinin böyle geniş kapsamlı ve genel bir fonksiyon olma özelliği Şekil 8-2'de görülmektedir. Esasen, bu durum daha önce genel olarak işletme fonksiyonlarının kısaca tanıtıldığı İkinci bölümde de belirtilmişti.

Yönetim Sürecinin Aşamaları (Yönetim Fonksiyon.) / İşletmenin Diğer Fonksiyonları	Üretim ↓	Pazarlama ↓	Finans ↓	İnsan Kaynakları ↓	Diğerleri ↓
Planlama →					
Örgütleme (Organizasyon) →					
Yöneltme (Yürütme) →					
Koordinasyon →					
Denetim (Kontrol) →					

Şekil 8-2 Yönetim Sürecinin Aşamaları (Yönetim Fonksiyonları) ile İşletmenin Diğer Fonksiyonları Arasındaki İlişkiler

"Yönetimin ne olduğu" ve "yöneticinin ne iş yaptığı" konusundaki uygulamalı araştırmaların ulaştığı sonuç, ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar, yapılan işin "temelde aynı olduğu"; sadece rollerin ve kapsamının değiştiği, yöneticinin işinin "programlanmış" olmadığı, sözlü haberleşme ile sezgilerin çok önemli rol oynadığı ve yöneticinin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü olduğu yolundadır.(8)

8.2. YÖNETİM KADEMELERİ VE YÖNETİCİ BECERİLERİ

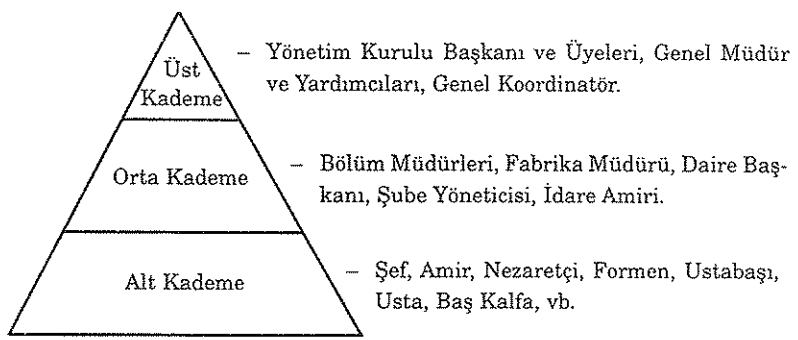
Yönetim, grup halinde çalışan insanları ve diğer işletme kaynaklarını kullanarak ortak amaçlara ulaşma süreci olduğuna göre, en küçük işletmelerde bile birden çok yöneticiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, yönetsel işler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülür; böylece bir yönetim kademeleri hiyerarşisi (basamaklar sırası) sözkonusu olur.

8.2.1. Yönetim Kademeleri

Yönetim bir piramit şeklinde düşünülüp, bunun bir yüzeyi alınırsa, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, bu yolda başkalarına iş yaptıran yönetim organları Şekil 8-3'de görüldüğü gibi üç kademe halinde gruplandırılabilir:

1. Üst kademe yönetimi
2. Orta kademe yönetimi
3. Alt kademe yönetimi.

Üst kademe yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az, orta kademedekiler fazla; alt kademedekiler ise genellikle daha fazladır.



Şekil 8-2 Yönetim Kademeleri ve İlgili Yöneticiler

1. Üst Kademe Yönetimi ve Yöneticileri: Genellikle, üst düzey yönetime, "tepe yönetimi"; bu kademeyi temsil eden yöneticilere de, "tepe yöneticileri" denilir. Bunlar en fazla yetki ve güce sahiptirler ve tüm işletmenin yönetim sorumluluğunu taşırlar; işletmenin amaçlarını, uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirlerler; şirketi dışarıda en geniş yetkilerle temsil ederler. Yönetim kurulu başkanı, yardımcıları ve üyeleri; başkan, genel koordinatör, genel müdür ve yardımcıları bu grupta yer alırlar.

2. Orta Kademe Yönetimi ve Yöneticileri: Tepe yönetimince belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planları geliştiren; alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden bu grup, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, ida-

re amiri gibi isimlerle anılırlar. Orta kademe yöneticileri çok ve çeşitli uygulamaya dönük işleri yaparlar.

3. Alt Kademe Yönetimi ve Yöneticileri: Bunlar, günlük faaliyetleri gerçekleştiren işgörenler, teknik ya da ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticilerdir. Şef, amir, nezaretçi, formen, ustabaşı, usta, baş kalfa gibi isimlerle anılırlar.

8.2.2. Yönetici Becerileri

Başkaları vasıtasıyla işgörmek ve etkili ve verimli bir şekilde **amaçlara ulaşmayı sağlayabilmek** için, yöneticilerin, nisbî önemleri kademelere göre değişen birtakım becerilere sahip olmaları gerekir. **Yönetim faaliyetlerinin üç ayrı yönünü oluşturan, teknik, beşeri ve kavramsal** boyutlarına paralel olarak yönetici becerileri de:

1. Teknik beceri
2. Beşeri ilişkiler becerisi
3. Kavramsal beceri

şeklinde üç ana grupta incelenebilir. (9)

1. Teknik Beceri: Yönetimin teknik boyutu, "teknik" teriminin-sadece mühendislikle ilgili olmayan- geniş anlamı çerçevesinde, muhasebe, finans, pazarlama gibi yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder. Bu çerçevede, bir görevin başarılması için gerekli özel bilgi, ustalık, taktik ve metodların tümü teknik kapsamına girer. Alt kademe yöneticileri, en alt kademede yer alarak fiilen işleri yapan işgörenlerin ve diğer alanlardaki büro personelinin birinci derecedeki gözetimcisi durumundadır. Teknik beceri, bu yönetici kesimi bakımından -diğerleri için olduğundan- çok daha önemlidir.

2. Beşeri İlişkiler –İnsan İlişkileri– Becerisi: Yöneticinin kademesi yükseldikçe, sorunları teknik bilgisiyle çözme ve teknik destek verme yerine, başkalarının faaliyetlerini planlama, yöneltme ve koordinasyon vb. ön plana çıkar; dolayısıyla, insan ilişkileri önem kazanır. Personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme ve etkili iletişim her kademede gerekli olmakla beraber, orta kademede nisbeten daha önemlidir.

3. Kavramsal Beceri: Yönetim faaliyetlerinin kavramsal boyutu, yöneticinin işletme örgütünün tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade eder. Kavramsal beceri, çeşitli bölümlerin işletme amaçlarına katkılarını değerlendirmeyi; her parçanın bütün ile ve birbirleriyle ilişkilerini en uygun hale getirmeyi sağladığından, buna, "birleştirme ve bütünleştirme becerisi"de denilir. (10)

Bu beceri, "analiz etme becerisi " ve "alternatifler arasından en iyisini seçebilme" anlamında, "karar verme" gibi diğer bazı becerilerle birlikte, özellikle üst kademe yönetiminde büyük önem kazanır.

Faaliyetlerin niteliğine bakıldığında, yöneticilik faaliyetleri (H. Fayol'a göre) tepe yönetiminde yaklaşık olarak %10 gibi teknik, % 90 idari nitelikli iken; alt kademede %90 teknik, %10 gibi idari niteliklidir. Orta kademedeki faaliyetlerde ise, teknik ve idari nitelikler yarı yarıya gibidir. Doğal olarak, her kademede gerekli yönetici nitelikleri de, faaliyetlerin bu nitelikleri ile uyumlu olmak durumundadır.

8.2.3. İyi Bir Yöneticinin Özellikleri

Yönetici becerileri genel bir çerçevede kısaca açıklanmış bulunuyor; ama "iyi bir yöneticinin nasıl olması gerektiği" konusu da önemlidir. İsviçre Psikoteknik Kurumu ve diğer bazı kaynaklara dayalı olarak iyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir: (11)

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme
- Objektiflik; adil olma
- Mantıklı olma, analiz, sentez ve muhakeme (yargı) gücü
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilme
- Teknik bilgi ve tecrübe
- Girişken (insiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma
- İyi bir "satıcı" olma; fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma.

8.3. PLANLAMA

8.3.1. Planlamanın Tanımı ve Anlamı

Planlama, yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisidir. İşletme bir örgüt olduğuna göre, her plan ve onu destekleyici durumundaki alt planlar ortak amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için yapılırlar. Tüm grup faaliyetleri, **amaçların neler olduğunun ve bunlara nasıl ulaşılacağının belirlenmesi** ile başlar; bu da planlama sürecinin başlangıcıdır. Diğer yönetim faaliyetleri veya fonksiyonlarının hepsi planlama ile yakından ilgilidir; zira, yönetici işletme amaç veya hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütleme, yöneltme, yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışır.

Planlama, genel ve basit bir ifadeyle, **"belirli bir gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağının önceden belirlenmesidir." Planlama ile, "neyin, niçin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağı"** kararlaştırılır. (12)

Yönetim sürecinin bu ilk aşamasında çeşitli konuların önceden belirlenmesiyle, bulunulan yer ile gelecekte ulaşılmak istenen yer arasında bir köprü kurulmakta; gelecekte ortaya çıkacak olay ve durumları şansa bırakmamaya çaba gösterilmektedir. Böylece, tamamen zihinsel -entellektüel- bir çalışma ile, bilinçli bir biçimde işletme için rotaların kararlaştırılması; bilimsel ve deneysel tahminlere dayanarak kararsızlık ve belirsizlik hallerinin minimuma indirilmesi yoluna gidilmektedir. Bu da, işletmenin riskinin azaltılması demektir. Belirtilen doğrultuda etkili bir planlama, geçmiş bilgilerin analizini, mevcut durumların ve ayrıca geleceğe dönük gelişmelerin değerlendirilmesini gerektirir. (13)

Planlama ve denetim, yönetimin "Siyam İkizleri" (ya da yapışık ikizler) gibi ayrılmaz parçalarıdır. Planlar olmadan denetim anlamsız olur; çünkü önce nereye gidileceğinin belirlenmesi gerekir ve planlar denetim için gerekli standartları veya ölçüleri sağlar. Planlama geleceğe dönük iken, denetim geçmişe dönüktür. Her kademedeki yönetici için gerekli olan planlar üst düzeydekiler için geniş kapsamlı ve genel nitelikte olur; buna karşılık, orta ve alt kademelere inildikçe ayrıntılı planların yapılması gerekir.

8.3.2. Planlama ve Plan Çeşitleri

Plan, **"amacın ve buna ulaştıracak araç, yol ve olanakların genel çizgilerle belirlenmesi"**dir. (14) Planlama süreci sonunda ortaya çıkan planlar çeşitli kriterlere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler. Temel alınan kriterlerin başlıcaları, planda kapsanan zaman, tek kullanımlı olup olmama, planın tüm işletmeyi veya bölümleri ya da bazı birimleri kapsaması ve hangi yönetim kademesine ait olduğudur.

Kapsanan zamana göre planlar:

1. Kısa vadeli veya süreli (1 yıla kadar vadeli)
2. Uzun vadeli veya süreli (1 yıldan uzun vadeli)

şeklinde ikiye ayrılabilir. (Geleneksel olarak, 1 yıla kadar, 1 yıldan fazla ve 5 yıla kadar ve 5 yıldan fazla süreli planlama ve planlar için sırasıyla, kısa orta ve uzun vadeli şeklinde 3'lü ayırım yapılırsa da, işletmecilikte 1 yıl temelinde 2'li ayırım daha çok kullanılır hale gelmiş bulunmaktadır; ancak makro açıdan 3'lü ayırım yine kullanılmaktadır).

Kullanımın tek veya sürekli olması göre:

1. Tek kullanımlı planlar (program, bütçe, proje vb.)
2. Sürekli planlar (amaç, politika, stratejik plan).

Planın kapsamına göre:

1. Genel "işletme planları" (tüm işletmeyi kapsarlar)
2. Bölüm veya birim planları (üretim, pazarlama vb. planları veya belirli bir mal grubu için planlar).

Planlar, hangi yönetim kademesine ait olduklarına göre de üçe ayrılabilir:

1. Tepe yönetimince yapılanlar (amaçlar, politikalar, startejiler, uzun vadeli–stratejik planlar)
2. Orta kademe yönetimince yapılanlar (tamamlayıcı amaçlar, bölüm planları, politikaları ve stratejileri)
3. Alt kademe yönetimince yapılanlar (kısa dönemli amaçlar, projeler, tarifeler, iş programları).

Planların başlıca türleri olan; amaçlar, politikalar, prosedürler, stratejiler, stratejiler ve stratejik planlar, bütçeler, programlar ve projeler aşağıda kısaca açıklanacaktır. (15)

Amaçlar: Amaç veya hedef, **"ulaşılmak istenen şey"**dir ve yalnız planlamanın değil, tüm yönetim faaliyetlerinin bitiş noktalarıdır. Başarıya ulaşmak için işletmenin ve bağlı bölüm ve birimlerin amaçlarının açık-seçik belirlenmiş olması ve işlerin yürütülmesinde gözönünde tutulması gerekir.

Politikalar: Politika, bir faaliyet veya eylemde yol gösterici ilkeler ve bunlardan doğan kurallar dizisidir. Politikalar, hem üstlerin, hem çalışanların davranış ve tutumlarını kolaylaştıran işletmenin resmi tutumudur. Belirli durumlarda uygulanacak hareket tarzlarını gösterir. "İşletmeye yüksek öğrenimli eleman alma" bir personel politikası; "müşteri her zaman haklıdır" ilkesi bir pazarlama-satış politikasıdır.

Prosedürler (Usuller): Hedefe ulaşmak için adım adım nasıl hareket edileceği, birbirini izleyen hangi işlerin görüleceğini belirtir.

Stratejiler ve Stratejik Planlar: Stratejik plan, işletme ve çevresi arasındaki ilişkilerin analiz ederek, amaçları ve bunlara ulaşmanın yollarını belirler; işletmenin hangi alanlarında faaliyette bulunulacağı hangi hareket tarzları ile ve hangi kaynaklarla amaçlara ulaşılacağı, kaynakların nasıl tahsis edileceği gibi en temel konuları kapsar. İşletmenin büyüme ve gelişme yollarını gösteren, tepe yönetiminin karar alanına giren uzun dönemli plandır.

Bütçeler: Bütçe, beklenen sonuçların sayılarla açıklanmış şeklidir; birçok işletmede hem temel planlama aracı, hem de iyi bir denetim aracıdır. Bütçelerde rakamlarla ortaya konulan plan veya program; para, miktar veya benzeri (iş saati, makine saati gibi) birimlerle ifade edilir. Üretim bütçesi, satış bütçesi, nakit bütçesi, sermaye yatırım bütçesi vb. çok çeşitleri vardır; belirli bir zaman dilimini kapsarlar.

Programlar: Program, bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli aşama ve adımları (işleri), bunların herbirinden sorumlu olan kimseleri ve her aşamanın süresini belirleyen bir ayrıntı planıdır; dolayısıyla kısa süreli planlardandır.

Projeler: Proje, genel bir programın diğerlerinden oldukça kesin bir şekilde ayrılan bir bölümüdür. Projeler daha çok araştırmaya dayanan özel nitelikli ayrıntı planlarıdır.

8.3.3. Planlamanın Başlıca Yararları ve Sakıncaları

Planlamanın çok çeşitli yararları olduğu gibi, bazı sakıncaları ve tehlikeleri de vardır. Bunların başlıcaları aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir (16)

Planlamanın başlıca yararları şunlardır:

- Planlama yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar; dikkatleri amaca ve bunun gerçekleştirilmesine yöneltir.
- Yöneticiye uzun dönemli düşünme alışkanlığı kazandırır ve ileriyi görme yeteneğini geliştirir.
- Emek, sermaye ve zaman gibi kaynakların daha rasyonel kullanımını ve böylece tasarruf sağlar.
- Faaliyetlerin daha iyi koordinasyonuna yol açar.
- Etkili bir denetim için gerekli olan standartları (ölçüleri) sağlar.
- Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkanı verir.
- Yetki devrini kolaylaştırır ve planlamaya katılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluklarına canlılık kazandırır.

Planlamanın başlıca sakıncaları ve tehlikeleri de şöyle sıralanabilir:

- Herşeyden önce, planlama masraflı bir faaliyettir; önemli zaman ve enerji harcanmasını gerektirir. Ayrıntılı ve kaliteli plan yapılabilmesi; ciddi çalışmaları, yüksek nitelikli uzman personel ve araçların kullanılmasını gerektirir ki, bunlar da yüksek maliyet demektir.
- Planlama sonucunda ortaya çıkan plan, yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe yönelterek, içinde bulunulan zamanın ihmal edilmesine yol açabilir.

8.3.4. Planlama Sürecinin Aşamaları

Planlama faaliyetleri, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Doğal olarak, yapılacak işleri ifade eden

bu aşamalar farklı şekillerde gruplandırılabilir. Burada, planlama süreci biraz basite indirgenerek şu dört aşamada incelenecektir:

1. Amaçların belirlenmesi
2. Temel varsayımların (dayanak noktalarının) belirlenmesi
3. Alternatiflerin belirlenmesi ve karşılaştırılması
4. En uygun alternatifin seçimi ve planın yapılması. (17)

1. Amaçların Belirlenmesi: Bu ilk aşamada işletmenin bütünü ve bölümleri için nelere öncelik verileceği, politikalar, bütçeler, programlar ve stratejiler ile nelerin başarılacağı belirlenir. İşletmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, belirli bir zaman diliminde neyi, ne kadar, nerede gerçekleştirmek istediği gibi konularda başlıca amaçlar olarak, gelecek bir yıl içinde ulaşılacak "satış hasılatı" veya "satış hacmi", "üretim miktarı", "pazar payı" v.b. örnek olarak verilebilir.

2. Temel Varsayımların Belirlenmesi: Temel varsayımlar, planın dayanak noktalarını oluşturacak olan gelecekte karşılaşılması muhtemel olaylar, geleceğe yönelik tahmini verileri, uygulanması muhtemel temel politikalar ve mevcut işletme planları v.b. dir. Böylece, işletmenin içindeki ve dışındaki koşullar, -kısaca planın çevresi- belirlenir. Koşulların bir kısmı yöneticinin kontrolü dışındadır (özellikle dış koşullar); fiyat politikası, işgücü devri, piyasa payı gibi bazıları kısmen , üretim, satış, v.b. politikalar gibi bazıları ise tamamen kontrolü altındadır. (18) Bu aşamada çeşitli tahminlerin yapılması önemlidir.

3. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması: Kuvvetli ve zayıf yönleriyle eldeki amaca ulaşmayı sağlayacak imkan, yol ve araçlar nelerdir? Amaca yönelik bütün alternatifler belirlenir ve ayrı ayrı değerlendirilir. Alternatiflerin olumlu ve olumsuz noktaları incelenip, amaçların ve temel varsayımların ışığında çeşitli faktörleri de tartarak karşılaştırması yapılır. En kazançlı ama çok sermaye gerektiren seçenek; çok karlı ama çok riskli görünen veya daha az karlı ama az riskli seçenek vb. sözkonusu olur. Her seçeneğin yapılabilirliği, maliyeti, gerçekleştirileceği zaman vb. gözönünde tutulur.

4. En Uygun Alternatifin Seçimi ve Planın Yapılması: Bu aşamada yönetici veya uzman plancı eldeki olanaklara göre amaca ulaşmak için en uygun hareket tarzını seçerek karara ulaşır. Bu karar belirli bir davranış biçiminin seçilmesi yolunda olumlu olabileceği gibi, plandan vazgeçme veya erteleme şeklinde de olabilir. Aynı şekilde, yönetici tek seçenek yerine birden çok yolu da seçebilir.

Böylece plan şekillenmekle birlikte, bunun uygulanması için bazı ek plan ve karar niteliğinde önlemlerin de alınması gerekir. Çoğu zaman alt (ikincil) planların yapılması olarak ayrı bir aşama şeklinde ele alınan bu çalışmalarla, bütçeler, örgütlenme, yöneltme ve denetimle ilgili alt planlar ve hesaplar oluşturulur.

Planlamada en büyük güçlük geleceği tahminle ilgilidir. Geleceği isabetle tahmin etmek planda başarı için zorunlu olduğu ölçüde de zordur. Bu alanda bilimsel yöntemlerden yararlanılır. Ayrıca, isabetli tahmin yapabilmek için, planın süresini kısa tutmak yoluna gidilir; kısa ve uzun vadeli planlar birlikte kullanılır. Pazarın durumuna göre plan süresi değişirse de, her iş için en uygun olan "optimal bir süreden" bahsedilebilir.

8.3.5. İyi Bir Planda Bulunması Gereken Özellikler

İyi bir planda bulunması gereken özelliklerin neler olduğu konusunda bazı genellemeler yöneticilere yol gösterme açısından yararlı görülmektedir. **Söz konusu özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:**(19)

– Plan açık, seçik ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır. Plan, işletmenin çeşitli düzeydeki personelince aynı şekilde anlaşılacak tarzda ifade edilmeli, yanlış anlaşılmalara yer vermemelidir; ayrıca, benimsenmiş bir amaca yönelmelidir, aksi takdirde harcanan emek ve çabalar boşa gider.

– Değişik uzmanlarca hazırlanan planların, bu uzmanlar arasında etkin bir haberleşme ile koordinasyon sağlanmalıdır. Örneğin, satışları planlayan uzman, satış tahminlerini üretim plancısına bildirmeli, ikisinin çalışmaları dengelenmelidir. Uzun ve kısa vadeli planlar arasında da uyum sağlanmalıdır.

– Plan, işletmenin iç ve dış koşullarına uyabilecek şekilde esnek olmalıdır. Ancak, **planlamada "esneklik ilkesi"**, planın yararlarını ortadan kaldırmayacak bir şekilde uygulanmalı.

– Planlama, işletmenin çeşitli kademelerine yayılmalıdır. Alt kademelerde daha ayrıntılı ve kısa süreli planlar hazırlanmalı; üst kademelere çıkıldıkça planlar daha genel ve uzun dönemli olmalıdır.

– Plan, optimal bir süreyi kapsamalıdır. Esasen, değişik vadeli planların birbirini tamamlaması kapsadığı zaman dilimi kı-

saldıkça uzun ve kısa vadeli planların ayrıntılarının giderek artması, geleceği tahminin zorluğu ile yakından ilişkilidir.

– Planın hazırlanması ve uygulanması rasyonellik ilkesine uygun olmalı; fazla giderleri gerektirmemelidir.

– Planın ayrıntı düzeyi ve kapsayacağı zaman önemli olup, süreyi kısaltmak yararını azaltırken; süreyi uzatmak da, isabet derecesini azaltır; zira, ileriyi görme olanakları sınırlıdır. Bu yüzden, **plan optimal bir süreyi kapsamalıdır.**

8.4. ÖRGÜTLEME (ORGANİZASYON)

Küçük bir işletmede yapılan faaliyetlerin sayısı ve çeşidi azdır. Bunları bir veya birkaç kişi yapabilir. İşletme sahibi, işletme amacını ve bu amaca ulaşmak için uygulanacak politikaları kendisi belirler. İşçilerin herbirine verilecek görevleri ve bu görevlerin yerine getirilmemesinden doğacak sorumlulukları kendisi kararlaştırır. Ayrıca bunların denetimini de yapar.

İşletme büyüdükçe, yapılması gereken faaliyetler de, bu faaliyetleri yapacak insan sayısı da artar. Yönetim kademeleri ve işbölümü fazlalaşır. İşletme amaçlarını ve amaçlarla ilgili ana politikaları kararlaştıranlar, politikaları yürütenler ve bunların denetimini yapanlar arasında işbölümü genişledikçe; çeşitli grupları ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek önem kazanır. (20) Böylece, bir işletmede amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ortaya çıkar.

8.4.1 Organizasyonun Tanımı ve Anlamı

"Organizasyon" terimi iki farklı anlamda kullanılmaktadır:

– "Organize etme", "örgütleme" işlemi

– Bu işlem veya süreç sonunda ortaya çıkan "yapı".

İlk anlamı ile yönetim sürecinin bir aşaması, ya da alt süreci olan organizasyon, belirli bir yönetim işleminin ortaya çıkardığı yapıyı ifade eden ikinci anlamından oldukça farklıdır. **Örgütleme veya organize etme,** genel bir ifadeyle, **"beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir"** şeklinde tanımlanabilir. Daha dar anlamlı olarak da, örgütleme; "herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir". (21) Böylece, örgütleme; planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yapıyı kurma, "örgütü oluşturma" ile ilgili faaliyetler topluluğu olmaktadır.

İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütleme işlemiyle ortaya çıkan "iyi bir örgüt" de, yönetimin yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak için gereklidir. Bu şekilde, **organizasyon tüm diğer yönetim fonksiyonlarıyla çok yakından ilişkilidir;** bu yüzden de, birçok yazar, organizasyon konusu içinde yönetim ilke ve sorunlarını da ele almıştır. Daima yönetim ve organizasyon birlikte kullanılır; zira bu iki kavram iç içedir. (22)

İşletme açısından, ulaşılması istenen amaç veya amaçlar için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirleyip, bunları kişilere görev olarak verilebilecek gruplar halinde düzenlemek yetmez. Kişilerin yetenek ve becerileri gözönünde tutularak, seçilmiş bir grubun üyelerinden herbirine, yine yetenek ve becerilerine göre bir "takım çalışması" oluşturmayı sağlayacak şekilde belirli faaliyetlerin görev olarak verilmesi gerekir. Böylece, ortak amaç doğrultusunda bir takım çalişması yapması gereken bu kişilerden herbiri neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını bilmelidirler. Ayrıca bunların herbirine, kendilerine verilen görevleri yapabilecekleri araçlar, iyi çalışma imkânları ve ortamı ile, gerekli yetki ve sorumluluk verilmelidir.

Bu açıklamalara göre, belirli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere biraraya gelerek, karşılıklı faaliyet göstermeyi arzu eden insanlar arasında iktisadi bir işbirliği oluşmaktadır. İşte örgütlemede, işletme amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmek için oluşan birlikte şu unsurlar ortaya çıkar:

1. Yapılacak işler

2. İşleri yapacak insanlar ve bu insanlar arasında yetki ve sorumluluk ilişkileri

3. İşleri yapmaya yarayacak yer, araç ve yöntemler.

8.4.2. Örgütlemenin Aşamaları

Yukarıda belirtilen unsurlarla ilgili çalışmalara göre, örgütleme işlemini birtakım aşamalar halinde ele alarak yapılanları **üç ana grupta toplamak mümkündür.** (23)

1. Plandan daha ayrıntılı olarak, amaçların, faaliyetlerin ve işlerin belirlenip gruplandırılması. Buna kısaca, **işlerin organizasyonu** denilebilir.

2. Personelin belirlenip görevlendirilmesi ve karşılıklı yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ya da **insan gücünün organizasyonu.**

3. İşlerin görüleceği **yer, araç** ve **yöntemlerin belirlenmesi.**

Örgütlemenin bu aşamaları aşağıda sırasıyla kısaca açıklanacaktır.

1. İşlerin Organizasyonu: Örgütleme işleminde ilk adım amaca ulaşmak için gerekli olan **işleri ve faaliyetleri ayrıntılı bir biçimde belirlemektir.** Diğer bir deyişle, bu, planlama aşamasında tasarlanan işlerin programlanmasıdır ki, işleri benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmayı gerektirir. Böylece her grup bir bölüm veya departmanı meydana getirir ve her bölüm de alt bölümlerden oluşur. Gruplama ve bölme, bir ferdin yapabileceği ölçüdeki iş birimlerini ortaya çıkarır. Bunun sonucu olarak, belli bir işbölümü ve dolayısıyla belli bir uzmanlaşma derecesi meydana gelir.

İşleri çok küçük birimlere ayırmak, işbölümü ve uzmanlaşmanın faydaları yanında sakıncalarını da beraberinde getirir. İşbölümü ve uzmanlaşmanın avantajlarından azamî derecede faydalanmak organizasyonun ana hedeflerinden biri ise de, aşırı uzmanlaşmadan doğan iş monotonluğunu, ilgisizlik, yorgunluk ve bezginliği önlemek de ihmal edilmemesi gereken bir sorundur. O halde dikkat edilmesi gereken husus, optimal (en uygun) sayılabilecek bir işbölümü belirlemektedir. Aksi halde, aşırı uzmanlaşmanın yarattığı moral düşüklüğü ile onun sonucu olan israf ve verimsizliklerden kurtulmak mümkün olmaz.

Özetlersek, organize edilecek faaliyetler plânda öngörülmüştür. Örgütleme aşamasında, dağınık bulunan işleri, en az emekle yapılabilecek ve uzmanlaşmanın avantajlarından azamî derecede faydalanılacak şekilde gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri haline sokmak gerekmektedir. Örneğin, reklam, satış, fiyatlandırma işleri ile ambalaj, depolama ve sevk etme işleri ayrı bir

pazarlama bölümüne verilebilir. Keza, üretim işlerinin verildiği üretim bölümüne hammadde ve benzeri üretim faktörlerinin tedariki ve depoya getirme işleri de verilebilir.

2. İnsangücünün Organizasyonu: İşletmede organizasyon çalışmaları, geniş ölçüde beşeri faktörle veya insangücü ile ilgilidir. **İşletmenin dikey şekilde düzenlenmesinden "kademeleşme", "hiyerarşi** (basamaklar sırası)" **ortaya çıkar.** Dikey düzenleme ile oluşan hiyerarşi, personelin alt-üst ilişkilerini ve bu yöndeki yetki ve sorumluluklarını belirler. **Personelin yatay şekilde düzenlenmesinden "fonksiyonel bölünme"** ortaya çıkar. Fonksiyonel bölünme, aynı düzeydeki insanları gruplamaktır.

İşler ve faaliyetlerle ilgili çalışmalardan sonra, sıra bunları kimlerin yapacağının belirlenmesine gelir. Her işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve tecrübe gibi nitelikler ile, bunların işleri yapacak personelde bulunup bulunmadığı araştırılır ve işler ile kişiler arasında uyum sağlanır. Artık burada görev ve pozisyonlarla, bunları yüklenecek personelin karşılaştırılması; yetki ve sorumlulukların dağıtılması sözkonusudur. Böylece her ferdin ne iş yapacağı, sorumlulukları ve kime karşı sorumlu olacağı belirlenir. Bu amaçla, organizasyon şemalarından ve organizasyon el kitaplarından yararlanılır.

"Organizasyon şemaları" işletme içi yetki yapısını ve hiyerarşisini gösteren şekillerdir. "Organizasyon elkitapları" ise, organizasyon şemasında görülen her pozisyonun amacının ne olduğunu, yetki ve sorumluluklarının nelerden oluştuğunu açıklar. Büyük bir işletmede, üst kademedeki genel müdürden, en alt kademedeki işçiye kadar uzanan yetki zincirini ve bu zincir üzerindeki pozisyonları gösteren şema çok büyük olacaktır. İşte, böyle bir şemayı tek tablo olarak göstermek yerine, oganizasyon elkitaplarında parça parça gösterilmesi yoluna gidilir; yüksek kademenin ve her departmanın teşkilatı ayrı ayrı gösterilir.

Organizasyon şemaları ve elkitapları, bir işletmenin formel, ya da biçimsel organizasyonunu belirler. İşletmelerde ve her türlü örgütte, bir de bu şemalarda görülmeyen, "informel" (biçimsel olmayan) organizasyon vardır ki, örgütün faaliyetlerinde ve başarısında büyük rolü olabilmektedir.

3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: Örgütleme işleminin bir aşaması da, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerle il-

gili çalışmalardır. Bu aşamada işyerinde kullanılacak maddi araçlar ve fiziksel çevre koşulları üzerinde durulur; üretim için gerekli, hammadde malzeme, makine, arazi, bina, çeşitli büro araç ve gereçleri vb. araçların tedariki ve düzenlenmesi yapılır.

8.4.3. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Daha önce de belirtildiği gibi, örgütleme diğer yönetim fonksiyonları ile çok yakından ilişkilidir. Örgütleme ile, **formel (biçimsel) organizasyon yapısı** ortaya çıkar ki, bu yapının sürekli olarak değişen şartlara göre değiştirilmesi de amaçlanmaktadır. Formel yapı organizasyon şemasında gösterilmekle beraber, bu yapıyı oluşturan unsurlar (başlıca işler, görevler ve yetki ilişkileri vb.) organizasyon elkitabında açıklanır.

İnformel (biçimsel olmayan, gayriresmî) organizasyon yapısı ise, işletmede kendiliğinden ve doğal olarak oluşan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Her kuruluşta veya örgütte, bilinçli bir dizayn sonucu olmayan, kişilerin birbirleriyle, işle ilgili veya iş dışı ama formel organizasyon yapısının öngörmediği ilişkiler gelişir. Bu şekilde, önceden planlanmayan, personelin birbirleriyle ilişki kurması sonucu kendiliğinden gelişen ilişkiler topluluğu olarak informel organizasyon yapısı, ihmal edilemiyecek bir olgudur. Zira bu yapı, formel yapının etkinliğini önemli ölçüde etkiler.

Böylece, biçimsel (şekli) olmayan yönü de dahil, bir bütün olarak düşünüldüğünde organizasyon, mekanik bir araçtan çok, insan-makine ilişkileri yanında insanlararası ilişkileri de kapsayan sosyal bir varlık haline gelir. İnsanlararası ilişkilerin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, sevgiler, öfkeler vb. bu sosyal varlığa çok karmaşık bir nitelik kazandırır. (24) Esasen, her organizasyonun kendisine özgü bir **örgüt kişiliği** olması, onu oluşturan kişilerin amaçları, değer yargıları, iş anlayışları vb. hususların her organizasyona kendine has bir özellik kazandırmasındandır.

Bir örgütün yapısını belirleyen, onu karakterize eden unsurların başlıcaları aşağıda kısa bir şekilde tanıtılmaktadır. (25)

1. Amaç: Ulaşılmak istenen amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve faaliyetlerin niteliği organizasyon yapısını etkiler. Rutin ve belirli işlerin sürekli tekrarlanmasını gerektiren bir durum ile, her seferinde değişik işlerin yapılacağı durum için gerekli yapı farklı olmalıdır.

2. İşbölümü ve Uzmanlaşma Derecesi: "İşlerin çok küçük parçalar halinde görevlere ayrılması" ve böylece işbölümüne gidilmesi ile, "her görevin sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması" demek olan uzmanlaşma, etkinliği ve verimliliği arttırır. Örgüt yapısındaki pozisyonlarda (mevkilerde) ileri düzeyde bir uzmanlaşmaya mı gidileceği, yoksa belirli bir iş içinde çeşitli görevlerin biraraya getirilip genelleşmeye mi gidileceği de önemlidir. Klasik yaklaşımda, teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağı ön plandadır ve öncelikle belirlenir; insan ikinci planda olup, personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenir. Zira, işbölümü ve uzmanlaşma bu yaklaşımın temelidir.

3. Denetim Alanı ve Kademe Sayısı: Denetim (kontrol) alanı, organizasyonda bir üste kaç astın bağlanacağını ifade eder; kavram, bir üstün kaç astı etkili ve verimli olarak denetleyebileceği ile ilgilidir. Denetim alanının geniş olması halinde, geniş tabanlı, az kademeli bir yapı; dar olması halinde ise, yüksek tavanlı, çok kademeli bir organizasyon yapısı ortaya çıkar.

4. Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımıyla ilgilidir. Bu yetkinin alt kademelere doğru kaydırılması halinde **merkezileşmemiş** (merkeziyetçi olmayan, ademi merkezi); yetkinin üst kademelerde toplanması halinde ise, **merkezileşmiş** (merkeziyetçi) bir organizasyon sözkonusudur. Merkezileşme derecesi de çeşitli faktörlere bağlı olup, bunun belirlenmesiyle her pozisyonun sahip olacağı yetki de belirlenmiş olur.

5. Bölümlere (Departmanlara) Ayırma: İşbölümü ve uzmanlaşma derecesine göre, belirli işler bir araya getirilerek de bölümler oluşturulur. Sözkonusu bölümlerin ayrılmasında temel alınacak kriter önemlidir. Bölümlere ayırma, genellikle, fonksiyonlara göre, mamule göre ve bölgeye göre yapılır ki, bunlar ayrıca ele alınacaktır.

6. Komuta ve Kurmay (Danışman) Organları ve İlişkileri: Organizasyonda yöneltme (yürütme) işini üstlenecek komuta organlarının ve ayrıca bu iki birim arasındaki ilişkilerin belirlenmesi önemlidir. Uygulamada ihmal edildiği için bu hususun çeşitli sorunlara yol açtığı bilinmektedir.

Kısaca açıklanan bu unsurlardan başka, formelleşme derecesi, karmaşıklık derecesi, komite ve gruplara yer ve önem verilip verilmemesi, haberleşme kanalları ve ilişkileri de organizasyon yapısını belirleyici nitelikteki faktörlerdir.

8.4.4. Yönetim ve Organizasyon Teorileri

Ortak amaçları gerçekleştirme yolundaki çabalar çok eski olmakla beraber, genel olarak yönetimin ve özellikle organizasyonun 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında daha belirgin bir biçimde önem kazandığı bilinmektedir. Yönetim konusunun ve yönetim felsefesinin öncüleri örgütleme üzerinde durmuşlar ve genellikle konuyu daha çok verimlilik ve formel bir örgüt yapısı ile ilgili olarak ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Organizasyonun, yönetimin bir parçası ve onunla içiçe olması nedeniyle, buna "yönetim ve organizasyon" teorileri de denilmektedir.

Taylor ve özellikle Fayol ile bunların izleyicilerine dayanan **Klasik Örgüt Teorisi**'ni, sonraları davranış bilimleri yönü ağırlık kazanan **Neoklasik Örgüt Teorisi** izlemiş; daha sonra ise, **Modern Örgüt Teorisi** ortaya atılmıştır. Burada, söz konusu teorilerin bazı önemli yanları belirtilmekle yetinilecektir.

1. Klasik (Geleneksel) Örgüt Teorisi

Klasik Örgüt Teorisi, örgütün formel yapısının belirlenmesi etrafında yoğunlaşmaktadır. Teorinin temel taşları, verimliliği arttırıcı bir faktör olarak ısrarla üzerinde durulan "işbölümü ve uzmanlaşma", "bölümlere ayırma", "emir-komuta birliği (her astın sadece bir üstten emir alması ve ona karşı sorumlu olması)", "hiyerarşik yapı (basamaklar sırası, alt-üst ilişkileri düzeni ve kimin kimden emir alacağının belirlenmesi)", "denetim alanı" (bir üste kaç astın bağlanabileceği), "amaç birliği (örgütün ana amacı ve ilgili birimlerin amaçlarının -alt amaçların- uyumluluğu)", "yetki ve sorumluluğun denkliği" ve "yetki devri" ilkeleridir.

Klasik örgüt teorisi, temelde, Taylor'un **Bilimsel Yönetim**, Fayol'un **Yönetim Süreci** ve Weber'in **Bürokrasi** yaklaşımlarını kapsar; ama bunlardan sonra, izleyicileri olan çeşitli yazarlar ilave katkıda bulunmuşlardır. Taylor, insanların makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği; Fayol, iyi bir formel organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği ana fikirleri üzerinde durmuştur. Her üç yaklaşımıyla da **klasik teori, sürekli olarak "açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği"** konusunu işlemiş; etkinlik ve verimlilik için uyulması gereken ilkeleri araştırmıştır. (26) En iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için belirlenen ilkelere uyulması halinde her yerde, her zaman ve her örgütte etkinlik ve verimlilik sağlanacağı; dolayısıyla, bu ilkelerin "evrensel", diğer bir deyişle, her yerde ve her zaman geçerli olduğu ileri sürülmüştür.

Bu teoride;

1. İnsan unsuru daima ikinci planda kalmış; maddi faktörlere önem verilerek, mekanik örgüt yapıları önerilmiştir.

2. Rasyonellik ve mekanik süreçler hep temel hareket noktası olmuş, ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasında insan, söyleneni yapan, verimli olduğuna inanılan sisteme uyan pasif bir unsur olarak varsayılmıştır.

3. Kapalı sistem anlayışı ile örgüt içi etkinlik üzerinde durulmuş ve dış çevre şartları ile bunların değişmelerine nasıl uyum sağlanacağı üzerinde durulmamıştır. 1930'lara kadar klasik yönetim ve organizasyon teorisi, örgüt yapısı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak kalmıştır. Ancak, Büyük Ekonomik Kriz'in de işletmelerde yarattığı örgütsel sorunlar, klasik teorinin eksikliklerini hissettirmiştir.

2. Neoklasik (Neoklasik) Örgüt Teorisi

Neoklasik Örgüt Teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik yönü olan insan unsurunu incelemesi olup, geliştirilmesine katkıda bulunan yazarlar çeşitli davranış bilim dallarındandır. Davranışsal teori veya insan ilişkileri (beşeri ilişkiler) yaklaşımı da denilen bu teorinin **ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımaktır.** Böylece, klasik teorinin ekonomik rasyonellik boyutu yine esas alınmakla beraber, insan unsurunun tatmin edilmesi, yeni bir boyut olarak geliştirilmiştir.

Bu yaklaşımın gelişmesinde, Birinci bölümde belirtildiği üzere Hawthorne Araştırmaları denilen Harvard Üniversitesinden Elton Mayo ve Fritz Roethlishberger liderliğindeki bir grup bilim adamının 1920'ler sonlarında başlayıp, 1930'larda sona eren Western Electric Şirketi'nin Hawthorne fabrikasındaki araştırmalarının önemli rolü olmuştur. Klasik yaklaşımın testi niteliğindeki çalışmalar, fiziksel şartlardaki iyileştirmenin prodüktiviteyi arttıracağı görüşünü doğrulamamış; bazen, fiziksel şartlarda iyileştirme olmadan verimliliğin arttığı dikkati çekince, fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerinde durulmuştur. Sonuçta, işçilerin üretim

düzeyini esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği, işlerin kendi aralarında bir norm (standart) oluşturup, aralarında kendi grup üyelerini bu norma uymağa zorladıkları ortaya çıkmıştır. Özetle, **organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli unsuru olduğu** ortaya konulmuştur.

Klasik teorinin, rasyonellik ve verimlilik kavram ve ilkelerine karşın, insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma, tatmin olma kavramları gibi yeni ve yararlı kavramları ortaya koyan bu teorinin taraftarları da zaman zaman klasikler gibi dogmatik bir tutum içine girmişler; insan unsurunu esas almakla bütün sorunların çözüleceği gibi diğer bir ekstrem (uç) görüşe yönelmişlerdir. (27) Bu teorinin gelişmesinde Mayo ve Roethlishberger'den başka, D. McGregor, A. Maslow, K. Levin, R. Likert, C. Barnard ve C. Argyris ve birçok yazar, araştırmacı ve bilim adamının katkıları olmuştur.

3. Modern Örgüt Teorisi: Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı

Modern Örgüt Teorisinin esas özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip olması, amprik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır. (28) Bu teoride eğilim, yönetim fonksiyonlarının birarada ele alınması yolundadır. Bir işletme örgütünün işleyişini gösteren emir ve talimatlardan çok, örgütsel davranışı açıklama çabası ön plandadır. Örgüt de, zaten, **"ortak amaçlara yönelmiş, birbirine bağımlı insan ilişkileri sistemi"** olarak görülmektedir.

Aslında modern teoride tam bir bütünlük yoktur; temeli, sistem yaklaşımının yönetime uygulanmasıdır; ama, ayrıca az veya çok farklı yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımı da modern teori çerçevesinde yer alır ve onun bir versiyonudur.

(1) Sistem Yaklaşımı: Modern örgüt teorisinin bu yaklaşımı sistem teorisine dayanır. Sistem teorisi, sistem kavramını ve sistemlerin analizini geniş bir perspektif içinde görmeye çalışan ve bu yolla bütün bilim dalları için ortak bir analitik model kurma amacını güden yaklaşıma verilen isimdir. Daha çok biyoloji, fizik, matematik ve fizyoloji dallarında geliştirilmişse de, sosyal grupların analizinde de çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Böylece, basit biyolojik ve teknik sistemlerden çok daha karmaşık yapılı olan beşeri organizasyonları açıklamada bundan yararlanılmaktadır. Olayları ve sistemleri tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından

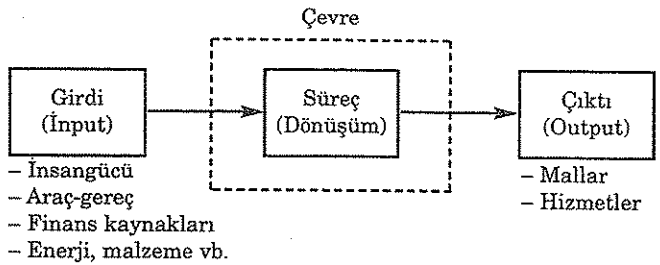
kopuk olarak incelemek yerine; her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, "olayları anlama", "tahmin etme" ve "kontrol etme" açılarından daha etkin olduğu görüşü, sistem yaklaşımının yönetim konularına da uygulanmasına yol açmıştır.(29)

Sistem, kısaca, **"aralarında belirli ilişkiler bulunan ve bir bütünü oluşturan elemanlar topluluğu"** olarak tanımlanabilir. Bir bütünü oluşturan elemanlar veya parçaların çoğu zaman aynı zamanda dış çevre ile ilişkileri vardır. Bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay, faaliyet veya kavram bir sistem olarak kabul edilebilir. Her sistemin parçaları, "alt sistemleri" vardır. İnsan vücudu bir sistem, sinir sistemi, sindirim sistemi, dolaşım sistemi vb. onun alt sistemleridir. Ekonomi bir sistem, endüstri dalı alt sistemidir. İşletme bir sistem, üretim, pazarlama, personel sistemleri hep alt sistemlerdir.

Sistem, basit olarak, **girdi (input), süreç, çıktı (output)** ile **dış çevre** ve **geriye bilgi akışı** unsurlarını kapsar. Biçimsel olmayan örgüt burada önemli rol oynar. Sistemler, faaliyette bulundukları dış çevre (ortam) ile ilişkili olup, aralarında enerji, bilgi ve malzeme alışverişi varsa, **açık sistem;** dış çevre ile böyle bir ilişkisi yoksa **kapalı sistem** diye adlandırılır. Biyolojik ve sosyal sistemler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler kapalı sistemlerdir. Öte yandan, bir sistem deterministik (belirleyici) ve probabilistik (olasılıkçı) olabilir. İlkinde, sistemin işleyişinin sonucu olan output önceden bellidir, tahmin edilir, değişiklik beklenmez. Olasılıkçı sistemde output değişir, sonuca ilişkin ihtimaller sözkonusu olur.

Sistem yaklaşımının temelinde, **"sistem"** olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır ki, alt sistemler buna katkıda bulundukları ölçüde önemlidir. **Yönetimde sistem yaklaşımı da, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbiriyle ilişkili olarak ele alır.** Diğer bir ifade ile, **sistem yaklaşımı, örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak inceler.** İnsanlar, makineler, maddi faktörler, görevler, yetki ilişkileri, informel gruplar vb., hepsi, haberleşme ve karar alma süreçleriyle, birbirleriyle ilişkili parçalar veya alt sistemlerdir.

Sistem olarak ele alındığında, organizasyonlar, çevrelerinden çeşitli kaynakları **(girdileri)** alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet haline getiren **(bir süreç)** ve bu mal ve hizmetleri **(çıktılar)** ileride tekrar kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görülür. (30)



Şekil 8-4 Sistem Olarak Organizasyon (Açık Sistem)

Sistem yaklaşımının getirdiği yenilikler şunlardır: herşeyden önce bu yaklaşım, organizasyonları, çevresi ile ilişkili açık birer sistem olarak görmekte, dolayısıyla çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapacaklarını, bunu yapamayanların başarısız kalacağını açıkça göstermektedir. Sistemin parçaları arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılığı vurgulamakta; ayrıca, onu etkileyen tüm değişkenleri bir arada, bir bütünlük içinde görme imkânı vermektedir. (31)

(2) Durumsallık Yaklaşımı: Modern örgüt teorisi, sistem yaklaşımı yanında bir ölçüde ondan farklılık gösteren, ama bazı yazarlara göre sistem kavramının sadece bir yönünü teşkil eden durumsallık yaklaşımını (contingency approach) da kapsamaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre, ne klasik yaklaşımın ilkeleri ne de sistem yaklaşımının ilkeleri örgütlerin karşılaştığı çeşitli durumlarda sorunları çözmeğe yeterlidir. Özellikle, her zaman her yerde geçerli "evrensel" genel yönetim ilkelerine göre örgüt yapısını oluşturmak yerine, içinde bulunulan çeşitli zaman, durum ve koşullarda farklı yapılar ve farklı yönetim uygulamaları gereklidir. Organizasyon yapısı çeşitli iç ve dış koşullara, bunların ilişkilerine göre değişmelidir; yapı, bir bağımlı değişken, koşullar onu belirlemesi gereken bağımsız değişkenlerdir. Ne tür durumlarda nasıl bir yapı gerektiği araştırmalarla belirlenmelidir.

Şu halde bu yaklaşıma göre, organizasyon yapısının etkinliği iç ve dış çevre koşullarına ve bunların uygun bileşimine bağlıdır. İç koşullar, "yapılacak işin niteliği"; "kullanılacak teknoloji" ; "personelin niteliği"; "amaçlar" vb. dir. Dış koşulları oluşturan faktörler ise, "müşteriler"; "pazar koşulları"; "rekabet"; "devlet müdahaleleri" gibi hususlardır. Özetle, bu yaklaşım, **örgüt yapısı = f (iç koşullar, dış koşullar)** şeklinde bir fonksiyonel ilişki ile gösterilebilir ve bu, farklı durum ve koşullar için farklı yapıların gerekli olduğunu ifade eder.

Yönetim konusunda bellibaşlı yazarların iyi bir organizasyonun kriterleri olarak üzerinde görüş birliğine vardıkları örgütleme ilkeleri, bir fikir vermek üzere Tablo 8-1 de sıralanmıştır. Bunlar esas itibariyle yönetim süreci yaklaşımı çerçevesinde H. Fayol'un geliştirdiği yönetim ve organizasyon ilkeleridir ve işletme yönetiminde geniş ölçüde kullanılırlar.

Tablo 8-1 Başlıca Örgütleme İlkeleri

1. **Amaç Birliği.** İşletmenin her bölümü aynı amaçlara yönelmiş olmalıdır.
2. **Yeterlik.** Amaçlar minimum giderlerle gerçekleştirilmelidir.
3. **İşbölümü ve Uzmanlaşma.** İşbölümü aynı emekle daha çok üretimi sağlar. Uzmanlaşma ile çabalar en ekonomik hale gelir.
4. **Görevlerin Tanımı.** Faaliyetler bölümlendirilip, görevler iyi tanımlanmalıdır.
5. **Hiyerarşi (Basamaklar Sırası).** Ast-üst ilişkileri iyi tanımlanmalıdır.
6. **İstisna (Ayrılık) İlkesi.** Ast, tekrarlanan rutin meselelerde karar alma yetkisini taşımalı, bunun dışındaki durumlarda üste başvurmalıdır.
7. **Komuta Birliği.** Her ast yalnız bir üste bağlı olmalıdır.
8. **Yöneltme Birliği.** Aynı amaca yönelik faaliyetler grubu, belirli bir plan içinde bir kişinin yönetimine verilmelidir.
9. **Sorumluluk.** Görevlendirilen astlardan, görev konusu ile ilgili olarak hesap sorulabilmelidir.
10. **Yetki ve Sorumluluğun Denkliği.** Yetki ve sorumluluk birbirlerine denk olmalıdır. Yetkisiz kimse, sorumlu tutulamaz ama sorumsuz yetki de kötüye kullanılır.
11. **Denge İlkesi.** Örgüt çeşitli yönlerden dengeli olmalıdır. Bölümler arasında yetki dağıtımı dengeli olmalıdır.
12. **Değişebilirlik (Esneklik).** Örgüt, değişen iç ve dış şartlara uyabilecek esneklikte olmalıdır.
13. **Süreklilik.** Örgüte süreklilik kazandırmalı, bunun için de görevleri devralacak kişiler yetiştirilmeli, hazırlanmalıdır.
14. **Liderliğin Kolaylaştırılması.** Yetki dağıtımı, sorumlu kimselerin yönetme işini ve liderliğini kolaylaştırmalıdır.

8.4.5. Organizasyon Yapısı ve Bölümlere Ayırma Şekilleri

Organizasyon yapısının kurulmasıyla, formel organizasyon ortaya çıkar. Tablo 8-1'de belirtilen ve çoğunluğu klasik teorinin ilkeleri olan örgütleme ilkeleri geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik organizasyon teorisinin temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin olarak nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır. Yapının temel birimi de, **kişilerce yerine getirilecek görevlerden oluşan "pozisyon", ya da "mevki"**dir.

Bölümlere ayırma yoluyla formel (biçimsel) organizasyon yapısını oluşturmada kullanılan başlıca kriterler; fonksiyonlar, mamul (mal veya hizmet) , bölge ile müşteri, süreç vb. dir. Bunlardan hangisinin temel alındığına göre, **organizasyon şekilleri:**

– Fonksiyonlara (veya fonksiyonel esasa) göre

– Mamul (mal veya hizmet) esasına göre

– Bölgeye (coğrafi esasa) göre

– Diğer bazı kriterlere (müşteri, süreç, sayı v.b.) göre

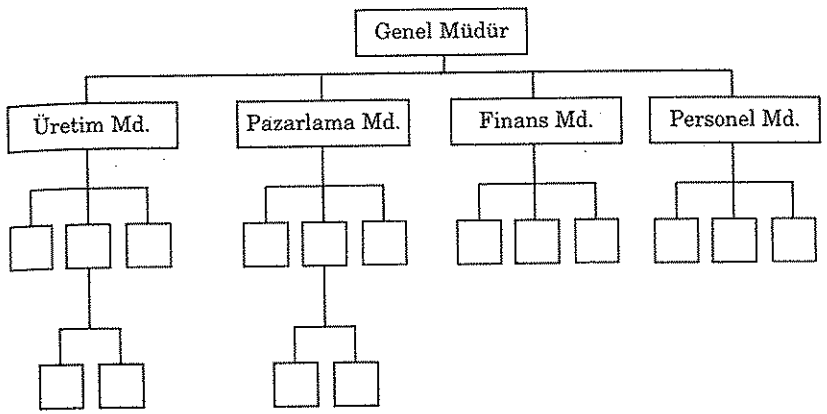
sınıflandırılabilir. Ancak burada önemle vurgulanması gereken bir nokta, organizasyon şekillerinin **birinci kademesindeki ayırım için kullanılan kritere** göre isimlendirildiği; alt kademelerde farklı kriterlerin kullanıldığıdır. Örneğin, bölgeye göre organizasyonda, her bölge içinde fonksiyonel veya mamule göre alt birimler oluşturulmaktadır. Böylece, uygulamada örgütleme karma bir biçimde yapılmaktadır.

Aşağıda, yaygın olarak kullanılan ilk üç bölümlere ayırma şekli incelenip, dördüncü gruba da değinildikten sonra, nisbeten yeni olan "matris organizasyonu" şekli ile, oldukça yeni olan "şebeke organizasyonu" bir sonraki kısımda ele alınacaktır.

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada, aynı işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilerek aynı bölüme konulur. Örneğin, üretimle, ya da, pazarlama ile ilgili çeşitli işler, sırasıyla üretim ve pazarlama bölümlerini oluştururlar. İşletme birbirinden çok farklı mallar da üretse, üretim, pazarlama ve diğer türsel faaliyetler tek elden birer fonksiyonel bölüm eliyle yürütülür. Böylece, üretim, pazarlama, finansman, personel ve diğer bölümlerden oluşan bir yapı meydana getirilir. Birinci kademede fonksiyonlara göre oluşturulan yapı, ikinci ve daha alt kademelerde en uygun diğer

kriterlere göre ait birimlere ayrılır. Şekil 8-5 te üretim pazarlama, finansman ve personel ana bölümleri bulunan bir işletmenin fonksiyonel yapısı görülmektedir.



Şekil 8-5 Fonksiyonel Organizasyon

Uygulamada en fazla görülen bölümlere ayırma şekli olan **fonksiyonel organizasyonun başlıca yararları:**

– İhtisaslaşmayı kolaylaştırması, basit ve mantıklı olması

– Her fonksiyonun kendi içinde koordinasyonunu kolaylaştırması

– Faaliyetlerde iktisadiliği sağlamasıdır.

Buna karşılık, fonksiyonel organizasyonun, daha çok **işletmeler büyüdükçe artan sakıncaları** da vardır:

– Aşırı merkeziyetçiliğe yol açması

– Fonksiyonlar arası koordinasyon ile kontrolün zorlaşması

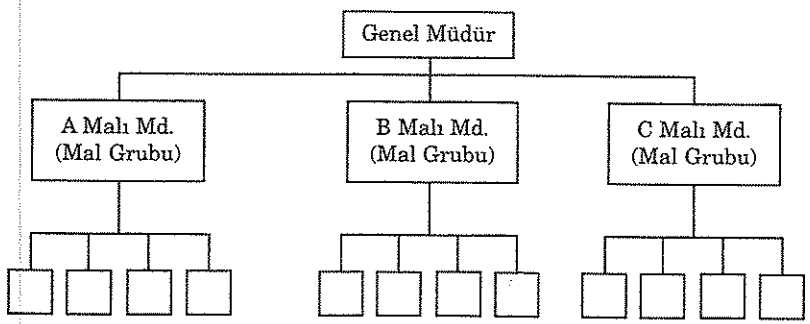
– Haberleşme kanallarının iyi işlememesi ve kararların gecikmesi, bunların en önemlileridir.

Fonksiyonel organizasyonda her bölüm yöneticisi sadece o bölümle ilgili faaliyetlerden sorumlu olacağı için, üretim, pazarlama v.b. bölüm yöneticileri sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından baktıklarından bölümlerarası koordinasyon güçleşmektedir. Faaliyetlerin tamamını görmek ve fonksiyonları koordine etmek çok önemli ve güç bir görev olarak tepe yöneticisine düşmektedir.

Fonksiyonel organizasyon şekli, küçük ölçekli, mamul türü sınırlı, üretim araçları belirli, birkaç yerde kümelenmiş işletmeler için en uygundur. İşletmenin büyümesi veya çevre koşullarının hızla değişmesi durumlarında bu organizasyon yapısının yetersizlikleri kendini daha çok göstermektedir.

Mamul (Mal veya Hizmet) Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Mal veya hizmet esasına göre bölümlere ayırmada, her mal veya mal grubu ile ilgili işler ve görevler biraraya getirilerek ayrı bir bölüm oluşturulur; üretim, pazarlama gibi fonksiyonlar her mal ve mal grubunun kendi bölümünde toplanır. Böylece, tahta mobilya, çelik mobilya ve plastik mobilya olmak üzere üç grup mal üreten bir işletmede, bu üç ana bölüm içinde alt birimler olarak, üretim, pazarlama vb. bulunacaktır. Şekil 8-6'da A, B ve C mamullerine göre organizasyon şekli görülmektedir. Ancak birkaç mal veya hizmeti çok büyük ölçekli olarak üretme hali dışında mal veya hizmetten çok, bunların grubu temel alınır; alt birimlerde de gruplar fonksiyonlara, ya da mallara göre gruplandırılabilir.



Şekil 8-6 Mamul Esasına Göre Organizasyon

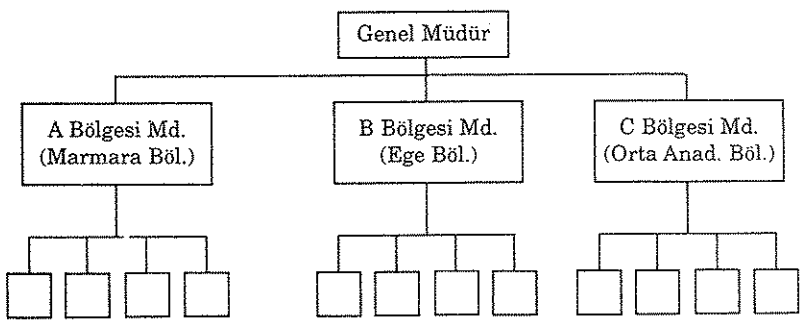
Bu organizasyon tipinin en büyük yararı, koordinasyonun kolaylaşmasıdır. Her bölüm yöneticisi malın üretiminden pazarlanmasına kadar herşeyi ile ilgilenmekte, o malla ilgili tüm fonksiyonlardan sorumlu olmaktadır.

Bunun en önemli sakıncası ise, pahalı olması, 2-3 ayrı mal veya mal grubu için herbirinde ayrı olarak, aynı fonksiyonel alt bölümlere yer verilmesidir. Ancak, fonksiyonel uzmanlaşmadan yeterince yararlanılamamasına da yol açan bu sakınca, bazı fonksiyonların tepe yönetimine bağlı ve tüm bölümlere hizmet edecek şekilde kurulmasıyla kısmen giderilebilir. Örneğin, finansman, muhasebe veya personel bölümleri doğrudan genel müdürlüğe bağlı olabilir.

Mamul esasına göre bölümlere ayırma, malların çeşitlenmesi ve bir maldan üretilen miktarın çok fazla olması halinde ya da üretilen malların veya pazarlanmasının, birbirlerinden çok farklı yöntemlerle yapılmasının gerekli olduğu hallerde daha çok görülür.

Bölge Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Bu yöntemde işletmenin bellibaşlı faaliyetleri belirli coğrafi bölgelere göre gruplandırılarak bölümler halinde örgütlenmektedir. Coğrafi bakımdan çok geniş ve değişik alanlara yayılmış olan işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetler, o bölge yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. Şekil 8-7'de A, B ve C bölgelerine göre 1. kademede bölümleme yapılmakta, 2. kademede fonksiyona veya başka bir temele göre alt birimler oluşturulabilmektedir.



Şekil 8-7 Bölge Esasına Göre Organizasyon

Bölge temeline göre organizasyonun başlıca **yararları** şunlardır:

- Bölgesel istek ve ihtiyaçlara cevap verebilmesi
- Daha düşük maliyetlerle çalışılabilmesi (ulaşım, hammadde, işçilik giderleri gibi kuruluş yeri faktörlerinden yararlanılması)
- Haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırması

Bu organizasyon şeklinin başlıca **sakıncaları** şunlardır:

- Büyük ölçekli faaliyetlerin sağlayacağı tasarruflardan yararlanılamaması
- Tek çeşit iş yapan araç ve aletlerden ve çok uzmanlaşmış personelden yararlanılamaması
- Merkez faaliyetleri ile bölge faaliyetlerinin koordinasyonunun güçlüğü.

Diğer Bölümlere Ayırma Şekilleri

Diğer organizasyon şekilleri olarak, müşteri, sayı, süreç (işlem veya proses), makine ve zaman esasına göre organizasyon şekilleri sayılabilir. Müşteri esasına göre organizasyonda, faaliyetler, hitap edilecek tüketicilerin yaş, cinsiyet gelir v.b özellikleri temel alınabilir. Sayı esası, tipik askeri bölümlendirme şeklidir. Süreç esasında, yapılan işleme göre bölümler oluşturulur. Örneğin, bir tekstil fabrikasında yün yıkama, yün ayırma, iplik, dokuma, boya ve apre bölümleri. Zaman esası, vardiyalar halinde günde 2 veya 3 ayrı grupta faaliyetlerin yapıldığı bölümlere ayırma şeklidir.

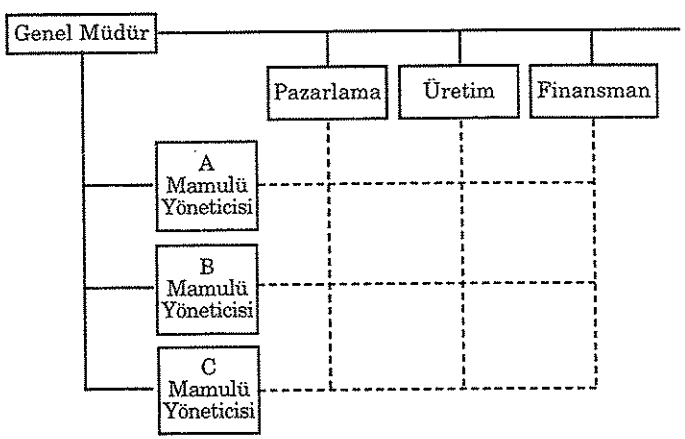
8.4.6. Matris Organizasyon ve Şebeke Organizasyonu

Matris Organizasyon. Bu, oldukça değişik bir organizasyon şeklidir. **Matris organizasyon yapısı** fonksiyonel, mamul, bölge ve diğer örgüt yapılarından tamamen farklı bir yapıdır ve klasik yaklaşımın bazı temel ilkelerine de aykırıdır. Özellikle, bir astın tek üste bağlanması anlamındaki "komuta birliği" ilkesi matris organizasyonunda tamamen terkedilmekte; belirgin, kendine has bir nitelik olarak, örgütte bir ast, iki ayrı üste karşı sorumlu kılınmaktadır.

Matris organizasyon yapısı en çok şu alanlarda kullanılmaktadır: [32] Uzay çalışmaları yapan endüstriler, ilaç ve kimya endüstrileri; elektronik, ağır sanayi dalları; danışmanlık hizmetleri; uluslararası organizasyonlar; bankacılık, inşaat ve sigortacılık gibi belirli endüstri dalları ve muhasebe hizmetleri gibi bazı serbest meslek alanları.

Matris organizasyonda, biri fonksiyonel hizmetlerle ilgili, diğeri mal veya hizmetlerle ilgili iki yapı yer almakta olup, bu iki tip örgütün olumlu yanlarını tek bir yapıda toplama yoluna gidilmektedir. Şekil 8-8 de görüldüğü üzere, herhangi bir alt kademe yöneticisi, "Y" hem pazarlama biriminin üyesi olup, pazarlama müdürüne karşı sorumludur; hem de, A malı (veya projesi) ekibinde yer aldığından, yaptığı faaliyetler A malı projesi ile ilgili olduğu için, A mamulü yöneticisine karşı sorumludur. Yetki ve sorumlulukların birbirleriyle karışmış göründüğü bu yapı, anlaşmazlık ve çatışmalara çok müsait bir ortam oluşturur.

Bir grup yönetici, fonksiyonel niteliği gereği kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün yapılması, teknoloji geliştirme ve kullanma ile sorumlu; diğer grup ise -mal veya proje yöneticiler- projenin süresinde tamamlanması, mal tasarımı ve içeriği, bütçe sınırlarının aşılması gibi konulardan sorumludur. Ayrı amaç ve bakış açıları olan bu iki grup yönetici aralarındaki anlaşmazlıkları, yüzyüze görüşme yoluyla tartışarak ve haberleşerek çözmek zorundadırlar; bu yüzden matris yapı değişik davranışları öngörmektedir. [33]



Şekil 8-8 Matris Organizasyon (Fonksiyonel + Mamul Esası)

plan hedeflerine göre yürüten bir yönetsel faaliyet olarak örgütlemeyi izlemektedir.

Yöneltme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyettir. Bu, yöneticinin genel tutumuyla ilgili olup, **tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, personeli çalışmaya sevketme süreci olarak kabul edilebilir. Yöneltme veya yürütme süreci başlıca şu görevleri kapsar:** (40)

1. Açık-seçik ve tam olarak astların yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatlar verme.

2. Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyeti yapma.

3. Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, işçilerin motivasyonu ile gerekli şekilde ilgilenme.

4. Çalışmada disiplin sağlama ve iyi çalışanları ödüllendirme.

Astlara ne yapmaları gerektiğini bildiren emir ve talimatlar açık, kesin, eksiksiz ve akla uygun olmalıdır. Bunları verenin amacının, astlarca yanlış anlaşılması veya farklı yorumlanması ihtimalini ortadan kaldıracak bir biçimde verilmelidir. Orduda işlerin nasıl yapılacağı üstten (amirden) asta emir şeklinde gelir; bu, sivil hayatta daha çok talimatlar şeklindedir. İyi bir talimat, açık-seçik olma yanında, tereddüde yer vermeyecek, "yapılsa da olur yapılmasa da olur", düşüncesini yaratmayacak kesinlikte olmalıdır. Ayrıca, olumsuz bir anlatım biçiminden çok, olumlu bir anlatıma sahip olmalı; neyin yapılması gerektiğini, güdülen amacı, yapılacak işin neye yarayacağını, ne kadar zamanda yapılacağını ve yapılacak işin miktarını ve niteliklerini belirtmelidir. (41)

Yönetim süreci içinde hiç bir aşama, kararların ilgililere iletilmesi ve astların harekete geçirilerek gözetimini kapsayan **yöneltme aşaması kadar ihmal edilmemekte ve kötü yapılmamaktadır.** Bu ihmale sebep de, bir ölçüde herkesin emir ve talimat verebileceği, bunun doğal bir işlem olduğu, bu hususta öğrenilecek birşey olmadığı düşüncesidir. Aslında işlerin fiilen yapılması yükünü, yönetim piramidinin en alt basamaklarında olan kimseler taşır. İşletme içinde karar verenler, talimatları gönderenler piramidin en üst kısmında yer alan kimselerdir. Çeşitli kademeleri aşarak en alt kademelere inen talimatları yerine getirenler ile bunu sağlayanlar, alt kademelerdekilerdir. Alınan kararların alt kademelere iyi ulaştırılması ve özellikle bunların personel üzerindeki etkisi, başarılı bir plan uygulaması için ihmal edilmemesi gereken bir konudur.

Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, geniş ölçüde, yöneticinin çalışanların faaliyetlerini yönlendirme şekline; kişisel yetenek ve kendi pozisyonuna bağlıdır. Burada yöneticinin kendi yaklaşımını belirlemesi, değişik koşullara göre değişik yürütme yaklaşımlarından yararlanması gerekir. (42) Eğer astların eğitim düzeyi düşükse, yöneticinin ayrıntılı bilgiler içeren basit emir ve talimatlar vermesi önemli olacaktır.

İşletmede personeli verimli çalıştırmanın, onları emir ve komutaya uygun hareket ettirmenin başta gelen yollarından biri, iyi çalışmayanları cezalandırmak ve iyi çalışanları ödüllendirmektir. (43) İyi çalışmayanlar terfi ettirilmezken, iyi çalışanlar terfi ettirilmeli ve maaşları arttırılmalıdır.

8.5.2. İyi Bir Talimatın Özellikleri

Yöneltme faaliyeti herşeyden önce bir haberleşme veya iletişim faaliyetidir. Zira, işletmede verilen talimatların en alt kademelere kadar etkin bir biçimde iletilmesi gerekir. Aslında bir işletmede **iki yönde iletişim vardır; üstün talimatları aşağı kademelere ulaştırılır. Astın üste bilgi vermesi, rapor sunması şeklinde de aşağıdan yukarıya doğru bir bilgi akışı** sözkonusudur. İşletmede yönetici, zamanının büyük bir kısmını fikirlerini, kararlarını başkalarına yazılı veya sözlü olarak aktarmaya harcar.

Yöneltmenin etkili ve başarılı olması için iyi bir haberleşme ağının bulunması, haberleşme kanallarının iyi işlemesi gerekir. İletişim sağlamada emir ve talimatların özel bir yeri ve önemi vardır.

Hernekadar yukarıda bazı önemli noktalara değinildiyse de, iyi bir talimatın ne gibi niteliklere sahip olması gerektiği biraz etraflı olarak şöyle belirtilebilir:(44)

– Talimat makûl (akla yatkın) olmalıdır. Bir asttan makûl olmayan bir işi yapması istenirse, o astın morali bozulur, güç durumda kalır. Talimatın makûl olup olmadığı konusunda üst veya

amir, talimatı alanın bu işi yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olup olmadığını, mevcut imkânların o işi yapmağa elverişli olup olmadığını gözönünde bulundurmalıdır.

– **Talimat tam olmalıdır.** Yapılacak işin amacı bildirilmeli ve astın zihninde bunun neye yarayacağı konusunda karanlık nokta kalmamalıdır. Ayrıca, işin miktar ve kalitesi, hangi usullerle ve ne zaman yapılacağı saptanmalıdır.

– **Talimat açık-seçik ve net olmalıdır.** Burada önemli olan nokta, talimatın onu veren kimse açısından değil, alan ast açısından açık olmasıdır. Diğer bir deyişle, talimat verenin anlatmak istediği hususlar, açıkça ve talimatı alan herkesçe aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Talimatlar yazılı veya sözlü olabilirse de, yazılı talimatların hazırlanmasında daha fazla özen gösterilir; sözler daha dikkatli seçilir. Unutulan noktalar, gözden geçirme yoluyla bulunabilir. İlgili bütün kimselere yazılanların kopyaları gönderilerek onların da durumdan haberdar olmaları sağlanır.

Talimatların yazılı olarak verilmesinin özellikle faydalı olduğu durumlar şunlardır:

– Talimatın çeşitli kimselere veriliyor olması

– Talimatın yerine getirilmesinin uzun bir zamanı gerektirmesi

– Talimatın çok karışık ve ayrıntılı olması, dolayısıyla ilgili astın bunu hafızasında tutmasının zor olması

– Konunun önemli olması, bir yanlış anlamaya meydan verilmemesinin istenmesi. (45)

8.5.3. Liderlik Tipleri ve "X" , "Y" ve "Z" Teorileri

Liderlik tipleri ve bunların özellikleri, çoğu davranış bilimciler tarafından yapılan çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Başlıca liderlik çeşitleri dört ayrı tip ile ifade edilebilir:

– Diktatör lider

– Otokratik lider

– Demokratik lider

– Serbesiyetçi lider. (46)

Diktatör lider, işlerini ceza korkusu ile, tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Astların çok iyi çalışmalarını bekler, aksi halde cezalandırır. Kısa dönemde etkili olabilen bu yaklaşımla, uzun dönemde astların iş tatminini yoketmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz.

Otokratik lider, astların iş tatminine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan kişi rolündedir Bu tip liderliğin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olması ile mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Genellikle tek başına karar verir; astların liderliğe yetişmesi imkânı azdır. Liderin hep işin başında olmasıyla işler yürür, aksi halde yürümez.

Demokratik lider, sadece kendi yetenekleri ile değil, astlara danışarak, onlarla tartışarak iş görür. Astları, planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılmaya teşvik eder; onların insiyatif sahibi olmalarını ve serbestçe iletişim sağlamalarını ister. Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirir. Bu tür liderlikte iş tatminine grup başarısı ile ulaşılır.

Serbestiyetçi lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Lider, kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Grup üyelerinin bireysel hareket etmesine izin verir; bu yüzden grup farklı yönlere kayabilir.

"X" ve "Y" Teorileri

Endüstriyel psikoloji dalında çalışmalar yapan Amerikalı bilim adamı Douglas Mc Gregor, insan tabiatı, kişiliği ve davranışları üzerine bazı varsayımlara dayanarak, çok tartışılan iki liderlik tipi geliştirmiştir. **"İşletmenin İnsan Yönü"** (1960) adlı ünlü eserinde, Mc Gregor bunlardan ilkine, "X Teorisi"; ikincisine, **"Y Teorisi"** diyerek, insan unsurunu ön planda tutan "Y Teorisi"ni desteklemiştir. (47)

Mc Gregor'un **"X Teorisi"nin başlıca varsayımları şunlardır:**

– Ortalama bir insan çalışmayı sevmez, tembeldir ve imkân bulursa işten kaytarır.

– İnsanların çoğunun işinde gereken çabayı göstermesi ve iyi çalışması için, sıkı denetlenmesi, zorlanması, yöneltilmesi ve ceza ile korkutulması gerekir.

– Ortalama bir insanın yükselme hırsı sınırlıdır; güven içinde olmayı, sorumluluk almamayı ve yönetilmeyi tercih eder.

"Y Teorisi"nin başlıca varsayımları da şunlardır:

– Ortalama bir insan çalışmayı sever; onun için iş, oyun oynama veya dinlenme gibi tabii ve zevklidir.

– Amaçlara ulaşmada sıkı kontrole gerek yoktur; insanlar kendi kendilerini denetleyebilirler. Amaç ve hedefler onlara benimsetilmelidir.

– Bir insanın örgütsel amaçlara ne ölçüde bağlandığı, başarı için verilen ödüllere bağlıdır.

– İnsanlar sorunları çözmede yüksek derecede hayalgücü, yaratıcılık ve zekalarını kullanma yeteneğine sahiptirler.

– Modern sanayi toplumunda ortalama bir insan, zihni yeteneklerinin yalnızca sınırlı bir bölümünden yararlanır.

"Y Teorisi", insanın sıkı kontrol olmadan da iş yapabileceğini, hatta sorumluluk yüklenerek daha yaratıcı bir biçimde, verimli olarak çalışabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, insan unsuruna önem veren bir yaklaşım ve görüştür.

Bu teorilerden ilkinin, "X Teorisi"nin varsayımları daha çok klasik yaklaşımı temsil eder niteliktedir; "Y Teorisi"ninkiler ise, beşeri ilişkiler yaklaşımını ortaya koymaktadır. Ancak, işin, şartların ve personelin niteliklerine göre de, biri veya diğeri uygun olabilir. Ama Mc Gregor'un "Y Teorisi", daha çağdaş bir yaklaşımı ifade etmektedir. Özel koşullar da farklı liderliği gerektirir. Beceri, yetenek ve liderlik yaklaşımları yöneltme fonksiyonundaki varsayımların esaslarıdır.

"Z Teorisi"

1980'lerde ABD'deki bazı uygulamalarla ilgili yeni bir alfabetik organizasyon ve yönetim teorisi ortaya atılmıştır. "Japon rekabetine karşı nasıl rekabet edilebileceği" konusunda yazdığı kitap en çok satan kitaplar listesine giren William Ouchi, "Z Teorisi" diye adlandırdığı farklı bir yaklaşımı formüle etmiştir (**"Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge"**- 1981; W. Ouchi, Kaliforniya Üniversitesi öğretim üyesidir). Japon işletmelerinin kendilerine özgü yönetim tarzını ABD ortamında uygulamalarına dayanan "Z Teorisi", genelde kabul gören "Y Teorisi"nden oldukça farklıdır. (48)

"Z Teorisi"nin başlıca unsurları şunlardır:

– Çalışanlara uzun dönemli istihdam

– Birlikte (kollektif) karar verme

– Nisbi olarak seyrek performans değerlendirme ve terfiler

– Aidiyet ve yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliği

– Kişisel sorumluluk beklentisi ("Y Teorisi"ndeki gibi)

– Tüm yöneticilere ve işçilere yönelik güven duygusu

– Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu.

Önceleri sadece Japon işletmelerinin uyguladığı bu yönetim ve organizasyon sistemi bir kısım ABD işletmelerince de benimsenmekte; böylece, iş güvenliği olan işçinin işi kendi aile işi gibi görmesine ve katılımlı yönetimin işçilerin kararlara katılmasının avantajlarından yararlanılmaktadır (IBM, Hewlet-Packard, Dayton-Hudson, Procter and Gamble'in bazı kuruluşları). "Z Teorisi"ne göre yeniden şekillenen işletmelerde, yöneticiler, işçilere işlerin nasıl geliştirileceğini sormakta ve önerileri uygulama yetkisini vermektedir.

Bu yönetim ve organizasyon tarzında, nisbeten kısa dönemli istihdam, hızlı terfiler ve işten çıkarmalar, bireysel karar verme, çok yönetim kademesi ve birçok yönetim pozisyonu gibi alışılagelmiş yapı ve uygulamalar görülmemektedir. İşin sürekli geliştirilmesi ve prodüktivitenin arttırılması için tüm çalışanları kilit olarak gören bu yaklaşım, tamamen Japon modeli de olmayıp, bunun "Y Teorisi" ile kısmî bir karması veya karışımıdır. Kültürel farklılıklar nedeniyle, bu örgütleme ve uygulamanın iyi işlemeyeceğini ileri sürenler (ABD'de yaygın organizasyon ve yönetim tarzını savunanlar) çok daha fazladır. Böylece X, Y ve Z teorileri kısaca gözden geçirildikten sonra, yöneltme konusuna tekrar dönebiliriz.

İşletmede etkin bir yöneltme sistemi kurabilmenin başlıca koşulları da oldukça önemlidir. Başkaları vasıtasıyla iş gören yönetici, **dolaylı bir biçimde iş görmekte, insanları araç olarak kullanmaktadır.** İnsanın ne kadar karmaşık yapılı olduğu düşünülürse, yöneticiliğin ya da "insanları verimli bir şekilde çalıştırmanın" ne kadar güç bir iş olduğu daha iyi anlaşılır.

Etkin bir yöneltme veya komuta sistemi kurabilmenin genellikle kabul gören koşullarının bazıları şöyle belirtilebilir.(49) İşletmede "takım çalışması ruhu" yaratılması; personelin iyice tanınması ve anlaşılması; yöneticinin kişiliği ve davranışları ile astlara örnek olması; personelin sürekli denetim altında tutulması; yöneticinin yardımcılarla sık sık toplantılar yaparak onlardan yazılı ve sözlü raporlar alması; iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulması.

8.6. KOORDİNASYON

8.6.1. Koordinasyonun Tanımı ve Anlamı

Bazı yönetim yazarlarının ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak ele almadıkları koordinasyon, işletmenin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir. Bu, ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup, zaman bakımından ayarlamayı, faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini ve böylece bütünleşmelerini sağlar.

Koordinasyon, Fayol'ün tanımıyla, **"çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir".** (50) Koordinasyon ile, yönetici, çeşitli işletme faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yerine getiren çeşitli kademelerdeki insanları birbirleriyle uyumlu hale getirmek, grup çabalarını ortak amaç doğrultusunda tutmak zorundadır. Aksi takdirde, çabalar, ne kadar yoğun olursa olsun, istenilen ölçüde etkinlik sağlanamaz.

Koordinasyonun etkili olabilmesi için de, iyi işleyen bir haberleşme sisteminin varlığı gerekir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar kılmayı sağlar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmazlarsa, kararsız ve kendi kendilerine rakip bir niteliğe bürünürler.

Koordinasyon, teknik, ticari, finansal ve benzeri nitelikdeki işletme faaliyetlerinin birbirleri ve işletmenin diğer kısımları üzerinde yapacağı etkileri hesaba katmayı gerektirir. Böylece, "en önemliyi daha az önemliden üstün tutmak, her işi veya üretimi satışlara uydurmaktır". (50)

Etkili bir koordinasyon için gözönünde tutulması gereken ilke ve tekniklerin başlıcaları şunlardır:

1. İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması

2. Yönetim sürecinin başlangıcından, (daha plan, program ve politikalarını hazırlanmasından) başlayarak koordinasyon sağlamağa çaba gösterilmesi

3. Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması.

4. Yalın bir örgüt yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın koordinasyona elverişli olmasına dikkat edilmesi.

5. İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemleri kullanılması

6. Personelin kendi aralarında gönüllü işbirliğinin teşvik edilmesi.

8.7. DENETİM (KONTROL)

Denetim, yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, planlama ile başlayan yönetim sürecini tamamlayan son halkadır.

8.7.1. Denetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi

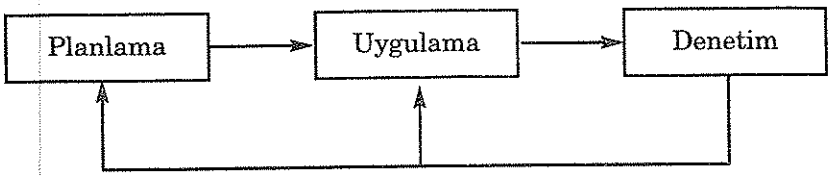
Denetim, en basit bir ifadeyle, **"olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır". Denetim, arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır. Böylece, denetim ile diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı araştırılıp belirlenir.**

Denetim, işletme faaliyetlerinin kabul edilen planlara, verilen talimatlara ve tesis edilen ilkelere uygun olarak yapılıp yapılmadıklarını anlamaya yarar. Burada güdülen amaç, her düzeydeki işletme faaliyetlerinin veya denetim konusu olan belirli faaliyetin zayıf ve hatalı yanlarını bularak gerekli tedbirleri almak ve bu yoldan onun tekrarını önlemektir.

İşletmenin her türlü faaliyeti için önemli olan denetim, planlamanın tam karşıtıdır. Bir yönetim fonksiyonu olarak da, hedeflerin ve planların mevcut olduğu varsayımına dayandığı için, hiçbir yö-

netici bunlar olmadan denetim yapamaz ve astlarının arzu edilen şekilde çalışıp çalışmadıklarını ölçemez. (52)

Denetim, bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanır. Şekil 8-9'da görüldüğü gibi, planlama ile başlayan süreç, ortaya çıkan plandan uygulamaya, uygulamadan denetime ve denetimden tekrar planlamaya doğru bir akış izler; burada geri bilgi akışı arzu edilmeyen sonuçların ve kazanlan deneyimlerin yeni planda gözönünde tutulmasına yardımcı olur.



Şekil 8–9 Planlama, Uygulama, Denetim ve Geri Bilgi Akışı

Denetimler çoğunlukla kısmi olup, kalite, miktar, maliyetler, nakit akımı gibi, faaliyetlerin belirli bir yönünü temel alır. Örneğin, sanayide üretilen malın miktarını zaman içinde inceleyen üretim denetimleri; malın kalite düzeyini belirlemeye çalışan istatistiksel kalite kontrolü, belirli, fakat birbirlerinden farklı değişkenleri inceleme ve değişkenlerdeki değişmeleri izleme yolunu tutarlar.

8.7.2. Denetim Sürecinin Aşamaları

Denetim fonksiyonunun yukarıda verilen tanıma uygun olarak, birbirini izleyen aşamalardan veya kısımlardan oluşan bir süreç olarak ele alıp incelemek, yapılan işlerin daha iyi anlaşılması bakımından yararlı olacaktır. Böyle bir yaklaşımla, **denetim dört temel aşama veya unsura ayrılabilir:**

1. Standartların (hedeflerin) belirlenmesi
2. Fiilî durumun ölçülmesi
3. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılması
4. Farklılıkları (sapmaları) düzeltici önlemlerin alınması.

Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

Standartların Belirlenmesi

Denetimin, temelde, **olması gereken** ile **olanın**, diğer bir deyişle **fiilî durumun** karşılaştırılması yolunda bir yönetsel faaliyet olması nedeniyle, herşeyden önce nereye ulaşılmak istendiğinin saptanması gerekir. Bu, hedeflerin belirlenmesi olup, kontrol için temel alıncak **standartları** meydana getirir. Belirlenen standartlar fiziksel veya parasal olabilir. Fiziksel standartlara örnek olarak, kullanılan işgücü, kullanılan yakıt, birim zamanda üretim miktarı v.b. verilebilir. Maliyet standartları, mal veya hizmet üretimi için gerekli maliyet unsurlarını belirtir. Kâr, gelir ve bunların birime düşen payları parasal standartlardır. Fiziksel ve parasal standartlar dışında gayri maddi standartlardan da bahsedilebilir; ancak, bunların saptanması da, kullanımı da zordur.

Fiilî Durumun Ölçülmesi

Gerçekleşen durumun ölçümü, denetim faaliyetlerinin ikinci aşaması olup, fiilî durumun, ilk aşamada sağlanan standart ile karşılaştırma amacına yönelik olarak saptanmasıdır. Denetimin çeşidine ve niteliğine göre fiilî durum farklı yöntemlerle saptanır. Gereğine göre araç ve yöntemler kullanılır; analiz, gözlem ve yorum yapılır.

Standartlarla Fiilî Durumun Karşılaştırılması

Bu aşamada, "olması gereken" olarak saptanan **"standartlar"** ile "olan" ya da **"fiilî durumun ölçüm sonuçları"** karşılaştırılır. Aralarındaki farklar veya sapmalar üzerinde durularak yorumlanmasına çalışılır. Böylece, özellikle olumsuz farkların nedenlerine inilmeye çaba sarfedilir.

Düzeltici Önlemlerin Alınması

Standartlarla fiili sonuçlar arasında önemli ölçüde olumlu veya olumsuz farklar görülürse, birtakım düzeltici önlemlerin alınması gerekir. Bu aşamada bulunan farkın niteliği, büyüklüğü, nelerden kaynaklanmış olabileceği gibi konular açıklığa kavuşturulmaya çalışılır. Etkin düzeltici önlemler alınabilmesi için sapma nedeninin iyi teşhis edilmesi gerekir. Tahmin edilen nedeni ortadan kaldıracak etkinlikte önlemler alınırken, aynı zamanda verimlilik yönünün de ihmal edilmemesi gerekir. Alınacak önlemlerin verimli olması, az emek ve maliyetle, kısa zamanda farkların nedenini ortadan kaldırması demektir.

8.8. MODERN-SONRASI YAKLAŞIMLAR: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

8.8.1. Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi

Dünyada iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki başdöndürücü gelişmelerle ön plana çıkan küreselleşme; gümrük duvarlarının indirilmesi, genelde dış ticarette korumacılığın azaltılması ve bunlarla da bağlantılı olarak uluslararası ticaretin hızla artması, hem iç pazarlarda hem de dış pazarlarda işletmeleri gitgide daha yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Ekonomik sınırların bir ölçüde ortadan kalkmasıyla, mal ve hizmetlerin daha önce görülmemiş boyutlarda artan dolaşımının rekabet üzerinde çok büyük etkileri olmuş; bu durum işletmelerin yönetimini herzaman olduğundan daha zor bir görev haline getirmiştir.

İşte böyle bir rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış pazarlardaki başarılarında gitgide önemi artarak adeta kilit rol üstlenen bir konu "kalite" olmuştur. Kalite, bir işletmenin üretip sunduğu **mal ve hizmetlerin "mükemmel olma" veya "üstünlük derecesi"**ni ifade etmektedir. Söz konusu üstünlük; hem dayanıklılık, güvenilirlik gibi somut (fiziksel) özellikleri, hem de müşteri tatmininin soyut unsurlarını içermektedir.(53) Kalite ve kalite kontrolü alanındaki bilimsel gelişmelerde öncü konumdaki bilim adamları ve konuyla ilgili çeşitli ulusal ve uluslararası "standardizasyon örgütleri"ne göre kalite az çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Bu tanımların başlıcalarında, **kalite: "müşteriye uygunluk"; "şartlara uygunluk"; "bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü" ve "tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi"** olarak ifade edilmektedir. (54) Kalitenin çeşitli boyutları, mal ve hizmette performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik, itibar ve çekiciliği sağlayan ikinci derecedeki diğer unsurlardır. (55) Kısaca ifade etmek gerekirse, kalite; müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur.

Kalite ile ilgili olarak, daha çok üretim yönetimi konusu niteliğindeki istatistiksel kalite kontrolü 1920'ler ve 1930'larda ABD'de geliştirilmiş; 1960'larda önce Japonya'da başlayan "toplam kalite kontrolü" şeklinde daha ileri bir hale gelmiştir; 1980'lerde

ise kalite, başta tepe yönetimi olmak üzere tüm yönetimin ve hatta tüm çalışanların konusu haline gelerek yepyeni bir aşamaya ulaşmıştır. (56) Böylece kalite, **üretim tabanından çıkmış; yönetimin tepesine kadar tüm kademelere tırmanmış ve stratejik yönetim boyutuna ulaşmıştır.**

Günümüzde tüm dünyada işletmeler, kalite ile ilgili olarak bu yeni yaklaşımla tüketici tatminini sağlayacak üstün kaliteli mal ve hizmetler sunmağa çaba sarfetmektedirler. Sözkonusu yaklaşım, **Toplam Kalite Yönetimi (TKY; Total Quality Management-TQM) dir ve dünya düzeyinde (en üst sınıf) yüksek performansı ve tüketici tatminini başarmak için tüm işletmenin kaliteyi stratejik amaç olarak taahhüt etmesidir.** (57)

8.8.2. Toplam Kalite Yönetiminin Anlamı ve Unsurları

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), üretilen mal ve hizmetlerin üstün kalitede olması konusunda kesin bir taahhüdü ve sürekli iyileştirme ve kalite geliştirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kâr amaçlı kuruluşlarda rekabet avantajı sağlayıp kârlılığı arttırken; kâr amaçsız kuruluşlarda da hizmet kalitesinin yükseltilmesi yoluyla kaynakların etkin ve verimli olarak, rasyonel bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Çünkü bu kuruluşlar için hizmet sunma, varoluşlarının temel nedenidir.

Dokuzuncu bölümde üretim fonksiyonunu incelerken görüleceği üzere, istatistiksel kalite kontrolü, mal ve hizmetlerin sadece önceden belirlenmiş standartlara uyumunu sağlamaya çalışır. Oysa kalite yönetimi muayeneye dayalı bir yöntem olmayıp, müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayarak mükemmele ulaşmayı amaçlayan bir yönetim biçimidir. Kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmenin bu yeni yönteminde amaç, kaliteyi kontrol etmek değil; kaliteyi üretmektir. (58)

TKY, işletmenin tüm işlerinin rasyonel olarak, verimli şekilde yapılmasını sağlamak; müşterinin mevcut isteklerini ve gelecekdeki beklentilerini belirlemek ve en iyi şekilde karşılamakla ilgili bir iş anlayışı ve yönetim tarzıdır. Bu yaklaşımla, işletme sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi fikrinin çalışanlara benimsetilmesi ile topyekün kalite üretimi sağlanmaktadır.

TKY ile sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil; bir bütün olarak yönetimin kalitesinin ve verimliliğinin arttırılması hedeflenmektedir. Bu yolda yapılan tüm faaliyetlerin amacı, yöntemi ve öznesi şematik olarak şöyle gösterilebilir:

– TKY'nin Amacı : Müşteri isteklerinin karşılanması
– Yöntemi : Yapılan tüm işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi
– İlgili Kimseler : Başta tepe yönetimi olmak üzere tüm çalışanlar.

Böylece, işletmenin ana amacının "müşterilere hizmet olduğu", "kalitenin" bir sonuç değil, bir "başlangıç olduğu" felsefesi önce üst yönetimce kabul edilmekte ve tüm çalışanlara benimsetilmektedir. TKY'nin belki de en temel ilkesi, "müşteri isteklerini ve tatminini ön plana çıkaran "**müşteri odaklılık**"tır. Müşteri istek ve beklentilerini belirlemek, aracı işletmelerin ve nihai tüketicilerin eğilimlerini ve arzularını iyi takip etmek gerekir. TKY'inde müşteri kavramı, "iç müşteri" ve "dış müşteri" şeklinde ikiye ayrılır. **İç müşteri**, tüm çalışanları, **dış müşteri** ise, pazar ortamındaki alıcıları ifade eder. İç müşteri memnuniyeti, dış müşteri memnuniyeti için gereklidir ve onu olumlu yönde etkiler. Hernekadar burada sık sık tüm çalışanlardan söz edilmekte ise de, TKY uygulamalarının başarısı için, özellikle tepe yönetiminin aktif olarak katılımı ve çalışanlara liderlik yapması şarttır. (59)

TKY ilkelerinin çoğu, kalite konusunun dünyaca ünlü öncü uzman bilim adamları (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa) tarafından ortaya atılmış olup, yer yer farklılıklara rağmen temelde birbirlerine benzemektedirler. Özellikle Japonya ve ABD'deki başarılı uygulamalar ile ön plana çıkan temel TKY'nin unsurlarının başlıcaları şunlardır: (60)

– Önlemeye dönük yaklaşım

– Tepe yönetiminin liderliği

– Müşteri yönlü (odaklı) olma

– Çalışanların eğitilmesi

– Takım çalışması

– Sürekli geliştirme süreci (Japonların ünlü KAİZEN ilkesi)'nin benimsenerek uygulanması

– Ölçüm ve istatistikler.

Burada konunun ayrıntılarına girilmeyecek, sadece ilk unsura, kısaca değinilecektir. Önlemeye dönük yaklaşım, TKY'nin temeli olup, bu yaklaşımda "hataları ayıklama" yerine, "hata yapmama" ilkesi konulmaktadır. Kalitesiz malların ayıklanmasını temel alan kalite kontrolü bir yana bırakılıp, tasarımdan üretime, hatta müşteriye sunuşa kadar hataların, her tür kalitesizlik yaratacak unsurların elenmesi yoluna gidilmektedir.(61) Böylece iyi düşünülmüş, titiz bir planlama ile sonradan oluşacak hataların büyük bir bölümü önceden ortadan kaldırılabilmektedir.

TKY yaklaşımı, Japonlara **kalite üstünlüğü**nün yanında, belki bundan daha önemli olarak, **maliyet, hız** ve **esneklik** üstünlüğü kazandırmıştır. **Kalite hemen her zaman "pahalı" çağrışımı yapan sözcük olmuşken ve ne kadar kaliteli olursa olsun** ucuz ürünler hiçbir zaman kalite imajı ile bütünleşmemişken, Japonlar bu kavramları alt-üst etmişler ve **"kalite"** ile **"ucuz"**luğu biraraya getirmeyi başarmışlardır.

8.8.3. Dünyadaki ve Türkiye'deki Bazı Gelişmeler

Batı ülkeleri, sanayide Japon mucizesinin bu ülkeye rekabette öncülüğü kazandıran sırrı olan TKY ve ilgili kalite programları ile daha sonraları tanışmışlardır. Dünyada uzun süre Japonya dışında diğer iki büyük ekonomik güç, pazar alanı ve aynı zamanda rakip olan ABD ve Avrupa Birliği, 1980'lerde, özellikle 1987'den beri Japonya'yı yakından izleme yoluna gitmişlerdir. Bu dönemde Japonya'daki gibi kaliteyi teşvik için ulusal ödüller geliştirilmiştir. Japonya ilk ulusal kalite ödülünü, bu ülkede büyük hizmetleri görülen ABD'li Dr. Edwards Deming adına, 1951'de "Deming Ödülü" olarak koymuştur. ABD, 1987'de ilk ulusal kalite ödülünü koyma yoluna gitmiş; Avrupa Birliği ise, merkezi Cenevre'de bulunan Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından 1987'de geliştirilip yayınlanan uluslararası nitelikdeki ISO 9000 standartlarını 1988'de benimseyerek kalite yönetimi için uluslararası standartlar programını yaygınlaştırmıştır.(62) Ayrıca, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nca Avrupa Kalite Ödülü başlatılmıştır. ISO'nun, ISO 9000 ve çevre ile ilgili ISO 14000 serisi standartları olduğu gibi, son yıllarda sosyal sorumlulukla ilgili SA 8000 standartları geliştirilmiştir.

Türkiye'de kalite standartları konusunda tek yetkili kuruluş Türk Standartlar Enstitisü olup, ISO 9000 ve ISO 14000 serisinden standartların 1992'de kabulünden sonra, bunların yaygınlaş-

tırılmasına çalışmaktadır. TKY uygulamaları da ancak 1990'larda başlamıştır. Daha çok büyük işletmelerin çabalarıyla kurulan "Kalite Derneği -KalDer"- bu konuda yararlı çalışmalar yapmaktadır. Dernek 1991 yılında kurulmuş olup, **"başarılı kuruluşların deneyimlerini ortaya çıkararak, ülkede mükemmellik anlayışının yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla Ulusal Kalite Ödülü"** uygulamasına öncülük etmiştir.

Nitekim KalDer, Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile ortaklaşa olarak her yıl en kaliteli üretim sürecine sahip işletmeye verilmek üzere, 1993 yılında **Ulusal Kalite Ödülü** uygulamasını başlatmıştır. Her yıl, o yıl için Toplam Kalite Yönetimi Modeli'ne uygunluğu 9 ayrı kritere göre belirlenen adaylar arasından birisi seçilmekte ve ödülü aynı yılın Dünya Kalite Günü'nde (Kasım ayının 2. haftasında) törenle verilmektedir. **Türkiye'nin Kalite Oskarı** olarak adlandırılan ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)'nın her yıl verdiği **"Avrupa Kalite Ödülü"** baz alınarak başlatılan bu ödülü 1993'de Brisa kazanmış ve daha sonra sırasıyla, TUSAŞ, NETAŞ, Kordsa, Arçelik, Eczacıbaşı-Vitra ve diğerleri kazanmışlardır.

Türkiye'de **Ulusal Kalite Ödülü**'nde, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın **Avrupa Kalite Ödülü**'nde kullandığı "Mükemmellik Modeli" temel alınmaktadır. Amerika Kalite Derneği (ASQ) ile de işbirliği yapan KalDer, Orta Doğu Kalite Organizasyonu (MEQA)'nun da kurucu üyesidir. 2010 yılında 18.'si verilen **Ulusal Kalite Ödülleri**'nde, "Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi"nde **Ulusal Kalite Büyük Ödülü**'nü İstanbul Deniz Otobüsleri A.Ş. (İDO); **"Mükemmellikte Süreklilik Ödülü**'nü "Bilim İlaç"; **"Başarı Ödülleri**'ni "İGDAŞ" ve "Coca-Cola İçecek Ankara Fabrikası" kazanmışlar; KOBİ Kategorisi'nde de ödülü Barem Pazar Araştırması almıştır.(63)

Öte yandan, kalite konusunda ülkemizde kazanılan başarıların yanında uluslararası düzeyde de benzer başarılar kazanılmaktadır. Türkiye'nin 1993'de verilen **I. Ulusal Kalite Ödülü**'nü kazanan Brisa, 1996'da **Avrupa Kalite Ödülü**'nü kazanan ilk Türk şirketi olma başarısını göstermiş; bu yolda başarılarını sürdüren kuruluşlarımız Avrupa'da 5 kalite büyük ödülü ve 9 başarı ödülü kazanmışlardır. Böylece Türkiye, (2007 yılı itibariyle) İngiltere'den sonra Avrupa Kalite Ödülü'nü en fazla kazanan ülke durumundadır.(64)

8.9. MODERN-SONRASI DİĞER BAZI GÜNCEL YÖNETİM KAVRAM VE YAKLAŞIMLARI

Günümüzden geriye bakıldığında, 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarıyla ilgili pek çok yeni görüşün ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda uygulamaları artan söz konusu yaklaşımlara ilişkin yeni kavram ve teknikler hayli fazladır. Daha önce değinilen, "Şebeke Organizasyonu" ile yukarıda ele alınmış bulunan "TKY"nin dışındaki söz konusu yeni kavram ve yaklaşımların başlıcaları şunlardır(ancak bunların çoğunun Türkçe'de yerleşmiş karşılıkları olmadığı için burada İngilizceleri de verilecektir):(65) "Süreç Yenileme (Yeniden Yapılandırma veya Değişim Mühendisliği-Business Process Design veya Business Reengineering)"; "Kıyaslama (Benchmarking)"; "Öğrenen Örgütler (Learning Organizations)"; "Temel Yetenekler (Core Competences)"; "Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)"; "Personel Güçlendirme (Empowerment)"; "Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances)"; "Küçülme (Downsizing)"; "Yalın Yönetim ve Organizasyon (Lean Management and Organization)"; "Takım (Ekip) Organizasyonu (Team-Based Organization)."

Yönetim düşüncesinin evriminde modern yaklaşımlar sonrasında ortaya çıkan ve başlıcaları yukarıda belirtilen yeni gelişmeler **modern-sonrası** ya da **post-modern yaklaşımlar** olarak adlandırılır. Modern yönetim teorisinin gözardı ettiği uç konulara yönelen bu yaklaşımlar herhangi bir konuya değil, ilgili konunun ayrıntıları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.(66)

Post-modern yaklaşımları oluşturan söz konusu yeni kavram ve tekniklerin ilk beşini oluşturan; "süreç yenileme", "öğrenen örgütler", "kıyaslama", "temel yetenekler" ve "dış kaynaklardan yararlanma" aşağıda ele alınarak kısaca tanıtılacak; ancak, işletme konusuna giriş niteliğindeki bu kitapta ayrıntılara girilmeyip, ilgilenenler için dipnotlarda kaynaklar verilecektir.

8.9.1. Süreç Yenileme (Process Design-Reengineering)

1990'larda Japon kalite programlarının Amerika ve Avrupa'ya yayılması ile Japonca'da **"Kaizen"** sözcüğü ile ifade edilen "iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi" ön plana çıkmıştır. İş süreçlerinin kalitesi, geniş ölçüde bu süreçlerin sonunda ortaya çıkan mal ve hizmetlerin kalitesinin belirleyicisidir. Kaliteyi geliştirmeye yöne-

lik olarak proses veya süreçlerdeki iyileştirmeler bir işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilir.(67)

Süreç yenileme, işletmelerin müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, bünyelerindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirmelerini ve yeniden yapılandırmalarını ifade etmektedir.(68) Diğer bir ifadeyle, kısaca **bir iş veya faaliyetin daha kısa sürede bitirilmesi ve hatalardan arındırılması yolunda yapılan çalışmalara, "süreç (proses) yenileme"** veya **"yeniden yapılandırma"** denilir; hatta buna, "değişim mühendisliği" diyenler de vardır. Burda esas olan organizasyon yapısının değiştirilmesi (ve organizasyon) değil, üretimdeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır.

İşletme bir işin yapılış sürecini yeniden yapılandırmaya giriştiğinde, yönetim sistemini, iş dizaynını ve iş akışını, "verimliliği arttırma" ve "sürecin tamamlanma süresini kısaltma" amacıyla dikkatli bir biçimde değerlendirmeye tabi tutar ve gerekli değişiklikleri yapar. Ford Motor Şirketi'nin tepe yönetimi, kendi satıcı-ödeme sisteminde 400 muhasebe elemanı çalıştırırken, rakip şirket Mazda'nın bu işi 5 kişi ile yaptığını öğrenince, süreç yapılandırmaya gitmiş ve teknolojiyi de devreye sokarak, aynı işi 100 kişi ile yapar hale gelmiştir. (69)

8.9.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Türkiye'de de, daha çok İngilizce adıyla anılan **kıyaslama**, konunun bir uzmanına göre, **"en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analizden geçilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir."** (70) Kıyaslama, temelde, bir işletmenin kendi performans standartlarını belirleme yolunda, iş hayatında lider işletmelerin kendi sektörlerinde nasıl üstün performans sergilediklerini inceleyip, sürekli ölçümlerle ve kendisini onlarla kıyaslayarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanma yaklaşımı veya tekniğidir. (71)

Kıyaslama yapılacak işletmenin, o endüstri dalında veya farklı bir sektörde ise, kendi sektöründe en başarılı işletme olması çok önemlidir. Bu tekniğin uygulama sürecinde, ekenominin her dalında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak; bunların karşısında kendi performansını ölçmek; önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonrada onların performansını geçmeyi hedef almak gerekmektedir. Kıyaslama, bir işletmenin tüm faaliyetleriyle ilgili olabileceği gibi, sadece belirli bir faaliyet grubu, hatta bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri kapsayacak şekilde yapılabilir. Bu konuda en klasik örnek, Henry Ford'un bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu "yürüyen bant" sistemini otomobil üretimine uygulamasıdır.(72) Kıyaslamada dünyada öncü olan Zerox Şirketi farklı sektörlerdeki çeşitli firmaları kıyaslamaya tabi tutmuştur; hatta ülkemizde de, Koç Holding, son yıllarda Zerox'un Japonlara karşı başarıyla uyguladığı kıyaslama çalışmalarından bazı şirketleri için yararlanma yoluna gitmiştir.

8.9.3. Öğrenen Örgütler (Learning Organizations)

Öğrenen örgütler, bu konuyu yazdığı (Türkçeye'de çevrilen) kitapla popüler hale getiren Peter Senge (**The Fifth Discipline**, 1995; Türkçesi, **Beşinci Disiplin**, 1997)'ye göre, "İnsanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kollektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerlerdir". (73) Harvard İşletme Okulu'ndan David Garvin, daha basit bir ifadeyle öğrenen örgütü, **"bilgi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip örgüt"** olarak tanımlamaktadır.(74)

Öğrenen örgütlerin yapıtaşlarını, 5 grupta toplanan şu ana faaliyetlerde kazandıkları becerileri oluşturur: "sistematik problem çözme"; "yeni yaklaşımları deneme"; "kendi deneyiminden ve geçmişden ders alma"; "başkalarını deneyiminden yararlanma" ve "bilginin, örgütün her noktasına hızla ve verimli bir şekilde aktarılması". (75) Gelişmiş ülkelerde bile birçok işletme bu faaliyetleri bir ölçüde gerçekleştirirse de, pek azı sürekli başarı gösterir; çünkü büyük ölçüde rastlantıya ve tek tek örneklere bel bağlarlar. İşletmeler bu faaliyetlerle ilgili sistemleri ve süreçleri yaratarak ve bunları günlük işleyişle bütünleştirerek, öğrenmeyi daha etkin bir biçimde yönetebilirler. (76)

8.9.4. Temel (Öz) Yetenekler (Core Competences)

Temel yetenekler kavram olarak daha önce de mevcut olmakla birlikte, strateji konusunda Michael Porter ile birlikte halen en ünlü uzmanlardan biri olan yine Harvard'lı Gary Hamel'in son yıllarda popüler hale getirdiği bir kavramdır. Temel yetenekler günümüzde strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan olup, bir

yandan işletmenin rekabetçi üstünlüklerini arttırma; diğer yandan, yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından da oldukça kullanışlı bir araç olarak görülmektedir. (77)

Temel yetenekler, **"bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünü"**dür. Her yetenek temel yetenek değildir. Temel yetenek, diğer bir ifadeyle bir işletmeyi başlıca işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenek" olarak ifade edilmektedir.(78) Burada çeşitli becerilerin bileşimi sözkonusu olup, bunların sentezi ile rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabetçi üstünlük ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Coca Cola'nın marka yönetimi becerisi; Honda'nın motor bilgisi; Nike'ın tasarımı, pazarlama ve lojistik yönetimi. (79)

8.9.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Son zamanlarda görülen diğer bir yönetim uygulaması, "ortaklık (partnership)" ve "dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)"dir. Dünyada küreselleşmenin artmasıyla daha yoğun rekabetin ortaya çıktığı günümüzde, **işletmeler ayakta kalabilmek için faaliyetlerinin çeşitli aşamalarında, birbirlerini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmak durumunda kalmaktadırlar.** (80) Hukuki anlamda olmayıp, fiilen bir işletmenin üretim alanında tedarikçileri ile işbirliğini ifade eden buradaki ortaklık kavramı, yukarıda değinilen "temel yetenekler" ve "dış kaynaklardan yararlanma" ile birlikte daha anlamlı hale gelmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, her işletmenin yeteneklerini kullanmadığı işleri kendisinin dışındaki işletmelere yaptırma eğilimi, ekonomik rasyonelliğin de gereğidir. Böylece işletme, **kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmakta; bu yoldan hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem de örgütsel yapı olarak küçülmekte ve kendisinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını** elde etmektedir. Nitekim ülkemizde dış kaynak kullanımından yararlanan işletmelere ilişkin (Nisan 2002'de yapılan) bir araştırma, "ana konularına odaklanma isteği" ve "iç kaynak yetersizliği" nedeniyle bu yola gidildiğini ve en çok yemek (% 65), ulaşım (% 56), lojistik ve depolama (% 26), temizlik (% 21) ve güvenlik (% 19) hizmetleri alındığını göstermektedir.(81) Dış kaynaklardan yararlanma, yurdumuzda inşaat sektöründe "taşeron kullanma" ve imalat sanayiinde "fason üretim" olarak eskidenberi yaygın şekilde kullanılagelmiştir. (82) Ancak, günümüzde şartlar bu yönetim uygulamasının önemini hayli arttırmış bulunmaktadır.

8.9.6. Personeli Güçlendirme (Empowerment)

Personeli güçlendirme veya güçlendirme (empowerment) çalışan katılımının ileri bir şekli olup, kişinin kimseden onay almadan kendi çalışma alanında karar verme istek ve yetkisinin bulunması durumudur.(83) Diğer bir ifadeyle, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla, kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.(84) Güçlendirme, çalışanı çeşitli özellikleri yönünden daha güçlü hale getirme ile ilgili olup bir bakıma yetki devrine benzer; ancak ondan farklıdır. Zira yetki devrinde yönetici kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç alacağı bekleyişi ile astına geçici olarak devreder; sorumluluk yine kendisine aittir. Oysa güçlendirmenin esası, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisiyle, fırsatları görmesi, gereken kararları vermesi, kısacası işin sahibi haline getirilmesidir.(85)

Güçlendirmenin hem çalışanlar hem de işletme açısından çeşitli faydaları vardır ki, bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir:(86)

— Yetkisi arttırılan çalışanın stres ve kaygıları azalır; görev paylaşımı ve güven ortamı sağlanır.

— Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır.

İşletme açısından da;

— Örgütte çalışma esnekliği artar.

— Verimlilik artışı görülür.

— Daha hızlı ve etkin olarak karar verilir.

— Bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılır.

8.9.7. Küçülme (Downsizing)

Küçülme (downsizing), bir örgütün "verimlilik ve/veya etkinliğini arttırmak için bilinçli olarak kalıcı bir biçimde personel azaltmaya başvurması" olarak tanımlanabilir.(87) Burada işletme yönetiminin aldığı kararlar ve uyguladığı stratejilerle personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltması söz konusudur. Son yıllarda "küçük iyidir" düşüncesinden kaynaklanan ve yönetim uygulamalarında oldukça yaygın hale gelen küçülme, işletmenin rekabet avantajını arttırmak için gerçekleştirilen bir stratejidir.(88) Küçülme örgütün tümünde olabileceği gibi, belirli birimlerinde de olabilir ya da örgüt içinde farklı oranlarda uygulanabilir.

Küçülme uygulaması sonucunda organizasyonda "daha az mevki", "daha az çalışan" söz konusu olduğu için bazen aynı sonucu veren başka uygulamalar ile karıştırılmaktadır (reorganizasyon, süreç yenileme gibi). İşletmenin küçülerek daha kıvrak, müşteri isteklerine ve gelişmelere hızla tepki verebilen birimlerden oluşması hedeflenmektedir. Küçülmenin başlıca amaçları şöyle sıralanabilir:(89)

— Maliyetleri düşürmek

— Karar sürecini hızlandırmak

— Rakiplere kısa sürede karşılık verebilmek

— Güçlendirmeyi hızlandırmak

— Verimliliği arttırmak.

Öte yandan küçülmenin personel üzerinde stres yaratma, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğü gibi birtakım sorunları taşıdığını da belirtmek gerekir.

* * *

Böylece, yönetim konusunu tamamlarken bu son kısımda çoğu son zamanlarda birbiri ardına popüler olan yeni yönetim düşünce, kavram ve tekniklerini sıralayıp, bunların önde gelen birkaçını kısaca tanıtmış bulunuyoruz. Ancak hemen belirtmemiz gerekir ki, bunların bir kısmı esasen yeni olmayıp, sadece popüler hale gelmesi ve uygulanması yenidir. Örneğin, mühendis kökenli olan İbrahim Kavrakoğlu'na göre, "Etkin organizasyon kavramı.... bir işin en kısa yoldan ve en verimli bir biçimde yapılmasını sağlayan iş tasarımı ile eş anlamlıdır. Özellikle son yıllarda ABD'de 'Business

Reengineering' veya 'Business Process Design' başlıkları ile tanıtılan bu yaklaşım aslında tipik bir Endüstri Mühendisliği uygulamasıdır. (Konunun yeni bir buluş ya da yeni bir yönetim paradigması olarak sunulması, kamuoyunun Endüstri Mühendisliği disiplinini genelde bilmemesi, ayrıca endüstri mühendislerinin de mesleklerini çoğunlukla yeterli düzeyde uygulamaması ile açıklanabilir)."(90)

Bazı uzmanlar da, yönetim konusunda ortaya çıkan yeni kavram ve tekniklerle ilgili gelişmeleri "moda fırtınası" olarak nitelendirip, bunun "kafaları karmakarışık ettiğini" ifade etmekte (91) ve bunların kısa sürede modasının geçmekte olduğunu belirtmektedirler. Bu konuyu, Tamer Koçel'in çağımızda yönetim düşüncesinin en büyük düşünürü sayılan Peter Drucker'a atıfta bulunup, uygulama alanındaki yeniliklere değindikten sonra, teorideki durumu açık-seçik ortaya koyan şu ifadesi ile bitirmek, okuyucuya perspektif kazandırma açısından yararlı olacaktır: "Ancak teori alanında, bu yeni kavram ve tekniklerin bir kısmının, daha önce incelenen çeşitli yönetim ve organizasyon teori ve yaklaşımlarının bir uzantısı, uygulaması veya değişik yorumu olduğu görülmektedir. 1990'lı yılların hakim çevresel değişmeleri olarak ortaya çıkan globallaşme, küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ve nihayet artan rekabet, bu kavram ve tekniklerin uygulamalarını hem zorunlu hale getirmiş hem de kolaylaştırmıştır. Ayrıca, bunlara ek olarak, yönetim tekniklerinin moda ve geçici akımlara konu olması (fads and fashion) da, günümüzde bu yeni kavramların uygulama alanını genişletmiş görünmektedir." (92)

DOKUZUNCU BÖLÜM

ÜRETİM

"Maaşları ödeyen patron değildir. O sadece paraları yönetir; maaşları üretim öder."

Henry Ford

- ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ
- ÜRETİM MİKTARI, GELİR–MALİYET–KÂR İLİŞKİLERİ: BAŞABAŞ ANALİZİ
- ÜRETİM SİSTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI
- ÜRETİM TEKNOLOJİSİNDEKİ GELİŞMELER
- ÜRETİM PLANLAMASI VE DENETİMİ
- STOK YÖNETİMİ
- ÜRETİM SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİ (İŞ ETÜDÜ)
- KALİTE KONTROLÜ

9.1. ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ

9.1.1. Üretimin Anlamı ve Önemi

Bu bölümde, önce üretim ve üretim yönetimi tanıtılacak ve üretim miktarı, gelir–maliyet–kâr ilişkileri, başabaş analizi ile açıklanacak; sonra, üretim sistemlerinin sınıflandırılması ele alınacaktır. Daha sonra da, sırasıyla, üretim teknolojisindeki son gelişmeler, üretim planlaması ve denetimi, stok yönetimi, üretim sürecinin geliştirilmesi (iş etüdü) ve kalite kontrolü konuları üzerinde durulacaktır.

Birinci bölümde üretim, iktisat biliminde genel kabul gören tanımı ile, "her türlü fayda yaratma" veya "iktisadi mal ve hizmetler meydana getirme" olarak tanımlanmış; başlıca fayda yaratma yollarının da, "şekil değişikliği", "zaman değişikliği", "yer değişikliği" ve "mülkiyet değişikliği" olduğu belirtilmişti. Ayrıca, genellikle üretim denilince dar anlamlı ve teknik olarak, fiziksel (somut) malların meydana getirilmesini ifade eden "şekil değişikliği" yoluyla fayda yaratmanın düşünüldüğüne değinilmişti.

Mühendisler de, konuyu, teknik yönden ve dar kapsamlı olarak fiziksel yönüyle ele alıp üretimi, "bir fiziksel varlık üzerinde onun değerini arttıracak bir değişiklik yapma veya hammadde veya yarı mamulleri kullanılabilir bir mamule dönüştürme" olarak tanımlarlar.(1) Ancak konu bu şekilde ele alınırsa, taşımacılık, mali müşavirlik, perakende ticaret vb. pek çok hizmet faaliyetinin gerçekleştirilmesini üretim olarak saymamak gibi bir durum ortaya çıkar. Bu yüzden üretimin geniş kapsamlı olan ilk tanımı, işletmecilik açısından daha uygun bir içeriğe sahiptir; zira, işletmeler temelde kâr amacı peşinde koşan ve bu amaca ulaşmak için çok çeşitli fayda yaratan faaliyetleri gerçekleştiren kuruluşlardır (otel, motel işletmeleri, otobüs ve hava yolu şirketleri, avukatlık ve mali müşavirlik büroları gibi).

Şu halde **üretim** kısaca, **beşeri ve maddi faktörlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecidir.** Gerçekten, üretim faktörleri denilen çeşitli işletme kaynakları (başta insan emeği olmak üzere, makineler, hammadde ve malzemeler, nakdi sermaye vb.) **girdi (input) olarak katıldıkları üretim süreci sonunda çıktıya (outputa) dönüşerek ihtiyaç karşılayacak mal ve hizmetler haline gelmektedirler.** Üretim, sadece işletmeler için değil, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de önemlidir; çünkü üretip sundukları mal veya hizmetler, bu örgütlerin varoluş nedenini oluşturmaktadır.(2)

Bir ülkenin refah düzeyinin ölçüsü olan ekonomik göstergeler (Gayri Safi Milli Hasıla, Millî Gelir gibi) o ülkede bir yılda yaratılan değerlerin toplamıdır. Dolayısıyla, üretim faaliyeti ekonomik birimler olarak işletmeler için olduğu kadar, tek tek insanlar ve tüm ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen işletmelere sahip olan ve yüksek üretim düzeyine ulaşan ülkeler, ekonomik olarak gelişmiş ve halkının refah düzeyi yüksek ülkelerdir

9.1.2. Üretim Yönetimi

Mal üreten bir sanayi işletmesi model olarak alındığında, üretim sürecinde çeşitli girdilerin ekonomik, teknik, fiziksel, kimyasal veya bunların karması birtakım değişikliklere uğratılması ile mal haline dönüştürüldüğü görülür. Söz konusu dönüşüm, girdi ile çıktı arasındaki bazı teknolojik ilişkiler çerçevesinde tamamlanmaktadır. İktisatçılar, girdi-çıktı ilişkilerini veya üretimin içinde gerçekleştiği teknolojik şartları "üretim fonksiyonu" olarak ifade ederler.

İşletmecilikte konu teknolojik ilişkilerden daha kapsamlı ve daha uygulamaya yönelik olarak, üretimle ilgili faaliyetlerin organizasyonu ve yönetimi olarak ele alınır. Böylece, işletmeci açısından üretim fonksiyonu, **bir sanayi işletmesinde, üretimi verimli bir şekilde örgütleyip, işletme amaçlarını etkin bir biçimde gerçekleştirme yolundaki çabalara**, kısacası, **"üretim yönetimine"** dönüşür.

Üretim, işletmeler açısından büyük önemi olan, temel nitelikte bir işletme fonksiyonudur. Doğal olarak, üretim fonksiyonunu yerine getiren, tüm üretimle ilgili faaliyetlerin toplandığı üretim bölümü de işletmenin en önemli bölümlerinden biri olarak işletme içinde yerini alır. Bu bölümün yönetimi, tıpkı Onuncu bölümde incelenecek olan pazarlama gibi, gitgide daha zor bir hale gelmektedir.

Üretim yönetimi, kapsamı geniş ve faaliyet hacmi çok yüklü bir işletme fonksiyonudur. Buna göre, üretim yönetimi şöyle tanımlanabilir: **Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insangücü kaynaklarının belirli miktarlarda mamulün istenilen niteliklerde (kalitede), istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.**(3) Ancak bu ifadede belirtilen dört unsurun (miktar, kalite, zaman ve maliyet) da **aynı zamanda ve en iyi şekilde gerçekleştirilmesi** mümkün değildir. Zira, miktarın yüksek olması satışları olumlu etkilerken, elde stok bulundurma maliyetlerini arttırır. Bu yüzden, belirli bir malın üretimi yapılırken, yöneticinin uzlaştırıcı çözümlere yönelen kararlar vermesi söz konusu olur.(4)

Aslında işletmede, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak, amaçlara ulaşma yolundaki işletme faaliyetlerinin gruplandığı başlıca fonksiyonların (üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi) hepsi önemlidir ve zincirleme olarak birbirlerini etkilerler. Zaten modern işletmeciliğin temel yaklaşımı olan "sistem yaklaşımı", bir bütünü oluşturan tüm unsurları (alt sistemleri) ve çevresel (dış) etkileri, birlikte ele almayı gerektirir.

Üretim yönetiminde geleneksel görüş, kalite ile maliyetin ve miktar ile esnekliğin çeliştiği yönündedir. Halbuki son 20-25 yılda, –toplam kalite yönetimi konusu incelenirken önceki bölümde değinildiği gibi– Japon işletmelerinin kalite konusunda tüm dünyaya öncülük eden örnek başarıları, bazen hem kaliteyi yükseltme hem de fiyatı düşürmenin mümkün olabileceğini göstermiştir.

9.2. ÜRETİM MİKTARI, GELİR–MALİYET–KÂR İLİŞKİLERİ: BAŞABAŞ ANALİZİ

Üretim hacmi veya miktarı ile, üretilen mamullerle ilgili "**toplam gelir–toplam gider**" ve "**kâr**" ilişkileri üretimin plânlanması bakımından da, tüm diğer işletme faaliyetleri bakımından da çok önemlidir. Bu ilişkileri bazı basitleştirici varsayımlar altında en iyi inceleme aracı da, başabaş (kâra geçiş) analizidir. Başabaş analizini, hem çok kullanışlı bir ifade şekli olan başabaş grafiği ile hem de cebirsel olarak kısaca gözden geçirmeden önce burada bazı kavramları açıklamak yararlı olacaktır.

9.2.1. Maliyet, Prodüktivite ve Rantabilite Kavramları

Faaliyet Giderleri ve Maliyetler: İşletmenin kuruluşu, işleyişi, mal ve hizmet üretilmesi veya genel olarak işletmenin faaliyette bulunmasıyla ilgili her türlü giderlere faaliyet giderleri denir. "Faaliyet giderleri" oldukça geniş anlamlı bir kavramdır. Olayı dar anlamda, sadece mal veya hizmetin üretilmesi olarak ele aldığımızda, "mal veya hizmetin üretilmesi için yapılan giderlere" **maliyet** denmektedir. Başabaş analizi kısa vadeli (1 yıllık) bir analiz olup, bu analiz ile doğru neticelere ulaşmak için; gelirlerin ve gelirlerle karşılaştırılan bütün faaliyet gider çeşitlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

Başabaş analizi; kazanç miktarının belirlenmesinde, başabaş noktasının bulunmasında işletmenin verimlilik derecesinin anlaşılmasında, denetlemelerin yapılmasında ve fiyatlandırma kararlarının alınmasında kullanılır.

Özellikle kazanç miktarının belirlenmesi, hem vergiler bakımından, hem de kâr dağıtımı, ücret artışları vb. çeşitli amaçlar bakımından önem kazanır. Kazanç miktarını belirlemede, faaliyet giderleri muhasebede kâr ve zarar hesabının önemli bir kısmını oluşturur ve belirli bir dönemde işletmenin işleyişi ile ilgili olarak muhasebe birimince deftere geçirilen giderlerin tümünü kapsar. Ancak bir dönem (genellikle 1 yıl) içinde yapılan giderlerin hepsi o döneme ait değildir. Bu yüzden, amaca göre belirli bir üretim için yapılan giderlerin o yıla ait kısmını almak gerekir. Hammadde ve malzeme için bunu ayırmak kolaydır; ama, üretimde kullanmak için satın alınan makinenin, sadece o yıl için sözkonusu olan amortisman payı bulunup hesaplara katılmalıdır.

Faaliyet giderleri çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Fiilî maliyetler, standart maliyetler; direkt (dolaysız) maliyetler, endirekt (dolaylı) maliyetler; sabit (değişmez) maliyetler, yarı değişken (değişir) maliyetler, değişken maliyetler; sabit maliyetler, değişken maliyetler gibi.

Sabit Maliyetler ve Değişken Maliyetler: Çok yaygın kullanılan ayırımlardan biri, burada başabaş analizi için gerekli olan, ikili bir şekildeki, sabit maliyet–değişken maliyet ayırımıdır. Buna göre, **sabit maliyetler, üretim miktarının azalıp çoğalması ile toplamı değişmeyen maliyetlerdir,** kira, amortisman giderleri, sigorta giderleri, sabit bakım giderleri gibi. **Değişken maliyetler, üretim miktarının değişmesiyle toplamı değişen giderlerdir.** Bir takım elbise için 3 metre kumaş değeri kadar gider olursa, 5 takım elbise için 15 metre kumaş değeri kadar gider olacaktır.

Bu iki maliyet kavramı $y = a + bX$ fonksiyonuna benzer şekilde, $y = F + vQ$ olarak ifade edilebilir. Burada, y = toplam giderler; F = toplam sabit giderler; v = bir birim üretim için gereken değişken gider ve Q = üretim miktarıdır.

Prodüktivite: Özellikle ölçümü sözkonusu olduğunda, birbirinden az çok farklı şekillerde ifade edilen "prodüktivite", ekonomik hayatta çok önemli bir kavramdır. En basit ifadesiyle; fiziksel miktarlar olarak, üretimden elde edilen çıktının, girdiye oranıdır. Şu halde formül olarak:

$$\text{Prodüktivite (Verimlilik)} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

şeklinde gösterilebilir. Çıktının girdilere oranlanmasında fiziksel miktarlar yerine bazen farklı ölçüler kullanılabilmektedir.

Rantabilite: Rantabilite, belirli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde kullanılan sermayeye oranıdır; bunun da çeşitleri vardır; ama, en basit olarak, net kârın öz sermayeye oranıdır. Formül olarak:

$$\text{Rantabilite (Kârlılık)} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Öz Sermaye}}$$

şeklinde ifade edilir. Onbirinci bölümde finans fonksiyonu incelenirken finansal oranlar arasında rantabilite oranına yine değinilecektir.

Bu kavramların açıklanmasından sonra, aşağıda başabaş analizi, önce başabaş grafiği ile, sonra da cebirsel olarak ele alınacaktır.

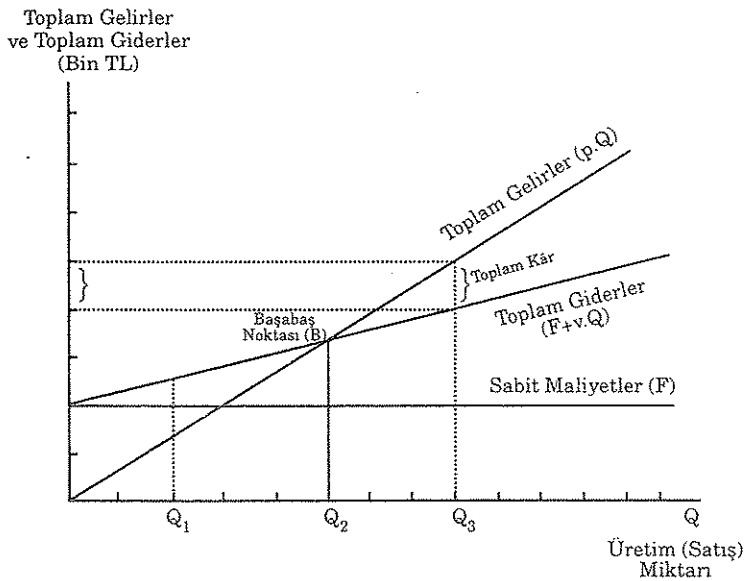
9.2.2. Başabaş (Kâra Geçiş veya Sıfır Kâr) Grafiği

İşletmelerde kâr, temel amaç olmaktan çok tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında bir araç ve bu ihtiyaçları etkin bir biçimde karşılamanın bir sonucu olmalıdır. İşletme yöneticisi hesaplarını yaparken, ne kadar kâr edebileceğini her zaman gözönünde tutar.

Kâr, satış gelirleriyle toplam giderler arasındaki "olumlu fark" olduğundan, yönetici daha işletmenin kuruluş aşamasındaki araştırmalardan başlayarak, üretime geçtikten sonra da gereken pazarlama araştırmalarıyla, talep ve satış tahminleriyle, satış hacminin ve satış gelirlerinin ne kadar olabileceğini belirlemeye çalışır. Böylece toplam gelirlerle toplam giderleri, bunlardan birindeki değişmenin elde edeceği kârı nasıl etkileyeceğini analiz eder.

Bu analizlerde, her düzeydeki yöneticiye, (özellikle, üretim, finans ve pazarlama yöneticileri ile tepe yöneticisine) yardımcı olacak araçlardan biri başabaş (kâra geçiş veya sıfır kâr) grafiğidir. İşletmeciliğin hemen her fonksiyonel alanında kullanılan bu grafiğin en basit şekli, bir koordinat sisteminde üretim birimi miktarlarını yatay eksende; satış gelirleriyle toplam giderleri dikey eksende gösteren grafiktir. Şekil 9–1'de görüldüğü gibi, yatay eksende üretim miktarı (veya üretilenlerin tümünün satılacağı varsayımı ile satış miktarı alınır); dikey eksende ise, toplam gelirler ve giderler gösterilir.

Maliyetler, daha önce belirtildiği üzere, **sabit (F) ve değişken maliyetlerden (v.Q) oluşur. Üretimin miktarı (Q) ile bağıntılı olarak toplamı azalıp çoğalmadığı için, toplam sabit maliyetler (F), Şekil 9–1'de yatay eksene paralel bir doğru** ile gösterilmektedir. Sabit maliyetler doğrusunun dikey eksendeki başlangıcından başlayarak ikinci maliyet doğrusu çizilir. Değişken maliyetlerin **üretim arttıkça hızlı veya yavaş olarak artmasına göre eğimi dik veya yatık olan bu doğru, sabit maliyetleri de kapsadığı için (F + vQ) "toplam maliyetler doğrusu"dur.**

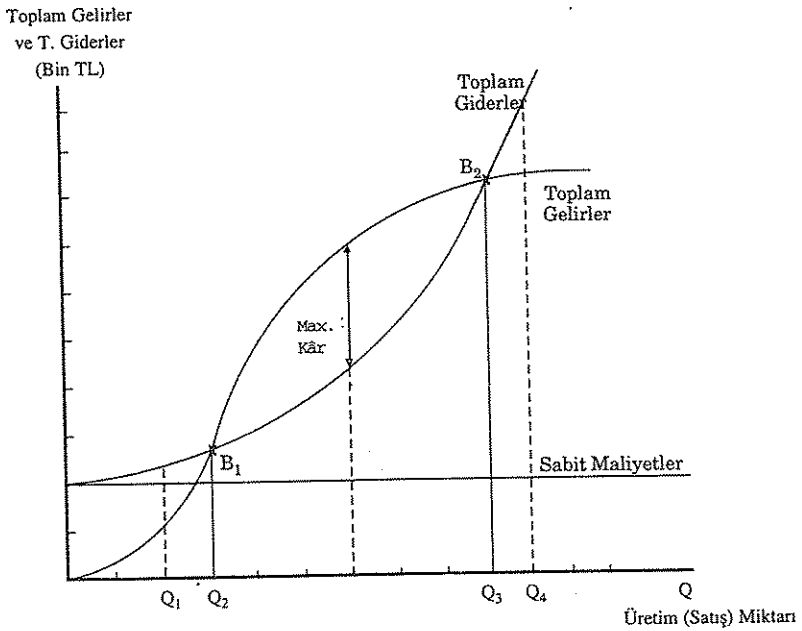


Şekil 9–1 Doğrusal Olarak Başabaş (Kâra Geçiş) Grafiği

Gelir tarafına gelince, birim satış fiyatının sabit olduğu varsayımı altında tıpkı maliyetlerdeki gibi, toplam gelirler de doğrusal olarak gösterilebilir. Orijinden çıkan bir doğru, fiyatın yüksek veya düşük olmasına göre dik veya yatık olarak, "fiyat X miktar" (p . Q)= toplam gelir tutarlarını gösterir. İşte toplam gelirler doğrusunun toplam giderler doğrusunu kestiği nokta, işletmenin başabaş veya kâra geçiş noktasıdır. Bu noktadaki üretim veya satış hacmi, işletmenin ne kâr, ne de zarar ettiği; toplam gelirlerin, ancak toplam giderleri karşılayabildiği miktarı göstermektedir. Başabaş grafiğinde, başabaş noktasının altında kalan alan, "zarar alanı"; üstünde kalan alan, "kâr alanı" dır. Q_1 üretim miktarında, zarar; Q_2 de, ne kâr ne zarar (B = başabaş noktası); Q_3 de ise, kâr durumu sözkonusudur.

Başabaş grafiği, tamamen doğrusal olarak ifade edilen bu en basit şekliyle, üretim arttıkça başabaş noktasından sonra hızla artan toplam kârlar sağlanacağı izlenimi verdiği için fazla gerçekçi değildir. Maliyetler, belirli üretim miktarından sonra hızla artacağı için, eğrilerle daha iyi temsil edilir. Gelirlerdeki artış hızı da azalma eğilimi gösterirse de, bu unsuru (büyük indirimler ve fiyat

değişmeleri yoksa) doğru ile ifade etmek fazla yanıltıcı sayılmaz. Şekil 9–2'de başabaş grafiği eğrisel olarak çizilmiş şekliyle görülmektedir.



Şekil 9–2 Eğrisel Olarak Başabaş Grafiği (İki Başabaş Noktalı)

Burada hem toplam gelirler, hem de toplam giderler eğrilerle gösterildiğinden, doğal olarak iki ayrı başabaş (sıfır kâr) noktası vardır. Q_1'de zarar; Q_2 ve Q_4'de, ne kâr ne zarar; Q_3'de maksimum kâr Q_5'de ise bir miktar zarar vardır. Şekilde görüldüğü üzere, bu başabaş noktalarından ilki Q_2'deki B_1, kâra geçiş; ikincisi Q_4'deki B_2 zarara geçiş noktasıdır. Bunların arasındaki belirli bir üretim (veya satış) miktarı Q_3 düzeyi ise, maksimum kârı gösterir

İşletme yönetiminde çok yararlı bir araç (özellikle, kâr planlaması aracı) olan başabaş grafiği, uygulamada, iktisattaki firma teorisinin "marjinal gelir = marjinal gider" ilişkisi ile optimumu bulma yolu yerine kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işadamı veya işletme yöneticisi, marjinal miktar ve değerlerin hesaplarını yapmak yerine, daha pratik bir yöntem olarak daha çok bu analiz araç ve metodunu kullanır.

Ancak daha çok doğrusal olarak kullanılan başabaş grafiğinin bazı **sınırları** ve **sınırlayıcı varsayımları** vardır ve başlıcaları şunlardır:

– **Maliyetlerin üretimle olan ilişkisinin ifade edilmesi, çoğunlukla doğrusal değil eğriseldir.** Maliyetler, genellikle, önce hızla artar, sonra yavaş artar ve sonra tekrar hızlanır. Gelirler ise doğru ile temsil edilebilir (sabit birim satış fiyatı varsayımı). Bu takdirde bile, giderler eğrisi ile gelirler doğrusu iki kez karşılaşır ve iki başabaş noktası bulunur. Grafik eğrilerle çizilebilir; ancak bu şekliyle de kullanışlılığı sınırlıdır.

– **Üretim ile satış miktarlarının aynı olduğu varsayımı temel alınır.** Kısa sürelerde bu doğru olsa bile, uzun süreler için tüm üretilenlerin satıldığı varsayımı önemli bir sınırlayıcı noktadır.

– **Üretim miktarı–maliyet–gelir ilişkileri hep aynı kalmaz;** belirli bir zaman için sabit ve doğrusal olan ilişkiler, zaman içinde şartlarla birlikte değişebilir.

– Başabaş grafiği yalnız **bir mal ile ilgili olarak üretim hacmini ve diğer değişkenlerarası ilişkileri gösterebilir.** Ama çok mal üretilmesi halinde de her biri için ayrı grafik çizilerek yine bu araçtan yararlanılır.

9.2.3. Cebirsel Yoldan Başabaş Noktasının Bulunması

Başabaş noktası, tanımı gereği sabit ve değişken giderlerin toplamına eşit satış gelirlerinin sağlandığı üretim ve satış miktarını gösterir. Şu halde, matematiksel olarak başabaş noktasını bulmak istersek, **"Toplam Gelir= Toplam Gider"** eşitliğinden hareket etmek ve değişkenleri sembollerle göstermek gerekir. Bu takdirde:

Toplam Gelirler = Toplam Giderler

$$p \cdot Q = F + v \cdot Q$$

$$p \cdot Q - v \cdot Q = F$$

$$Q(p - v) = F$$

$$Q = \frac{F}{p - v}$$

olur. Burada:

p = Birim satış fiyatını

Q = Başabaş noktasındaki üretim (satış) miktarını

F = Toplam sabit giderleri

v = Birim değişken gideri

göstermektedir.

Yukarıdaki formül, yazıyla:

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Toplam Sabit Giderler}}{\text{Satış Fiyatı} - \text{Birim Değişken Giderler}}$$

demektir. Başabaş noktasının bulunmasına ilişkin basit bir örnek aşağıdadır.

Örnek: "X İşletmesi"nin belirli bir mamulüyle ilgili tahmini verileri aşağıdaki gibidir:

- Toplam sabit giderler : 1 200 000 TL
- Birim değişken gider : 450 TL
- Birim satış fiyatı: 650 TL

Bu verilere göre başabaş noktasındaki üretim miktarının bulunması:

$$Q_B = \frac{1\,200\,000}{650 - 450} = \frac{1\,200\,000}{200}$$

Q_B = 6000 birim.

Eğer, başabaş noktasındaki üretim miktarı yerine, "Z" miktarında bir toplam kârı verecek üretim miktarının bulunması istenirse, bu üretim veya satış miktarını da, $Q_Z = \frac{F + Z}{p - v}$ formülü verir. Ancak bulunacak rakam, artık başabaş noktasını değil, belirli bir Z kârını sağlayacak olan üretim ve satış miktarını gösterir.

9.3. ÜRETİM SİSTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Üretim sistemleri, **1. Üretim yöntemi**, **2. Mamul cinsi** ve **3. Mamul miktarı veya üretim akışı** kriterlerine göre sınıflandırılabilir.(5)

9.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflandırma

Üretim sürecinde uygulanan yöntemlere göre üretim beş gruba ayrılabilir.

(1) Birincil (Primer) Üretim: Doğada bulunan hammaddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılmasıdır. Demir, bakır, diğer madenler ile kömür ve petrol üretimi, orman işletmeciliği, balıkçılık birincil üretim sınıfına girerler. Bunlara **temel hammaddeler** adı verilir.

(2) Analitik Üretim: Temel hammaddelerden bazıları ayırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli mamullere dönüştürülürler. Ham petrolden benzin, fuel-oil ve makine yağı; boksitten alüminyum üretilmesi gibi.

(3) Sentetik Üretim: Temel hammaddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni mamullere dönüştürülür. Sentetik kauçuk, alaşımlı çelik, plastik ve cam mamulleri gibi.

(4) Fabrikasyon Üretim: Temel veya diğer hammaddelerin işlenerek şekillerinin değiştirilmesi yoluyla yeni mamuller üretilir. Fabrikasyon üretiminde yoğun olarak makine kullanılır. Üretimde emek yoğunluğunu yitirmekte, işlemler makinelerle yapılmaktadır. İnsangücü makinelerin çalıştırılmasını ve girdi akışını sağlamaktadır. Üretim miktarı büyük boyutlarda olur, tekstil, kimya sanayi, fabrikada deri ayakkabı üretilmesi vb.

(5) Montaj Üretimi: Çeşitli hammadde, yarı mamul ve parçalar sistemli bir şekilde bir araya getirilerek, otomobil, TV, buzdolabı gibi karmaşık mamuller üretilir. Montaj fabrikası ürettiği mamulleri oluşturan parçaların tamamını veya çoğunu başka fabrikalardan hazır olarak alır.

Bir fabrikanın üretim yöntemlerine göre yapılan yukarıdaki sınıflardan sadece birinin içinde yer alması şart değildir. Bir demir-çelik fabrikasında hem analitik hem fabrikasyon, bir otomobil fabrikasında hem montaj, hem fabrikasyon üretim uygulanır.

9.3.2. Mamul Cinslerine Göre Sınıflandırma

Bazı durumlarda üretilen mamulün nitelikleri, üretim sisteminin karakteristik özelliklerini belirleyici ağırlık taşır. Binanın yapısı, makineler ve insangücünün yapısı belirli tipte bir mamule göre tasarlanır, demir-çelik ve kömür üretimi gibi. Bu sınıflandırmada yer alan örneklerin, üretim yöntemlerine göre sınıflandırmada başka gruplar içinde yer alması söz konusudur. Mamule göre isim alan üretim sistemlerinin başlıcaları şunlardır: Demir-çelik üretimi, kömür üretimi, takım tezgahları üretimi, kimyasal maddeler, elektrikli araç-gereç, elektronik ve tekstil mamulleri üretimleri.

9.3.3. Üretim Miktarına veya Akışına Göre Sınıflandırma

Üretim miktarına veya akışına (hammaddenin mamul haline gelinceye kadar izlediği yola) göre üretim dört gruba ayrılır: (1) Siparişe göre üretim, (2) Parti üretimi, (3) Sürekli üretim, (4) Proje üretimi.

(1) Siparişe Göre (Job Shop) Üretim: Bu, müşterinin zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak istediği bir mamulün üretilmesidir. Miktar bir veya birkaç adettir, gemi, takım tezgahları, büyük buhar kazanı gibi. Sipariş üretimi imalatın yapıldığı süreler bakımından üçe ayrılır: "az sayıda mamulün yalnız bir defa üretilmesi"; "az sayıda mamulün talep geldikçe, belirsiz aralıklarla üretilmesi" ve "az sayıda mamulün belirli aralıklarla, periyodik olarak üretilmesi."

(2) Parti (Batch) Üretimi: Bu, bir mamulün özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak üzere belirli miktarlardan oluşan partiler halinde üretilmesidir. Bir parti mamulün üretiminden sonra, makine ve tesislerde gerekli ayarlamalar yapılıp başka bir cins mamulün üretiminde kullanılır. Üretimin planlanmasında parti büyüklüğü ve üretim sıklığı önemlidir. Parti üretimi de, sipariş üretimi gibi yalnız "bir defalık", "belirsiz aralıklarla" ve "belirli aralıklarla tekrarlanan" olmak üzere üç alt grubu vardır. Parti üretimi endüstride ağırlığı en fazla olan ve sık rastlanan üretim tipidir. Ev eşyası, gıda, konfeksiyon, araba gibi her çeşit tüketim malı bu üretim grubunda yer alır.

(3) Sürekli (Continuous) Üretim: Sürekli üretimde makine ve tesisler yalnız belirli bir mamulün üretiminde kullanılır. Mamulün talep düzeyi ve üretim miktarları çok yüksektir. Sipariş ve parti üretimlerinde üretim hızının talepten biraz fazla olmasına izin verilir ve bir miktar stoklama yapılır. Sürekli üretimde ise, ancak talep hacminin üretimi her an yakından izlemesi koşulu ile faaliyetleri sürdürmek mümkün olur. Sürekli üretim de, "kütle" ve "akış (proses)" üretimi olarak iki gruba ayrılır. Aralarındaki temel fark, kütle üretiminde mamulün çok büyük miktarlarda ve uzun süreli olarak üretilmesidir. Fakat gerektiğinde makine, yerleşim düzeni, kalıp vb. unsurlarda değişiklik yapılıp başka benzeri mamulün üretimine geçme olanağı vardır. Örneğin belirli büyüklükte vida üreten bir fabrikada, gerekli ayarlamalar yapılıp farklı vida veya benzeri mamuller üretilebilir. Akış veya proses üretiminde ise, makine ve tesisler yalnız bir cins mamulün üretimine göre dizayn edilmiş olup, başka bir mamulü üretmek ya çok pahalı veya olanaksızdır. Çimento, şeker, petrol rafinerisi vb. endüstriler.

(4) Proje Üretimi: Proje, "belirli bir sürede bir hedefe ulaşmak için tamamlanması gereken, kısmen sıraya sokulmuş birbirleriyle ilişkili iş/faaliyetler dizisi" olarak tanımlanabilir. Proje üretimi belirli bir mamulün yalnızca bir kez üretilmesi bakımından, siparişe göre üretime benzer; ama bunda akış söz konusu olmaz. Bir elektrik santrali yapımı, tersane yapımı, çok katlı bina inşaası, site inşaası vb. proje üretimi grubuna girerler. Bu üretim tipinin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir: mamul sabit konumda olur, makine ve insanlar onun çevresinde veya içinde hareket eder; aynı anda pek çok faaliyet eş zamanlı olarak yürütülür. Proje üretiminde birim mamul fiyatı çok yüksektir; faaliyetlerin planlanması, iş emirlerinin hazırlanması da özel yöntemlerin uygulanmasını gerektirecek kadar karmaşıktır.

9.3.4. Mamulün Somut veya Soyut Olmasına Göre Üretim Şekilleri ve Hizmet Üretimi

Üretim süreci, kısaca girdilerin mal veya hizmet şeklinde mamule dönüştürülmesi olarak alınırsa, bu sürecin sonunda ortaya çıkarılan mamul fiziksel veya somut ise, "mal üretimi", fiziksel olmayan veya soyut mal ise, "hizmet üretimi" söz konusu olur.

Yukarıda yapılan sınıflandırma ve açıklamalar esas itibariyla endüstriyel üretime, diğer bir ifadeyle, fiziksel nitelikteki mal üretimine dayalıdır. Buradaki sınıflandırmada ise, mamulün fiziksel olup olmama niteliği üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle, soyut mamulleri oluşturan hizmetlerin üretimine kısaca yer vermekte yarar vardır.

Hizmet Üretimi

Hizmetler, fiziksel olmayan "**soyut**" nitelikleri ile fiziksel mallardan birçok noktada farklı oldukları gibi, bunların üretimi de önemli farklılıklar gösterir. Bu **soyut olma** özelliği yanında, **dayanıksızlık** (depo edilememe), **değişkenlik** (hizmet kalitesinin hep aynı olmaması) ve **ayrılmazlık** (üretimle tüketimin eş zamanlı olması) da hizmetlerin başlıca diğer özellikleridir.(6) Herşeyden önce, bu üretimin çıktısı olan hizmet, depolanıp stok edilemez. Banka ve sigorta hizmetleri, doktorluk, mühendislik, mali müşavirlik ya da berberin, taksi şöförünün hizmetleri bekletilemez. Bunlar, sipariş üzerine üretim dışında, önce üretilip sonra pazarlanan mallardan farklı olarak, önce pazarlanır sonra üretilirler.

Hizmetlerin üretimden sonra stok edilememesi nedeniyle önemli ekonomik kayıplar ortaya çıkar. Müşteri için hazırlanan bir otel veya motel odası, müşteri gelmemesi halinde kullanılmayacağı için, kullanıma hazır hale getirmek için yapılan oda hizmeti boşa gitmiş olacaktır. Ancak oda kullanılmasa da, hizmet kullanıma hazır hale getirmekle hizmet gerçekleşmiştir.

Mal üretiminden farklı olarak bu üretimde kitle üretimine fazla rastlanmaz; ama okullarda, fabrikalarda, sinema–tiyatro gibi insanların topluca bulunduğu yer ve durumlarda hizmette de kitle üretimi görülür. Hizmet üretiminde insan faktörü çok önemli olup; onu, hem üretip aynı anda hem de sunan kimsenin yetenek ve becerilerinin hizmetin kalitesinde büyük rolü vardır. Ayrıca, hizmet verme süreci interaktiftir; hizmeti veren ile alan yakın etkileşim içindedirler.(7)

Hizmet üretiminde kullanılan teknolojiler de mal üretim teknolojilerinden farklılık gösterirler. Hizmet üretiminde kullanılıp da, büyük bir kısmı artık günlük hayatın bir parçası olan yeni teknolojilerden başlıcaları şunlardır:(8)

– **Bankacılık**ta, e-para yatırma, çekme ve e-fon transferi (EFT)

– **Nakliyat**ta, otomatik geçiş sistemleri ve turnikeler.

– **Haberleşme**de, e-posta, tele-konferans, faks, optik okuyucu.

– **Sağlık**ta, e-teşhis cihazları, e-tıbbi bilgi işlem ve analizleri.

– **Eğitim**de, e-kitaplık katalogları, e-sözlük, imla, telaffuz ve tercüme programları, kişisel bilgisayarlar.

– **Perakende satış**ta, barkod sistemleri, otomatik kafeterya, e-sipariş sistemleri, bilet makineleri.

– **Eğlence**de, TV oyunları, video–disk cihazları, talih oyunları.

9.3.5. Tam Zamanında Üretim (ve Tedarik; JIT) Sistemi

Bir işletmenin kârlılığını etkileyen faktörler arasında stoklara bağlanan kaynakların önemli bir rolü vardır. Sipariş verme ve elde stok bulundurmanın maliyetleri yanında stoklar, kalite, prodüktivite vb. maliyet unsurlarını da dolaylı bir şekilde etkiler. 1973 yılı sonlarında ortaya çıkarak tüm dünyayı sarsan petrol krizinin Japon işletmelerinin kârlarını önemli ölçüde düşürmesi, Japon üreticileri fazla sermaye yatırımı gerektirmeyen, verimliliği arttırıcı yöntemler ve sistemler geliştirme arayışına yöneltmiştir. Bu çabalardan oldukça iyi sonuçlar alan Japonya, özellikle imalat sanayiinde gösterdiği üstün performansla bugün birçok mamulde dünya piyasalarından önemli bir pay alır hale gelmiş bulunmaktadır.(9) Özellikle, otomobil ve elektronik sanayii dalları bunun en çarpıcı örnekleridir.

Otomobilde üretim maliyetlerinin önemli bir bölümünün parçaların, motorların ve diğer birçok malzemenin stokta bulundurma maliyetlerinden kaynaklandığı gerçeği karşısında, Japonlar bu maliyetleri düşürmek için "**tam zamanında tedarik**" (Just–in–Time=JIT) denilen bir sürekli stok kontrolü sistemi geliştirmişlerdir. İlk kez Japonya'nın en büyük ve dünyanın dördüncü büyük otomobil firması olan Toyota'da geliştirildiği için, **Toyota Üretim Sistemi** (ve ayrıca **Sıfır Stoklu Üretim Sistemi**) de denilen JIT, dar anlamıyla bir tedarik ya da stok kontrol sistemi ise de, bunun çok ötesine gitmiş ve tüm üretim ve işlemleri etkileyen geniş anlamda bir yönetim anlayışı veya felsefesine dönüşmüştür.(10) (Bu nedenle tam zamanında **tedarik** yerine tam zamanında üretim denilebilmektedir ki, burada da artık JIT karşılığı TZÜ kullanılacaktır).

TZÜ'in temel amacı, uygun parçayı, uygun yerde, en uygun zamanda sağlayarak, "faaliyetlere ve mamule değer katmayan herşey" anlamında tüm ısraf kaynaklarını ortadan kaldırarak kârlılığı artırmaktır. Bu da, daha az stok, daha düşük maliyet ve geleneksel üretimdekinden daha iyi kalitede mal ve hizmetler demektir.(11) Ancak bu sistemin uygulanabilmesi için, tüm çalışanların sistemin işleyişi konusunda iyi eğitilmeleri;

dostane bir işbirliği ortamında takım ruhu ile hareket etmeleri ve darboğazları görebilmeleri gerekmektedir.

TZÜ, işletmeye veya üretim hattına gerekli olan parça ve malzemenin **"tam lazım olduğu zaman tedariki"**ni temel alarak iyi bir planlama ile stokdaki mal seviyesini iyice azaltarak (neredeyse "sıfır"a indirgemekte) maliyetleri düşürmektedir. Israfı önleme amacını gerçekleştirme yolunda mal ve malzeme tedarikinin sorumluluğu işletmenin kendisinden tedarikçi işletmelere –satıcı işletmelere– yüklenmektedir. Ancak, tedarikçilerle çok iyi bir iletişimin sağlanması ve istenilen parçaların istenilen yer ve zamanda mutlaka tesliminin yapılması ile üretimde aksamalara meydan verilmemesi gerekmektedir. Zira, tedarikte gecikme –pratikte elde stok olmadığından– üretim sürecini aksatabilecektir.

Kanban Sistemi ve TZÜ Sisteminin Bazı Özellikleri: TZÜ'de, Japonların "Kanban" sistemi denilen üretim sisteminin parçası veya alt sistemi, üretim akışının düzgün ve sürekli olmasını sağlayan haberleşme aracı olarak kilit bir rol oynamaktadır. Japonca'da "kart" anlamına gelen "Kanban" kelimesi ile anılan sistemde, üretim sürecinde hareket eden tüm parçalar, malzeme akışı ve işlemler izlenmektedir. Bunlar da, **malzeme istek kanbanı ve iş emri kanbanı olmak** üzere iki türden oluşmaktadır. Kanban'ın görevi, malzeme akışı ve stok düzeyleri hakkında bilgi sağlamak olduğundan, bir bakıma bu bir üretim ve stok kontrol sistemi rolünü üstlenmektedir.

TZÜ'nün temeli israfın önlenmesi olduğu için, bu amaçla stokların minumum düzeye indirilmesinin yanısıra, üretim sürecinin her aşamasında kayıpların ve gereksiz olan herşeyin mümkün olduğunca ortadan kaldırılması da hedeflenmektedir. **Sistem, önceden yapılan tahminlere değil, gerçek (fiili) ihtiyaçlara göre tüm gerekli parça ve malzemelerin gerekli oldukları işbirimlerine, tam gerekli oldukları zamanda ve miktarda gelmesini öngörmekte; materyal ve iş akışının sürekli olmasını esas almaktadır.**

Üretimin gerçek ihtiyaçlara göre belirlenmesi ve sürekli iş akışı ilkesi nedeniyle, sistem, **"sıfır ya da sıfıra yakın stok düzeyi"** ile çalışma düzenini benimsemektedir.

TZÜ'nün önemli bir özelliği de, **kalite mükemmelliğini** hedeflemesidir. Gerek satın alınan malzeme ve parçaların, gerekse ara üretim aşamalarında üretilen parçaların kalite özelliklerine

tam uyması, diğer bir deyişle **sıfır hata** amaçlanmaktadır. Bu özellik de, TZÜ'de, "Toplam Kalite Kontrolü" yaklaşımının uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir.(12)

TZÜ'nün bazı özellikleri şöyle belirtilebilir: mamuller, müşterinin istediği (siparişi) kadar üretilmeli; üretim hızı talep değişmelerine tam uymalı; işçilik ve malzeme kaybı ile işe yaramayacak, atılacak mamul oranı hemen hemen sıfır olmalı; üretime hazırlık süreleri kısa olmalı; sistemi uygulayacak insan gücünün eğitim ve gelişmesine önem verilmelidir.(13)

Tam zamanında üretim sistemi Japonya'dan çıkmakla beraber, 1980'lerde başta ABD'de ve Avrupa'da da, işletmelerde uygulanmaya başlanmış;(14) ülkemizde de 1990'larda adı duyulmaya başlamıştır. Dünyanın en büyük otomobil üreticisi olan ABD'li General Motors, bazı fabrikalarında 1982–1984'de sistemi uygulayıp, yıllık 8 milyar dolar olan stok değerini 2 milyar dolara indirmiş; bu sistemi Ford da kısmen uygulamıştır. **"Fortune Dergisi"** 1986'da ABD'de TZÜ uygulayan 100 işletmeyi araştırmış; uygulamanın zor olduğunu, "üretici işletmelerin, kendilerinin yerine tedarikçilerin stok bulundurmaları için sistemi kullanmalarının" temel sorun olduğunu ortaya koymuştur.(15)

9.4. ÜRETİM TEKNOLOJİSİNDEKİ GELİŞMELER: OTOMASYON, BİLGİSAYARLA TASARIM / ÜRETİM VE ROBOTLAR

9.4.1. Teknolojinin Tanımı ve Otomasyon

Teknoloji, genel olarak, "bilginin insan ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile uygulanması" olarak tanımlanabilir. Ancak üretim yönetimi açısından daha uygun olduğu ileri sürülen bir tanıma göre, **"teknoloji", mal ve hizmet üretmek için kullanılan metod, proses, takım–teçhizat ve makinelerden oluşan bir sistemdir.**(16)

Bir yazarın yaptığı benzetmeye göre, teknoloji güzellik gibidir; ona sahip olmayanlar ele geçirmek için, sahip olanlar kaybetmemek için her çareye başvurur, her fedakarlığı yaparlar. Teknoloji ekonomik gelişme ve yüksek hayat standardı için çok önemli bir kaynak olduğundan, ülkeler arasında ve büyük sanayi işletmelerinde yeni teknolojiler geliştirme konusunda adeta bir yarış vardır.

Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında yer alan bir girdi olarak teknoloji, mal ve hizmetlerin üretiminde temel unsurlardan biridir. Her mal veya hizmet, teknolojinin şu üç boyutunun bileşkesi olarak ortaya çıkar: mamul teknolojisi, imalat teknolojisi ve iletişim teknolojisi.(17)

Modern teknolojilerden yararlanma isteği üretimde otomasyona gitmeyi cazip hale getirmektedir. Çünkü, genellikle otomatik makineler daha ileri teknoloji olarak, düşük birim maliyetli, yüksek kaliteli ve büyük miktarda üretimi sağlamaktadır. Otomatik makinelerin kitle üretimine olanak sağlamaları, standartlaşmaya ve kalite istikrarına yol açmaları önemli üstünlükleridir. Bilimsel araştırmalarla desteklenerek sürekli bir biçimde yenilikler ortaya çıkarılmakta ve üretimde verim arttırılmaktadır.

Nitekim, 1940'larda geliştirilerek, 1950'lerde iş hayatında kullanımına başlanan bilgisayarlar, üretim sürecinin yalnız imalat ile ilgili bölümlerini değil, aynı zamanda sistem ve karar alma bölümlerini de içine alan geniş kapsamlı bir üretim türü yaratmıştır. 1955'lerden sonra 20 yıl kadar bir sürede bilgisayarların hızları 1'e karşı 1000 kez artmış; hesaplama maliyetleri 4000'den 1'e inerek çok ucuzlamış; buna karşılık hafıza güçleri 1'e karşı 1000 kez artmıştır.(18)

Üretim teknolojisinde ve üretim süreçlerinde son zamanlarda kaydedilen gelişmeler, verimliliği ve etkinliği öylesine arttırmıştır ki, birçok uzman bunu sanayi devrimi ile karşılaştırıp **ikinci sanayi devrimi** olarak adlandırmaktadır.(19) Bu çerçevede, bilgisayarların ve robotların üretimde kullanılması, işletmelerin rekabet gücünü arttıran en dikkat çeken teknolojik gelişmelerdir.

9.4.2. Bilgisayar Yardımıyla Tasarım ve Üretim (CAD/CAM)

Bilgisayar Yardımıyla Tasarım (BYT; Computer Aided Design–CAD) ve Bilgisayar Yardımıyla Üretim (BYÜ; Computer Aided Manufacturing–CAM), gerek tasarım (dizayn), gerekse üretim sürecinde bilgisayarın kullanılmasıdır. Bilgisayarlar ilk olarak mamulün tasarımında kullanılmış; ikinci adım olarak da, direkt olarak üretim sürecinde kullanımına geçilmiştir. Bu değişiklikler 1980'lerde üretim tekniklerini ve stratejilerini herşeyden fazla etkilemiştir.(20)

Bilgisayarın mamul tasarımında ve üretiminde kullanılması küçük pazarlar için çok az maliyet artışlarıyla değişik zevklere hitap eden mamul dizaynını mümkün kılmıştır. Yapılan küçük değişikliklerle farklı zevklere göre tasarımı yapılmış mamuller, yine bilgisayar yardımıyla hızlı, verimli ve yüksek kaliteli olarak üretilir hale gelmiştir.

Bilgisayar yardımıyla tasarım, geleneksel çizimler yerine mühendislere bilgisayar ekranında özel elektronik kalemle malların veya parçalarının modelini kolayca çizme ve gereken değişiklikleri yapma imkanı vermektedir. Otomobiller, giyim eşyaları, inşaat ekipmanı vb. binbir çeşit malın üretiminde bu teknoloji başarıyla kullanılmaktadır.

Özetle, bilgisayar yardımıyla tasarım ve imalat, üretim sürecinde devrim sayılabilecek nitelikte bir değişimi gerçekleştirmiştir. Bu gelişme, tasarım için harcanan zamanda %30'un üzerinde tasarruf sağlarken; üretimin verimliliğini %20–30 düzeyinde arttırmıştır.(21)

9.4.3. Esnek Üretim Sistemleri (FMS)

Esnek Üretim Sistemleri (**EÜS; Flexible Manufacturing Systems–FMS**), aynı mamulün çok değişik çeşitlerini kolayca yapılacak değişikliklerle üretme imkanı veren elektronik kontrole dayalı sistemlerdir. Sistem, yine bilgisayara ve onunla bağlantılı robotlara dayanmaktadır. Ana bilgisayar, onunla yönetilen, malzeme akışını sağlamaya yarayan robotlar ve bir grup makineden oluşmaktadır. Sistemin tam otomatik yükleme ve boşaltma üniteleri vardır. Japon sanayicilerin çeşit, yenilik ve teknolojik üstünlüğü hedefleyerek esnekliğe daha çok önem verdikleri; ABD sanayicilerinin ise, müşteri hizmetlerine ve güvenirliliğe daha çok önem verdikleri ileri sürülmektedir.

9.4.4. Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemleri (CIM)

Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemleri (BEUS; Computer Integrated Manufacturing–CIM) robotların, CAD/CAM, FMS, bilgisayarlar ve diğer teknolojilerle kombinasyonundan ortaya çıkmaktadır. Bu üretim sisteminde bilgisayarlar mamulün dizaynında, makineleri kontrol etmede ve üretim fonksiyonunun denetlenmesinde işçilere yardımcı olmaktadır. CIM, bilgisayarın etrafında oluşturulmuş farklı tipte bir otomasyon sistemi olup, sistemin te-

meli çok çeşitli süreçleri ve fonksiyonları bütünleştiren ve kontrol eden bir merkezi bilgisayar sistemidir.(22)

9.4.5. Robotlar

Önceleri, taşıma, yerleştirme, kaynak ve boyama gibi çok basit işlemleri yapan robotlar, giderek çok daha çeşitli ve karmaşık işler yapar hale gelmişlerdir. Robot, çeşitli aletleri ve materyali kullanmayı gerektiren birçok görevi yapabilen, bilgisayar kontrollü (tekrar programlanabilen) makinedir. Aynı işi tekrar tekrar ve aynı şekilde yapar. Bunlar, işleri hızlı, verimli ve tam olarak yaparlar; önemli ölçüde tasarruf sağlarlar.

Robotlar, daha çok tehlikeli, bunaltıcı, sağlığa zararlı (nükleer tesislerdeki gibi) işleri yapmada, uzay istasyonlarında, ya da üçüncü vardiya olarak fabrikada işçilerin yerine kullanılırlar. En çok otomotiv ve elektronik endüstrilerinde kullanılmakla beraber, gitgide birçok alana yayılmaktadırlar.(23) Dünyada robot kullanımında Japonlar çok açık farkla birinci sırada, ABD ikinci sıradadır. 1990'ların başlarında Japonya'da 80 000, Avrupa'da 30 000 ve ABD'de 20 000 dolayında robotun kullanıldığı tahmin edilmiştir.(24)

9.5. ÜRETİM PLANLAMASI VE DENETİMİ

Üretim bölümü yöneticisi, üretim faaliyetlerini planlayıp, programlayıp yönelten, koordine ve kontrol eden kimse olarak işletmede büyük teknik ve yönetsel sorumluluğa sahiptir. Yukarıda belirtildiği üzere, **yeni ve modern üretim metodlarını izlemek ve teknolojik gelişmelerden yararlanmak yanında, yeni mamuller geliştirmek, mevcutların dizaynlarını değiştirmek, üretim bölümünün temel görevleri arasındadır.** İşletmede ayrı bir araştırma ve geliştirme bölümü yoksa, bu da üretim bölümü içinde bir alt bölüm olarak bulunabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, **üretim bölümü, üretimle ilgili faaliyetlerin işletme amaçlarına en uygun şekilde yapılmasına çalışır.**

Üretim planlaması bazı hallerde sadece mamul geliştirme ile sınırlandırılır. İşletmenin ayrı bir planlama bölümü varsa, bu bölüm talimatları verir. **Üretim bölümü bunları organize etme, yöneltme ve kontrol etme fonksiyonlarını üstlenir.** Üretim yönetimi, mamul geliştirme kararlarıyla ilgili olarak işletmenin pazarlama ve mühendislik bölümleriyle, üretilecek mamulün kalite düzeyleri, stili, fiyatı ve pazarlama olanakları konularında işbirliği yapar; onların rehberliğinde çalışır.

Üretim hacmi veya üretimin ne ölçüde, ne büyüklükte yapılacağı çok önemlidir. Çünkü üretim operasyonlarının büyüklüğü, fiziksel olanakların, araç, gereç ve makinelerin yerleşim düzeni olan "işletme içi yerleştirmeyi", faaliyetlerin merkezileşmiş veya merkezileşmemiş bir biçimde yürütülmesini, finansal ihtiyaçları, üretim maliyetlerini ve işgücü ihtiyaçları ile fiyatı ve kâra geçiş (başabaş) durumunu etkiler.

Genel ve özel amaca hizmet eden ekipman seçilince bunlara uygun olarak binaların hazırlanması, tüm üretimin yerleşim düzeninin, minimum maliyetlerle en etkin üretim akımını sağlayacak tarzda düzenlenmesi gerekir.

Yukarıda belirtilen çeşitli sorunlarla ilgili diğer bir konu da denetimdir. Kontroller, iş akımında üretimin programlanması, zamanlaması, malzemenin izleyeceği yolun belirlenmesi ve gönderilmesi –üretim sürecinde malzeme hareketinin yönetimi– için önemlidir. Yine üretimin denetimiyle ilgili problemler olarak; stok kontrolü, hammadde ve malzemelerle, parçaların satın alınması ve üretimi aksatmayacak şekilde emre hazır bulundurulması belirtilebilir.(25)

9.5.1. Üretim Planlaması ve Denetiminin Aşamaları

Üretim planlaması ve denetimi, "iş hazırlama", "iş dağıtımı" "programlama", "tahmin", "imal emri verme" ve "denetim" olmak üzere altı aşama veya fonksiyon halinde ele alınabilir ki, aşağıda kısaca değinilen bu aşamaların ilk dördü, üretime geçişten önceki hazırlık çalışmalarıdır.(26)

İş Hazırlama: İş hazırlama, yapılacak işleri, sırasını, işlenecek hammadde ve materyalin üretim sürecinde izleyeceği yolu veya akışı belirleme çalışmalarıdır. "İş hazırlama" ve "işlem formu" adı verilen bazı temel formlar, hangi işlerin ne şekilde yapılacağını gösterir. İş hazırlama ile ilgili bilgiler genellikle, işçilerin "neyi", "nasıl" yapacaklarını açıklayan talimatlar olarak hammadde ve malzeme ile birlikte bulunur.

İş Dağıtımı: İş dağıtımı, bir makinenin veya bölümün yapacağı işin önceden belirlenmesi olup; üretim planı yapılırken makinelerin sayısı, hızları, kapasiteleri v.b. teknik özellikleri gözönünde tutularak en uygun seçimlerin yapılması sağlanır. Bu arada en iyi

makinenin seçimi yanında, bir arıza halinde onun yerine geçecek olanın da belirlenmesi gerekir.

Programlama: Programlama, işlemlerin herbirinin yapılacağı zamanı belirler. İki tür program sözkonusu olur; **ana programlar**, ki bunlar müşteriye mal tesliminin taahhüt edildiği tarihleri gösterir; **ayrıntılı programlar**, her yarı mamul parçanın bir sonraki üretim aşamasında doğru yere gitmesini sağlar.

Programlamada, üretim planlamasında ve denetiminde faydalı birer araç olan çeşitli şemalardan yararlanılır. Başta H.L. Gantt'ın geliştirdiği Gantt Şemasının, iş şemaları genel adıyla anılan diğer şemaların başlıcaları şunlardır: üretim süreci şeması, iş akımı şeması, akış veya akım diyagramı, seyir diyagramı ve simo şeması.(27) Ayrıca, çeşitli işlerin planlandığı zamanı ve eldeki makineleri gösteren "makine kayıt şemaları"; değişik siparişlerin başlama ve bitiş zamanlarını gösteren "sipariş şemaları" ve her işçi veya işçi grubu için planlanan "işçi şemaları" da, üretimin programlanıp etkin bir biçimde zamanlamasında çok kullanılan iş şemalarıdır.

Tahmin: Bu, yapılacak belirli bir üretimle ilgili olarak tahmini üretim maliyetlerinin belirlenmesi olup; başta muhasebe bölümü olmak üzere diğer bölümlerden gelen bilgilerden ve zaman standartlarından yararlanılarak yapılır.

İmal Emri (Talimatı): İmal emri, artık üretime başlanması talimatının verilmesi olup, ilk dört aşamada herşey titizlikle hazırlanmışsa, yetki dağıtımı şeklinde basit bir faaliyete dönüşür. Bazı üretim sistemlerinde imal emrinin verilmesi atölyelerin ustabaşılarına bırakılır; diğerlerinde ise, bütün talimatlar üretim denetimi bölümü tarafından verilir. Gerekli bilgiler ustabaşılarına ulaştırılabiliyorsa, tüm planlama fonksiyonlarının bir merkezden yürütülmesi halinde bile imal emrinin merkezden verilmemesi yoluyla daha fazla esneklik sağlanabilir.(28)

Denetim: Denetleme, üretimden sonra planların ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Üretim sürecinin denetimi raporlarla veya sözlü olarak atölyelerle ilişki kurularak yapılır. Denetim uzmanları, zamanlarının büyük bir kısmını üretimin planlandığı gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesine; **olan ile olması gerekenin arasındaki farklılıklara ve bunların analiz ve yorumuna ayırırlar.**

9.5.2. Bazı Üretim Planlama ve Denetim Metod ve Teknikleri: Gantt Şeması, PERT ve CPM Şemaları

İşletme yönetiminde özellikle üretim planlama ve denetiminde kullanılan bazı modern planlama ve denetim tekniklerinin burada kısaca tanıtılması yararlı olacaktır. Bunlar Gantt şeması ile şebeke analiz teknikleri olarak anılan PERT ve CPM şemalarıdır.

Gantt Şeması: Bilimsel yönetimin öncülerinden olup, F. Taylor'un yolunda çalışmalar yapan Henry L.Gantt tarafından geliştirilen "Gantt Şeması", üretimin programlanmasında ve denetlenmesinde çok kullanılan basit yapılı bir planlama ve denetim aracıdır. Üretim işlemlerini tek tek ele alıp, herbirini yapmanın "tek en iyi yolunu" araştıran Taylor'a karşılık, Gantt, aynı dönemde daha geniş bir perspektifle üretim süreçlerini çeşitli aşama veya adımlarıyla bir bütünlük içinde ele alarak, her makineye ayrı iş vermek suretiyle işlerin makineden makineye geçişte bekleme ve gecikmelerini minimuma indirmiştir.(29)

Gantt şeması veya cetveli, aslında **planlanan ve gerçekleşen üretim miktarlarını zaman değişkeni ile birlikte gösteren bir imalat programıdır.** Şemanın dikey kısmında üretim bölümleri, atölyeler, makineler veya kişiler; yatay kısmında ise, yılın esas alınması halinde 12 ay; günün esas alınması halinde iki haftalık iş günü ayrı ayrı gösterilir. Her atölye veya makinenin, belirlenen günler veya aylarda **üretmesi planlanan miktarlar, dikdörtgen biçimindeki alanda sol üst tarafa rakamla yazılır. Alanın alt kısmına ise, o gün veya ay için planlanan miktarın oransal olarak ne kadarı gerçekleşmişse, ince bir çubuk (çizgi) ile bu durum orantılı olarak gösterilir.** Böylece 12 aylık veya iki haftalık zaman dilimlerinde **planlanan üretim miktarları** ile **gerçekleşen miktarlar,** yönetici tarafından bir bakışta kolayca görülür. Zaten Gantt'ın başta gelen özelliği de budur.

9.5.3. Şebeke Analiz Teknikleri: PERT ve CPM Şemaları

Şebeke analizi (network analysis) genel amaçlı bir şematik teknik olup, bir sistemin birbirleriyle bağlantılı elemanlarını ve bunların ilişkilerini göstermeye çok elverişlidir. **Bu teknik**, özellikle **karmaşık durumlarda bir bütünün çok sayıdaki elemanlarını, karşılıklı ilişkileri ile birlikte bir bütünlük içinde göz önünde bulundurarak, etkin bir dizayn, planlama, karar verme, koordine etme ve denetleme için tanımlamaya ve belirlemeye yarar.**(30)

Şebeke analizinin kullanım alanı geniş olup, "bir defalık işler", yani projeler için kullanılır. Büyük projelerin üretim işlerinin programlanmasında ve denetiminde kullanılan şebeke analizlerinin başlıca iki çeşidi olan PERT ve CPM, özellikle inşaat işlerinde, siteler, limanlar ve hava alanları yapımında çok önemlidir. Bunlar, büyük ve karmaşık bir projenin tüm parçalarının ve parçaların tüm kısımlarının birbirleriyle uyumlu olarak gerçekleştirilecek şekilde programlanmasında ve planlanan zamanda ve planlanan maliyetlerle bitirilmesinde büyük yarar sağlarlar.

PERT Şeması (Diyagramı): Asıl adı "Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (Program Evaluation and Review Technique)" olup, İngilizce isminin baş harflerinden dolayı daha çok **"PERT" olarak bilinen bu teknik, bir işin çeşitli kısımları arasında zaman uyumu sağlama, üretimde gecikmeleri, duraklamaları, çatışma durumlarını minimize etme, kaynakları işi vaktinde bitirmeye yönelik olarak bütçeleme ve programlama tekniğidir; daha da önemlisi, projelerin zamanında tamamlanmasında** çok kullanışlı bir yaklaşımdır.(31)

PERT şeması özellikle zaman değişkeni üzerinde durur. Ancak, bir projenin gerçekleştirilmesinde geçen zamanın maliyetle doğru orantılı olarak arttığı varsayımı ile sadece "zaman ve miktar" değişkenleri açısından değil, aynı zamanda –dolaylı yoldan– **"maliyet ve miktar"** açısından da kontrol sağlar.

CPM Şeması: Kritik Yol Metodu (Critical Path Method) veya **Kritik Geçit Yöntemi,** PERT'ten çok farklı olmayan, temeli aynı şekilde yapılan zaman tahminlerine dayanmakla beraber, bazı ilave kavramları da kapsayan ve maliyeti de direkt olarak göz önünde tutan bir şebeke analiz tekniğidir. CPM, özellikle kâr amacının da ön planda olduğu büyük projelerde kullanılır.

Kritik Yol Metodu'nda, **iki ayrı zaman tahmini ve iki ayrı maliyet tahmini yapılır. Bunlar, normal zaman ve sıkışık zaman, normal maliyet ve sıkışık maliyet tahminleridir. Normal zaman,** bir işlemin tamamlanması için tahmin edilen zamandır; normal zamanda bitmesi halinde işlerin maliyeti için yapılan tahmin de **normal maliyettir.** Sıkışık zaman tahmini ise, projeyi daha kısa sürede –birtakım ek maliyetlere katlanarak– bitirmek istenildiğinde söz konusu olur. Böylece **sıkışık zaman,** bir işlemin normal zamandan daha kısa zamanda bitirilmesi hali için hesaplanan zaman tahmini olup bu takdirde maliyetle ilgili yapılan tahmin de **sıkışık maliyettir.** Doğal olarak, sıkışık zaman tahmini normal zamandan daha kısa; sıkışık maliyet, normal maliyetten daha fazladır. İki maliyet tahmini farkının, iki zaman tahmininin farkına bölünmesiyle, haftalık sıkıştırma (hızlandırma) maliyeti bulunur. Bu, projenin erken bitirilmesinin haftalık ek maliyetini gösterir.

9.6. STOK YÖNETİMİ

Üretim yönetiminde önemli konulardan biri de stokların yönetimidir. **Stok,** bir işletmenin talepleri karşılamak için elinde bulundurduğu malların ve girdilerin tümü olup, miktar olarak veya parasal olarak ifade edilir. Stokların başlıca çeşitleri şunlardır: başta pazara sunulacak mallar olmak üzere, hammaddeler, yedek parça ve malzemeler, yarı mamuller, tamamlayıcı parçalar, alet makine ve techizat. Burada satınalma ya da hammadde ve malzeme tedariki ile stok kontrolü, malzeme ihtiyaç planlaması ve tam zamanında üretim/stok kontrolü yöntemi kısaca gözden geçirilecektir.

9.6.1. Satınalma (Hammadde ve Malzeme Tedariki)

İşletmelerde önemli bir konu, üretim sürecinde kullanılacak hammadde, yarı mamul, parça ve çeşitli diğer malzemenin tedariki veya satınalma işleridir. Kısaca "hammadde ve malzeme" diyebileceğimiz her türlü materyalin satın alınmasında çeşitli bakımlardan uygunluk sağlanması; diğer bir deyişle, optimum tedarikin gerçekleştirilmesi gerekir.

İşletmelerde satın alma personelinin sadece verilen talimatları yerine getirmesi yeterli olmayıp; işletme için en iyi malzemeyi en uygun fiyatla bulmaya çalışmaları gerekir. Bunun için de, ilgililer, **gerekli hammadde ve malzemenin ne miktar, ne zaman, nereden, hangi şartlarla sağlanabileceğini** planlayacak ve yurt dışından ithali gereken materyal için ithal ve kambiyo bilgilerine sahip olacaklardır.(32)

Parasal değer olarak düşünülürse, bir sanayi işletmesinde satınalma bölümü, şefliği veya memurluğu tarafından yapılan harcamaların normal işletme masrafları içinde %85-90'a kadar çıktığı görülebilir. Satınalmada üzerinde önemle durulacak konulardan

biri, en düşük fiyatlı malzemenin değil, çeşitli bakımlardan en uygun olanının tedarikidir. Zira, sanayi üretiminde girdilerin kalitesi mamulün kalitesini belirleyeceğinden, kalite düşürülmemelidir. Kitle üretimi için gereken malzemenin etkili ve verimli bir şekilde satınalınmasında, ancak **miktar, kalite, zaman, kaynak** ve **fiyat** değişkenleri açısından uygunluk sağlanması halinde "optimum tedarik" gerçekleştirilmiş olur.

Miktar bakımından uygunluk, hammadde ve malzemenin uygun büyüklükte ve sıklıkta verilecek siparişlerle minimum maliyetle gerçekleştirilmesini; kalite bakımından uygunluk, mamul kalitesini yüksek tutacak şekilde hazırlanacak şartname esaslarına göre alımların yapılmasını; zaman bakımından uygunluk, siparişlerin erken ya da geç verilmeyip, en uygun zamanlarda verilmesi yoluyla aşırı stoklara döner sermaye bağlanmamasını; kaynak bakımından uygunluk ise, satınalmayı aksatmayacak biçimde güvenilir bir veya birkaç satıcı firmadan tedarikin yapılmasını ifade etmektedir.(33)

Satınalma işleri genellikle, bir şeflik, memurluk veya bazen de bir bölüm tarafından yürütülür. Ama Türkiye'de, işletmelerde çoğunlukla satınalma şubesi şefliği veya memurluğu olmakla beraber, satınalma işleri fiilen bir komisyon tarafından yürütülür. Birkaç görevliden oluşan satınalma komisyonu satıcılardan teklifler alır, satıcıların tekliflerini değerlendirir ve satın alma kararını verir.

9.6.2. Stok Kontrolü

Stok kontrolü, üretimin denetimiyle ilgili faaliyetlerden biri olarak hammadde ve malzeme, yarı mamul ve mamul maddelerin her üç grubunu da ilgilendiren bir konudur. Şöyle ki:

1. İşletme bunların herbirinden **ne kadar miktarı stok olarak elinde tutarsa en uygun olacaktır?**

2. Satıcılardan veya diğer bölümlerden talep edilmesi **en uygun, "ekonomik sipariş miktarı" ne kadardır?**

3. **Nasıl bir kontrol sistemi kurulmalıdır?**

Stok kontrolü, işte bu sorulara uygun cevaplar bulmaya çalışır.(34)

1. En Uygun (Optimum) Stok Miktarı: Optimum stok düzeyi, herşeyden önce üretim bölümünün ihtiyaçlarına bağlı olarak

değişir. İşletmede bulundurulması gereken hammadde–malzeme, yarı mamul ve mamul maddenin üretimdeki düzensizliklerin ve belirsizliğin azaltılmasındaki önemi büyüktür. Üretimin aksamaması için genellikle belirli bir hammadde ve yarı mamul stoku bulundurma yoluna gidildiği gibi, mamul madde için de spekülasyon veya müşteri ihtiyaçlarını zamanında ve isteğe uygun şekilde karşılama amacıyla mamul stoku tutulur. Şu halde, üretimin aksamayacağı ve pazarlama ve müşteri hizmetlerinin aksamayacağı belirli bir stok gereklidir; ama fazla stok tutmak da para bağlandığı için yüksek maliyet demektir.

2. En Uygun veya Ekonomik Sipariş Miktarı: Optimum veya daha yaygın kullanılan şekliyle "ekonomik sipariş miktarı", birbirleriyle zıt yönde değişen iki ayrı maliyet grubuna bağlıdır: hazırlama (sipariş verme) maliyetleri ve stokta bulundurma maliyetleri.

– **Hazırlama (sipariş verme) maliyetleri,** siparişin miktarına bağlı olmayan, her sipariş için gerekli sabit masraflardır. Örneğin kayıt –kırtasiye (sipariş formu), posta veya telefon masrafı, sipariş vermek için diğer hazırlıklar gibi.

– **Stokta bulundurma maliyetleri,** taşıma maliyetleri, sermaye için ödenen faiz, eskime, bozulma gibi nedenlerle fire, depolama masrafı vb. ni kapsar. Eğer yılda bir veya birkaç kez sipariş verilirse, her sipariş için sabit olan hazırlama masrafının birkaç katı gibi az bir yıllık toplam sipariş verme veya hazırlama maliyeti olacaktır. Bir yıllık faaliyet döneminde küçük miktarlarda çok sayıda sipariş verilirse, toplam hazırlama maliyeti yüksek olacaktır. Buna karşılık, ilk halde stok olarak büyük miktarlar tutulacağından büyük miktarda muhafaza (depolama, fire, faiz yükü, vb.) maliyetleri ortaya çıkacak; ikinci halde, küçük miktarlarda verilen siparişler zaten fazla beklemeden üretimde kullanılacağı için, yıllık muhafaza masrafları toplamı düşük olacaktır.

Yıllık masraflar, bu iki unsurun, yıllık sipariş verme masrafları ile yıllık stokta bulundurma masraflarının toplamından oluşacağı için, bu toplamı minimum kılan sipariş miktarı "ekonomik sipariş miktarı"dır. Ekonomik sipariş miktarını hesaplamak için çok sayıda formül geliştirilmiştir. Bunlardan çok kullanılan biri şöyle ifade edilebilir:(35)

Söz konusu harflerin sembol olarak temsil ettiği değişkenler şunlardır:

EQO = Ekonomik sipariş miktarının değeri

N = Yıllık optimum sipariş sayısı

Q = Yıllık sarfiyat miktarının değeri

P = Ortaklama stoğun yüzdesi olarak yıllık stokta muhafaza masrafları (%3 veya %5 gibi)

C = Her sipariş için hazırlama masrafı.

$$N = \sqrt{\frac{P \cdot Q}{2c}} \qquad \text{ve} \quad EQO = \frac{Q}{N}$$

3. Stok Kontrol Yöntemleri: Stok kontrolünün amacı, istenilen mal ve malzemeleri istenilen zamanda hazır bulundurmak ve bunu en ekonomik biçimde gerçekleştirmektir. Stok kontrolü yöntemlerinin **en basiti, "gözle kontrol (göz kararı) yöntemi"** olup, ambarda stok bulundurma, tecrübeli bir ambar memurunun bilgi ve tecrübesine dayanır. Küçük işletmelerde belirli bir düzeyin altına düşen stok kalemleri için derhal sipariş verilir. Ancak işletmeler için geliştirilmiş çeşitli stok kontrolü yöntemleri vardır ki, başlıcaları olarak "sabit sipariş miktarı yöntemi", "sabit sipariş periyodu yöntemi", "maksimum-minimum yöntemi", "çift kutu yöntemi" ve "ABC yöntemi" sayılabilir.(36) Bu yöntemler, temelde işletmelerin talebi etkileyemeyip veri olarak almaları varsayımına dayanır.(37) Bunlardan ilk üçü kısaca tanıtılacaktır.

(1) Sabit sipariş miktarı yöntemi, depodaki malların sürekli sayımı yapılarak önceden belirlenen bir minimum düzeye indiğinde, maliyeti minimum düzeyde tutacak sabit bir miktarın (yukarıda açıklanan "ekonomik sipariş miktarı"nın sipariş edilmesine dayanır. Bu, düşük fiyatlı standart mallar için ekonomik bir yöntemdir.

(2) Sabit sipariş periyodu (dönemi) yöntemi, siparişlerin sabit aralıklarla verilmesine dayanır. Sipariş miktarı değişmekte, ama siparişin zaman aralığı aynı kalmaktadır. Bu sistemde stok düzeyinin iyi belirlenmesi ve her siparişin belirli bir stok düzeyini sürdürecek miktarda olması gerekir.

(3) Maksimum-minimum yönteminde, sabit sipariş miktarı ve sabit sipariş periyodu yöntemlerinin temel denetim mekanizmaları birleştirilmiştir. Yöntemde stoklar için bir maksimum, bir minimum düzey belirlenir. Stoklar önceden belirlenmiş sabit dönemlerde gözden geçirilir; eğer minimum düzeye indiği görülürse maksimum düzeye çıkaracak miktarda sipariş verilir. Yaygın olarak kullanılan bu yöntemde minimum stok düzeyi, "sipariş noktası"nı; maksimum stok düzeyi de "hedef stok düzeyi"ni ifade eder.

9.6.3. Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP) (Materials Requirements Planning - MRP)

Tüm üretilmiş mamuller için talebin diğer stok kalemlerinden bağımsız olduğu varsayımı doğru ise de, hammaddeler, malzeme ve parçaların talebi, diğer parçaların veya mamullerin talebine bağlıdır. Örneğin, ev aletleri üreten bir işletmede buzdolabı ve elektrik süpürgesi talepleri birbirinden bağımsız olup, piyasa koşullarına bağlıdır. Buna karşılık, bu mamullerde kullanılan elektrik motoru, kayış, plastik vb. parçaların talepleri "bağımlı veya türetilmiş talep" olup, bitmiş mamullerin talebine bağlıdır ve tahmin edilen mamul mal talebinden hesaplanır.(38) Bu tür talebi olan stokların yönetiminde kullanılan önemli bir yöntem, MİP veya MRP'dir.

MİP veya MRP sistemi üretimde kullanılan parçalar ve hammaddeler için zaman temelli bir tedarik planlamasıdır. Değişik türde mal üreten işletmelerde gerekli malzeme ihtiyaçlarının zamanında tedariki konusunda çok kullanılır. Sistemin ana unsurları ya da temel girdileri "ana üretim programı", "stok durumu kayıtları" ve "mamul yapısı"dır.(39)

MİP sistemi, üretilen mamulleri ya da üretim sisteminin çıktılarını belirleyen bir "ana üretim programı" tarafından yönlendirilir. Ana üretim programı, işletmenin genel bir üretim planıdır. İşlem gören parçaların ve hammaddelerin gelecekteki tüm talepleri ana programa bağımlıdır ve bu programdan MİP sistemince kullanılmak üzere alınır. Sistemin diğer unsuru olan "stok durumu kayıtları" da, stoktaki tüm kalemlerin mevcut bulunup bulunmadığını gösterir. "Mamul yapısı" ise, mamulün üretiminde hammadde, yarı mamul ve diğer malzemelerin hangi sırayla imalata katılacağını veya monte edileceğini gösteren bir diyagramdır.

MİP sisteminin uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar ya da çıktılar, satın alma ve iş emirlerini içeren talimatlardır. **Satınalma**

emirleri, satın alınacak malzeme ve parçaların ne zaman alınacağını; **iş emirleri** ise, mamulün üretimi süresince kullanılacak malzeme miktarlarını ve bunların teslim tarihlerini ifade eder.(40)

MİP sistemi bilgisayar teknolojisiyle ortaya çıkmış olup, bilişim teknolojileri geliştikçe özellikleri büyük üretici işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1980'lerden itibaren birçok büyük bilgisiyar yazılım işletmesi, MİP konusunda paket programlar geliştirip piyasaya sürmüştür.(41) Bu sistem malzeme akışının ötesinde, tüm üretim planlama çalışmalarına da yol göstermektedir. Nitekim sistem, bir üretici işletmenin tüm kaynaklarını birarada ve ahenkli bir şekilde düzenlemeyi amaçlayan "üretim kaynak planlaması (ÜKP)"na da öncülük etmiştir.

9.6.4. Tam Zamanında Üretim / Stok Kontrolü (JIT) Sistemi

Yukarıda üretim sistemlerinin sınıflandırılması incelenirken Toyota modeli de denilen "Tam Zamanında Üretim (TZÜ)" sisteminden bahsedilmiş ve bunun aslında bir stok kontrol metodu olduğu, zira **tam zamanında üretimden çok, tam zamanında tedariki** ifade ettiği belirtilmişti. Temelde çok dikkatli ve titiz bir planlama ile ihtiyaç duyulan parçaları, en uygun yerde, uygun zamanda sağlayarak kaynak israfını önleyip, kârlılığı arttırmayı hedefleyen bu sistemde, stokları mümkün olan en alt düzeyde tutma; **neredeyse sıfır stok ile çalışma** yoluna gidilmektedir.(42) Stok maliyetinin düşürülmesi üretilen mallar için de önemlidir.

Üretimde kullanılacak parçalar ile malzeme akışı ve işlemlerle ilgili olarak **Kanban Kart** sisteminin de yardımıyla uygulanan bu stok sisteminin ayrıntısına girilmeyip, burada sadece üretim sistemi olarak ele alındığında verilen bilgileri hatırlatma amacıyla konuya değinilmektedir.

9.7. ÜRETİM SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİ (İŞ ETÜDÜ)

Modern işletmecilikte üretim yönetiminin temel görevlerinden biri, bir işin görülüş biçiminin geliştirilmesiyle zaman, çaba ve maliyet tasarrufu sağlayarak maksimum verimliliğe ulaşılmasıdır.(43) Bu "iş geliştirme" (work improvement) kavramı, işi basitleştirme, ekipman dizaynını geliştirme, üretim kontrolü yöntemleri ve daha iyi çalışma ortamı hazırlama çalışmaları ile beşeri ve maddi faktörleri verimli kullanarak maksimum output elde etme amacına yöneliktir.

Hareket etüdü (motion study) ve **zaman etüdü** (time study),iş etüdünün iki önemli bölümüdür. İş etüdü, bunları ve güdülen genel amacı içerecek şekilde şöyle tanımlanabilir:

"İnsanın çalışmasını bütün ilişkileri ile birlikte inceleyen ve mevcut durumun iyileştirilmesi için etkili bütün faktörleri sistematik olarak araştırmaya yönelen bir teknik olup, özellikle hareket etüdleri ve zaman etüdleri teknikleri için kullanılan genel terimdir."(44)

Yalnız üretim bölümünü değil, aslında işletmenin birçok bölümü ilgilendiren hareket ve zaman etüdleri, bir işin görülüş biçiminin analizinde kullanılan sistematik bir prosedür olmaktadır. İş etüdünün veya hareket ve zaman etüdlerinin başlıca amaçları şunlardır:(45)

1. Gereksiz işlerden kurtulmak
2. Gerekli işleri mümkün olan en iyi şekilde düzenlemek.
3. Uygun iş metodlarını standartlaştırmak
4. İşle ilgili doğru zaman standartlarını tespit etmek
5. İşgücünü eğitmek.

Bu amaçlardan **ilk üçü hareket etüdüyle, dördüncüsü zaman etüdüyle, beşincisi ise, her ikisiyle ilgilidir.**

9.7.1. Hareket Etüdü

Hareket etüdü (metod etüdü veya metod dizaynı isimleriyle de anılır), **daha kolay ve daha etkili metodların geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla, bir işin mevcut yapılış şekli ile teklif edilen yeni usullerin sistemli bir şekilde tespit ve kaydedilmesi, analizi ve eleştirel bir yaklaşımla incelenmesidir.**

Hareket etüdü, daha iyi iş görme metodunu, ideal veya ideale yakın metodu araştırır; bu araştırmada da, temel olarak, **belirli bir işi yaparken işçinin yaptığı hareketleri bilimsel yoldan ayrıntılı bir analize tabi tutar. İşçiyi, işle ilgili hareketleri yanında, kullandığı aletler, makine ve materyal, çalıştığı yer ve bütün bunlarla ilişkileri açısından da inceler.**

Taylor'un çalışmaları yönünde ve aynı zamanlarda Frank ve Lillian Gilbreth tarafından geliştirilen hareket etüdünde, el veya el ve göz hareketleri incelenmiştir. Gilbreth bunları 17 tipte toplamış ve herbirini bir harfle sembolize ederek ifade etmiştir. Daha sonra, Amerikan Makine Mühendisleri Derneği'nce kurulan bir komisyon, iş yapan insanın bu tür hareketlerini 57'ye çıkarıp yine sembollerle ifade ederek, bunlara "therblig" (Gilbreth'in adının tersten yazılışı) adını vermiştir.(46)

Hareket etüdü, araştırmacı ve analizci bir zihniyetle, bir işlemi çeşitli kısımlara ayırmaya; sonra bunların bazılarının birleştirilip birlikte yapılması yoluyla basitleştirme imkânı aramaya; işin sırasını değiştirmeye çaba gösterir. Her bir işlem bölümü için gereken el hareketleri belirlendikten sonra, işlemi en iyi şekilde yapma yolu araştırılır. Çalışma yerinin planlanmasında, kişilerin, malzeme, yarı mamul ve makinelerin karşılıklı durumları ve birbiriyle ilişkileri üzerinde durulur.

Hareket etüdü, her çeşit işlemin daha ucuz, daha kolay ve daha rasyonel olarak yapılma şeklini ortaya koyar. Verimliliği arttırma , maliyeti düşürme, kaliteyi iyileştirme ve çalışma şartlarını düzeltmede bu etütden yararlanılır. Bu iş etüdü metodu geçen asrın sonlarıyla bu asrın başlarında geliştirildiği halde, ancak 1930'larda önemi anlaşılmıştır.

9.7.2. Zaman Etüdü

Zaman etüdü veya iş ölçümü, bir işin kalifiye bir işçi tarafından, belirli bir düzeyde yapılabilmesi için gerekli standart zamanı ölçmek ve belirlemek için yapılan teknik çalışmalardır. İşlerin görülüşüyle ilgili olarak zaman standartlarının belirlenmesinin gelecekteki çalışmaları planlama yanında, geçmişdeki çalışmaları değerlendirmede de yararı vardır.

Taylor'un zaman standartlarını tespit ederek verimliliği arttırmak için geliştirdiği zaman etüdü, teşvik sistemlerine temel olmuş ve kısa zamanda büyük kabul görmüştür. Günümüzdeki uygulamalarda, genellikle birbirlerini tamamlayacak şekilde, hareket ve zaman etüdleri birlikte kullanılır. Ancak, hareket etüdü önce yapılır; çünkü bir işlemin yapılma şekli değiştirilirse, onun yapılması için gereken zaman standardı da değişecektir. **Hareket etüdü ile geliştirilmiş metod, bir işi en iyi yapma yolunu; zaman etüdü ise, bunun için gerekli zamanı belirler. Bu ikisinin birlikte kullanımı ile geliştirilmiş metodun standartlaştırılması ve bütün işçilerin o metodu kullanmak üzere** eğitilmesi yoluna gidilerek prodüktivite artışı sağlanır.

Zaman etüdü de, bir işi parçalara, daha çok kullanılan deyimi ile "elemanlara" ayırarak analiz etmeye dayanır. Ama bunda, zaman değişkeni ön plandadır. Kronometre kullanımı ile yapılan iş ölçümü, Taylor'un yaptığı ilk zaman etüdü olup, hâlâ bu usul kullanılmakta ve pek çok durumda en iyi zaman standardı belirleme metodu olarak kabul edilmektedir.

Zaman etüdüne tabi tutulacak işçi grubu seçilip, çeşitli ölçüm aletleri ve gözlem formları ile işin elemanlarının yapılışına ilişkin bilgiler kayıt ve tespit edilir. Burada etüd edilecek işçilerin iyi seçilmesi ve işbirliğinin sağlanması önemlidir.

Kronometre ile yapılan zaman etüdünün çeşitli aşamaları vardır. Bunlardan başlıcaları şunlardır: üzerinde çalışılacak tekrarlanan işin seçimi ve tanımlanması; gözlenecek işçi veya işçi grubunun seçimi; işlerin elemanlarının belirlenmesi; gözlemin yapılarak sonuçların gözlem formlarına kaydedilmesi ve işçinin performansının derecelendirilmesi; işçinin performans derecelendirilmesinden yararlanarak "Normal Zaman"ın hesaplanması ve tolerans payları katılarak "Standart Zaman"ın hesaplanması.(47)

9.8. KALİTE KONTROLÜ

Yönetim bölümünün sonunda toplam kalite yönetimine kısaca değinilmiş; kalitenin işletmelerin rekabet ortamında iç ve dış pazarlardaki başarılarında kilit bir rol üstlendiği vurgulanmıştı. Kalite kavramının; "mal ve hizmetlerin mükemmellik derecesi", "müşteriye uygunluk", "şartlara uygunluk" gibi az çok farklı tanımları verilmişti. Ayrıca 1920'ler ve 1930'larda ABD'de "istatistiksel kalite kontrolü"nün; 1950'lerin sonları ile 1960'larda başta Japonya olmak üzere gelişmiş ülkelerde "toplam kalite kontrolü" anlayışının geliştirildiği belirtilmişti. 1980'lerde ise, konunun üretimin denetimi konusu olmanın çok ötesine geçerek "toplam kalite yönetimi" adıyla, yalnız üretim bölümünü değil, başta tepe yönetimi olmak üzere, tüm işletmeyi ilgilendiren bir stratejik konu haline dönüştüğü üzerinde durulmuştu.

9.8.1. Kalite Kontrolünün Yararları ve Başlıca Metodları

Kalite kontrollerinin çeşitli yararları vardır ki, bunların başlıcaları şöyle belirtilebilir:(48)

– Herşeyden önce kalite kontrolü (KK), üretimi planlama ve uygulama sürecinde hatalar var ise, bunların önceden saptanmasına imkân verir. Bu sayede düzeltici tedbirler alınarak, tüm üretilen mamullerin hatalı olması önlenir ve işgücü, materyel ve zaman israfı engellenir.

– KK, yasal şartlara uygunluğu sağlar; çoğu kez mamulün, sağlık, güvenlik vb. nedenlerle yasalarla konulmuş zorunlu standartlara göre üretilmesi gerekir. Bunu da titizlikle uygulanan KK gerçekleştirir.

– KK, pazara sunulan mamulün tüm birimlerinin standart olmasını, diğer bir ifadeyle aynı ölçüde, nitelikte ve tipte olmasını sağlar. Yasal zorunluluğun olmadığı çeşitli durumlarda standardizasyon çok önemli ve gereklidir. Ayrıca, standardizasyon, tüketicide mamule ve onu üreten işletmeye güveni de sağlar.

Kalite kontrolünün başlıca şekillerine gelince, bunlar üç gruba ayrılabilir:(49)

1. Yüzde yüz kontrol veya muayene
2. Üretim sürecinde kalite kontrolü
3. Örnekleme yoluyla istatistiksel kalite kontrolü.

1. Yüzde Yüz Kalite Kontrolü: Tüm üretilen mamullerin tek tek kontrol edilmesi ideal görünse de, ya mümkün değildir; ya mümkün ama sağlıklı değil ya da ekonomik değildir. Bir mamulün dayanıklılığını kontrol için onun kullanılmaz hale gelinceye kadar güç altında tutulması ya da ısıya dayanıklılığını test etmek için yüksek ısıda tutulması onu kullanılamaz hale getirir. Bazı durumlarda %100 kontrol mümkün olsa da, ekonomik olmaz; pahalıya gelir. Bazı endüstriyel mallar ile tüketim mallarında yüzde yüz muayene metodu kullanılır.

2. Üretim Sürecinde Kalite Kontrolü: Bu, mamul üretilmekte iken, her imalat biriminde, ya da stratejik imalat birimlerinde üretilen her parçanın veya örnek parçaların üzerinde yapılan kalite kontrolü şeklidir.

3. Örnekleme Yoluyla İstatistiksel Kalite Kontrolü: Bu metod, sanayide üretilen mamullerin belirli bir yüzdesinin örnekleme yoluyla, örnek (numune) olarak alınıp kalite kontrolü yapılması ve sonuçların ana kütle için genelleştirilmesi esasına dayanır. Sanayi üretiminde çok yaygın olarak kullanılan istatistiksel kalite kontrolünün uygulanabilmesi için çeşitli kalite kontrol şemaları geliştirilmiştir.

İstatistiksel kalite kontrolü üretilen malların kalitesini belirlemede kullanıldığı gibi, satınalmada da kullanılır; buna **kabul örneklemesi** denilir. Malın alıcı ile satıcı arasında önceden saptanmış spesifikasyonlara uygun olup olmadığı, malın kabulü sırasında yüzde yüz muayeneye tercih edilen bu yoldan yapılır.(50)

9.8.2. İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Kontrol Şemaları

Sanayide üretilen malların kalite denetiminde çok önemli bir yeri olan modern KK ya da daha çok kullanılan adıyla **"İstatistiksel Kalite Kontrolü"** (İKK), 1924 yılı ve sonrasında, özellikle 1930'larda ABD'de Bell Laboratuarlarında Dr. Walter W. Shewhart'ın buluşu olarak ortaya çıkmış ve endüstriyel kullanım için kontrol şemaları geliştirilmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı'nda (savaş ekonomisine göre) acil ihtiyaçların derhal karşılanması için eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi ile İKK birçok sektörde kullanılmaya başlanmıştır. Askeri malzemelerin bu metoddan yararlanılarak ucuza ve bol miktarda üretilmesi mümkün olmuştur.(51)

KK'de öncü ülkelerden İngiltere'de de, daha 1935'de İKK kullanılmış ve İngiliz Kalite Standartları geliştirilmiştir. Japonya'ya gelince, bu ülkede daha II. Dünya Savaşı öncesinde İngiliz Standartlarının Japoncaya çevrilmesiyle modern İKK yöntemleri kullanılmaya başlanmışsa da, o dönemde önemli bir gelişme olmamış; ancak aşağıda değinileceği üzere savaş sonrasında bu ülke kalite konusunda dünya lideri sayılabilecek bir konuma yükselmiştir. İKK, ABD ve İngiltere'den sonra zamanla tüm dünyada endüstriyel KK'nın başta gelen aracı haline gelmiştir.

Shewhart Kontrol Şemaları (diyagramları) da denilen istatistiksel kontrol araçları geniş ölçüde matematiğe ve istatistiğe dayanır. **Olasılık (Probabilite) teorisi ve örnekleme usulleri** kullanılarak, belirli bir ana kütleden bilimsel usullerle seçilecek küçük bir örnek kütle (N ile ifade edebileceğimiz ana kütleden, örneğin 3000 mamul veya parçadan, "n" veya "s" ile ifade edebileceğimiz %5'i (150 adet) alınıp gerekli inceleme yapılır. Çeşitli ağırlık,

hacim, vb. ölçüm aletleri, test araçlarıyla laboratuar veya gereğine göre çeşitli deney yerlerinde yapılan incelemeler, kontrolün sonuçlarının ana kütle için genelleştirilmesini sağlar. Çünkü, seçilen örnek kütle, dayandığı bilimsel usuller nedeniyle ana kütleyi temsil edebilecek niteliktedir.

Örnekleme teorisi ve usulleri buna imkân vermektedir. Örneğin, ortalama olarak herbiri 300 mm. uzunlukta olması gereken ince çubuklar üretilmekte ise ve kabul edilebilir tolerans payı 10 mm. olarak tespit edilmişse, diğer bir ifadeyle 290-310 mm. aralığı normal boy olarak kabul edilmişse, üretim sırasında (veya sonrasında) alınan belirli sayıdaki örnek birimin bu sınırlar içinde olup olmadığı belirlenip, sonuç ana kütle için genelleştirilir. Sonuç tolerans sınıfını aşmamışsa, üretim süreci aksamadan kontrol yapılmış olur; aşmışsa, üretim durdurulup makineler yeniden ayarlanır. Sapmaların nedenleri araştırılıp düzeltici önlemler alınır. Daha önce de belirtildiği gibi, bilimsel yoldan kalite kontrolü hem daha ekonomik, hem de ekonomik açıdan zaten imkansız olan tek tek kontrolden daha sağlıklıdır.

9.8.3. Kalite Kontrolünde Japon Yaklaşımı: Kalite Kontrol Çemberleri ve Toplam Kalite Kontrolü

Japon işletme yönetim sisteminin temelinde kalite yatar; bu ülke işletmelerinin dünya pazarlarındaki üstün rekabet gücü ve performansı, geniş ölçüde kaliteli mamulü ucuz olarak üretebilmeleriyle bağlantılıdır. Ancak bu ülkenin bugünkü kalite lideri konumuna gelmesi, uzun süren sistemli çalışmaların ve hiçbir ülkede olmadığı biçimde kalite ve kalite kontrolü sisteminin çalışanlara etkili bir şekilde benimsetilmesinin sonucudur. **Kalite Kontrol Çemberleri** denilen gönüllü kalite geliştirme gruplarının oluşturulması ve **Toplam Kalite Kontrolü** denilen yaklaşıma geçilmesi, 1946'dan sonraki 20–25 yıllık bir zaman diliminde geçrekleştirilmiştir.

II. Dünya Savaşı yıllarına kadar bu ülkede KK, Taylor metodu ile işçilerin, uzmanlar tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara uymaları sistemi uygulanmaktaydı. Kontrol yüzde yüz muayene ile yapılmakta, ancak her mamul yeterince sıkı denetlenememekteydi. O sıralarda Japonya, "kalite" ile değil, "maliyet ve fiyat" ile rekabet ediyordu ve çağ, "ucuz ve kalitesiz" mamullerin çağıydı.

Savaşta yenilen, tüm sektörleri büyük zarar gören; gıda, giyim ve inşaat sektörleri yok olan ve insanları açlıktan ölmek üzere olan bu ülkede, işgal kuvvetleri telefon hatlarında sık sık karşılaştıkları kesilmeler ve telefon ağının güvenilir olmayışı sorunuyla karşılaştılar. Kalitesiz ve standart olmayan malzemeden yapılan telefon ağının düzeltilmesi için, ABD Kuvvetleri Japon telekomünikasyon sektörüne modern KK metodlarını kullanma talimatını verdi ve endüstriyi eğitmek için harekete geçti. Böylece Japonya'da 1946 yılında İKK başlamış oldu.(52)

Özel bir organizasyon olup, 1946'da kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE)'nin 1949'da ve sonrasındaki büyük gayretleriyle KK araştırmaları başlatılmış; İKK'nin öncü ABD'li uzmanı Dr. E. Deming'i 1950'de, Dr. J. M. Juran'ı 1954'de Japonya'ya davet edip, KK seminerleri yapmaları sağlanmıştır. Sadece mühendislerin ve belirli personelin kalite kontrolü eğitimi görmesinin yeterli olmadığı düşüncesiyle, Japon yayın kuruluşları ile tüm ülkede ustabaşı ve işçilere kalite bilinci ve kalite kontrolü eğitimi verilmeye başlanmıştır. Dr. K. Ishikawa'nın çabalarıyla bu kitle iletişimi sayesinde, yüzbinlerce kişi eğitilmiş; programın yazılı metni 110 000 adet satılmıştır.

Kalite Kontrol Çemberleri adı verilen grup çalışmaları 1962'de başlatılmıştır. Dr.Ishikawa'nın "gönüllü olarak biraraya gelme", "kendi kendilerini eğitme", "karşılıklı gelişme" ve "zaman içinde işyerindeki tüm işçilerin katılımını sağlama" şeklinde dört noktayı vurguladıklarını belirttiği grup çalışmaları ustabaşılar için yıllık KK konferansları ve kalite çemberi konferanslarıyla desteklenmiştir. 1962'de başlatılan kalite çemberleri hareketinde başlangıçta oldukça zorluklar yaşanmış ve 1965'de sadece 3700 grup oluşturulabilmiştir.(53) Ancak daha sonra bu hareket hızlanarak devam etmiş ve bu gruplardaki üye sayısı 1975'de 75 000; 1982'de 750 000'e ulaşmıştır (ABD'de ilk kalite çemberleri 1974'de; Fransa'da benzer gruplar 1976'da kurulmuştur).(54)

Japonya'nın yetiştirdiği en ünlü uzmanlardan, Toplam Kalite Kontrolü'nün öncülerinden ve dünyada kalite kontrol çemberlerinin babası olarak kabul edilen Japon bilim adamı Dr. Ishikawa'ya göre, **kalite dar anlamda "mal kalitesi"**dir; **geniş anlamda** ise, **"iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi vb.** dir."

"Her belirtisinde kaliteyi kontrol etmek", Japonların temel yaklaşımıdır.(55)

Ishikawa'ya göre, kalite kontrolü yapmak; "en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmaktır."(56) Bu amaca ulaşmak için işletmedeki üst yöneticiler, bütün bölümler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkes kalite kontrolüne katılmalı ve gelişmesine yardım etmelidir. Ancak ona göre, "**Esas olarak, herşey kusursuz üretilirse, denetime gerek kalmaz. Kusurlar denetim gereksinimi yaratır. Denetim önemsiz bir şey değildir; ancak biz bunu Japonya'da farklı biçimde yaparız. Üretim bölümünde çalışan işçilere kalite kontrol eğitimini en iyi şekilde veririz. Bu eğitim işçilerin üretim sürecini % 100 kusursuz ürünler elde edecek şekilde denetlemelerini sağlar.**"(57)

Günümüzde değişen kalite anlayışında kalite kontrolü, sadece üretilenin önceden belirlenen mamul spesifikasyonuna ya da belirli standartlara uygun olup olmadığını belirleyip, uygun olmayanları ayıklamaktan ibaret olmayıp, bundan çok daha geniş kapsamlıdır. KK, artık muayene ve test ile kusurlu mamullerin ayıklanması değil, **kalitenin devamlılığını sağlamaya ve kalite geliştirmeye yönelik çabalar** anlamına gelmektedir.

İşte bu değişime paralel olarak, kalite kontrolünün fonksiyonu, istenilen kalite özelliklerini sağlayan, pazar araştırması, mamul tasarımı, Ar–Ge, imalat, satış ve satış sonrası hizmetleri gibi birimlerin belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki katkılarının planlanması ve koordinasyonu olarak tanımlanabilir.(58) Böylece, kalite kontrolü, sadece üretim bölümünü değil, değişik derecelerde tüm bölümleri ilgilendiren bir fonksiyon olarak düşünülmelidir.

Belirtilen nedenlerledir ki, günümüzde artık en başta Japonya olmak üzere, ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde kalite kontrolü anlayışı **Toplam Kalite Kontrolü** (TKK; Total Quality Control– TQC) haline dönüşmüştür. Toplam Kalite Kontrolü, ya da kısaca TKK, **"tüketici veya kullanıcının istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletme içindeki çeşitli ünitelerin, kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili ve dinamik bir sistemdir.**(59)

İKK'nın üretim sürecinin kontrol edilmesi için kullanılması ve işletme performansının bütünüyle iyileştirilmesinde gerekli araçların ele alınması ile yerine getirilen faaliyetlerin tümü, **TKK** ya da **işletme çapında kalite kontrolü** olarak adlandırılır. Sekizinci bölümde de belirtildiği üzere, bu çalışmalar **KAİZEN (Sürekli iyileştirme)** yaklaşımının bir parçası olarak tüm işletmeye yayılan faaliyet olarak kabul görmüştür. Deming'in başlattığı çalışmaların Juran'ın kalite kontrolüne yönetimsel yaklaşımı getirmesi ile sürdürülmüş; Japonların "kalite çemberleri" uygulamaları ve "sıfır hata yaklaşımı", mamul kalitesini iyileştirmede ve ulusal verimliliği geliştirmede Japon başarısını tüm dünyaya kabul ettirmiştir.(60)

ONUNCU BÖLÜM

PAZARLAMA

"Pazarlama, nihai amacı bakımından, yani müşteri bakış açısıyla işin tümüdür."
"Pazarlama sadece pazarlamacılara bırakılmayacak kadar önemli bir iştir."
Peter Drucker

- PAZARLAMANIN TANIMI, KAPSAMI VE PAZARLAMA ANLAYIŞI
- PAZARLAMA FONKSİYONLARI VE PAZARLAMA KARMASI
- PAZARLAMA ARAŞTIRMASI
- TÜKETİCİLER, PAZARLAR VE PAZAR ÖZELLİKLERİ
- PAZAR BÖLÜMLENDİRME VE HEDEF PAZAR SEÇİMİ
- MAMUL PLANLAMA VE GELİŞTİRME
- FİYATLANDIRMA
- TUTUNDURMA
- DAĞITIM
- ULUSLARARASI PAZARLAMA

Pazarlama, üretim, yönetim ve finans ile birlikte işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olup, özellikle son 35–40 yılda gitgide ön plana çıkmış ve günümüzde artık **üretime rehberlik eden, ona yön veren** bir konuma gelerek, bir bakıma **tüm işletmenin itici gücü olma** niteliğini kazanmıştır. Üretimin oldukça içe dönük faaliyetlerden oluşmasına karşılık, pazarlamanın en dışa dönük işletme fonksiyonu olduğu söylenebilir.(1)

Bu bölümde, önce pazarlamanın genel konuları, sonra da, pazarlama yönetimi fonksiyonları ele alınacaktır. **Birinci ana grupta**, sırasıyla, pazarlamanın tanımı, kapsamı ve pazarlamada mo-

dern yaklaşımı ifade eden pazarlama anlayışı; pazarlama fonksiyonları ve pazarlama karması; pazarlama araştırması ve tüketiciler, pazarlar ve pazar özellikleri konuları ana hatlarıyla gözden geçirilecektir. **İkinci olarak** da, pazarlama yönetiminin temel konuları olarak mamul planlama ve geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım konuları incelenecek; ayrıca, özel alanlarda pazarlamanın başlıca çeşitlerinden olup, özellikle son yıllarda ülkemizde büyük önem kazanan uluslararası pazarlama da ana hatlarıyla ele alınacaktır.

10.1. PAZARLAMANIN TANIMI, KAPSAMI VE PAZARLAMA ANLAYIŞI

10.1.1. Pazarlamanın Tanımı ve Kapsamı

Pazarlama, gerek günlük hayatta gerekse iş dünyasında çok sık kullanılmakla beraber, farklı kimselere farklı şeyler ifade eder. Bugün birçok kimse pazarlamayı satış ve reklâm olarak düşünür; çünkü herkes en sık olarak işletmelerin bu tür pazarlama faaliyetleri ile yüzyüze gelir. Bunlar oldukça önemli olmakla beraber, çok çeşitli ve karmaşık bir faaliyetler bütünü olan pazarlamanın sadece çokça göze çarpan yüzüdürler.

Kapsamındaki faaliyetlerin çeşitliliği yanında, artık pazarlama "mal ve hizmetleri alıcıya duyurma" ve "satma"dan çok, "tüketici ihtiyaç ve isteklerinin tatmini" yönü ve anlamı ön plana çıkan bir faaliyettir.(2) Pazarlama temelde, **insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir değişim (mübadele; değiş–tokuş) işlemidir.** Bu mübadelede, iki veya daha fazla taraftan herbiri kendi ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli birşeyler (mal, hizmet veya fikir) verip, değerli başka şeyleri (para, alacak senedi vb.) elde etmektedir.

Pazarlama, geleneksel olarak, "mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir" şeklinde tanımlanmıştır. Hayli dar kapsamlı olup, konuyu sadece satış anlamında ve mevcut malların satışı olarak ele alan bu geleneksel tanım yaklaşık yarım asır pazarlama literatüründe yer almıştır.

Günümüzdeki anlamıyla pazarlama tüketici (müşteri) yönlüdür ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanması temeline dayanır. Ancak, sözkonusu ihtiyaç tatmini sadece mevcut malların satışı şeklinde olmayıp, çok daha geniş kapsamlıdır. Herşeyden

önce, o, tüketicilerin oluşturduğu pazarları analiz etme, tüketici ihtiyaçlarını belirleme yoluyla, işletmenin bu ihtiyaçları karşılayabileceği hususunda işletme ve tüketici arasındaki bağlantıyı sağlar. (3) Böylece pazarlama, sadece mevcut mal ve hizmetlerle değil, ihtiyaç karşılayarak kâr sağlama yolunda üretilmesi gereken mal ve hizmetlerle de ilgilenir.

İşte böyle geniş bir bakış açısıyla, dünyanın en büyük pazarlama meslek örgütünün (Amerikan Pazarlama Derneği veya Birliği), 1985 tarihli tanımı temel alınarak:(4)

Pazarlama, işletme amaçlarına (ya da daha genel olarak kişisel ve örgütsel amaçlara) ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere, malların hizmetlerin ve fikirlerin "geliştirilmesi", "fiyatlandırması", "tutundurulması" ve "dağıtılması" sürecidir

şeklinde tanımlanabilir. Burada, pazarlamanın sadece mevcut malların **üreticiden tüketiciye geçişi veya satışı** olmadığı; **"üretim öncesinde başlayan pazarlama faaliyetleri** (bilgi toplama, tasarım, hatta bazen reklâm)", **"satış"** ve **"satış sonrası** (şikayetlerin çözümlenmesi, bakım–tamir vb.)" olmak üzere üç ayrı aşamada birbirini tamamlayan çabalardan oluştuğu belirtilmektedir.

Bu kitapta kâr amaçlı kuruluşlar olarak işletmelerdeki pazarlama ele alınacaksa da, yukarıda "kişisel ve örgütsel amaçlar" belirtilerek, kişilerin ve her türlü örgütün (örneğin, kâr amaçsız kuruluşların da) pazarlama faaliyeti olabileceği; ayrıca, mal ve hizmetler yanında fikirlerin de pazarlamanın konusu olduğu noktalarında pazarlamanın kapsamı genişletilmektedir. Ayrıca, önemli bir husus da, **başlıca pazarlama faaliyetleri** olarak, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin:

- **geliştirilmesi**
- **fiyatlandırılması**
- **tutundurulması** ve
- **dağıtılması**

açık–seçik bir biçimde belirtilmektedir. Öte yandan, yukarıda adı geçen meslek örgütü, son olarak (2004'de) bu dörtlü süreci belirtmeden, pazarlamayı, "müşteriler için değer yaratmayı, örgütün (işletmenin) ve paydaşların yararına olarak müşteri

ilişkilerini yönetmeyi hedefleyen bir fonksiyon ve süreçler dizisi" şeklinde tanımlamıştır; ama bu, yeterince açıklayıcı gözükmemektedir.(5)

10.1.2. Pazarlama İle İlgili Geleneksel Yaklaşımlar ve Modern Yaklaşım: "Pazarlama Anlayışı"

Modern işletmecilikte önemli bir yeri olan ve artık pazarlama yönetiminin temel felsefesini oluşturan "pazarlama anlayışı" (ya da, "pazarlama kavramı") aslında sadece pazarlamayla ilgili olmayıp, bütünüyle işletmeyi ilgilendiren bir iş ve işletmecilik yaklaşımıdır. Pazara, tüketiciye ve tüketici tatminine ağırlıklı olarak önem verme ve tüketici yönlü olma gibi ayırdedici özellikleri olan **pazarlama anlayışı**, işletmelerde pazarlama uygulamalarında görülen en ileri, en çağdaş yaklaşımdır.

İşletmelerin "üretim yönlü" ve "satış yönlü" olmalarını ifade eden "üretim anlayışı" ve "satış anlayışı" denilen geleneksel yaklaşımlar, ilk olarak genelde işletmeciliğin ve özelde pazarlamanın en ileri olduğu ülke olan ABD'deki gelişme sürecini göstermekte ise de, birçok gelişmiş ülke benzer bir süreci daha sonra geçirmiş; pek çok gelişmekte olan ülke de geçirme durumundadır. **Üretim anlayışı**, işletmede üretimin en önemli ve tüm faaliyetlerin odak noktası olduğu; bu nedenle tüm işletmeyi (adeta üretim bölümünü yönetir gibi) mühendis ve diğer teknik personelin yönettiği bir dönemin anlayışıdır. Üretim anlayışı, tipik olarak arzın az, talebin bol olduğu kıtlık dönemlerinde (satıcı piyasası şartlarında), büyük miktarlarda ve ucuza mal üretmenin ana sorun olduğu bir ortamın anlayışıdır. Her üretilenin kolayca satılabildiği böyle pazar koşullarında yoğun tutundurma ve satış çabalarına bile gerek duyulmamaktadır. Sözkonusu yaklaşım, **"ne üretirsem, onu satarım"** sözleriyle özetlenebilir.

Satış anlayışı, geçen asrın en ciddi ekonomik krizi olan Büyük Ekonomik Kriz (1929–1933)'in de etkisiyle, üretimin değil, artık satışın çok zorlaştığı bir ortamda gelişmiştir. Mevcut malları "ne yapıp edip satmak" işletmede en zor faaliyet olduğu için, özellikle her türlü satış arttırma çabalarının yoğunlaşmış olduğu bu yaklaşımda, tüketici ihtiyaçlarının önceden belirlenmesine ve tüketicinin tatminine yine önem verilmemektedir. Satış anlayışı da, **"ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim"** şeklinde ifade edilebilir. Bu yaklaşımda aldatıcı ve yanıltıcı uygulamaları da kapsayan yoğun satış arttırma çabaları, başlıca pazarlama araçları olarak ön plana çıkmaktadır.

Pazarlama Anlayışı Nedir? Çeşitli ekonomik ve sosyal gelişmeler 1950'ler ortalarına doğru (ABD'de) başta tüketim malı üreticisi büyük kuruluşlar olmak üzere, işletmeleri pazarla ilgili olarak yeni bir yaklaşıma zorlamıştır. Ekonomik ve sosyal şartlar işletmeleri, "ne pahasına olursa olsun çok satıp, çok kâr etme" yerine, tüketicilere daha uzun vadeli yaklaşma; işletmenin **kâr etme amacı ile,** tüketicinin satın aldığı maldan **tatmin olmasını** birlikte düşünmeye ve iki tarafın çıkarlarını bağdaştırmaya yöneltmiştir.

Böylece **tüketici tatminini temel alan, bunun için sadece mevcut malları satma çabası yerine, hangi mal ve hizmetlerle tüketicilere daha iyi hizmet verilip, kâr edileceğini belirleme yolunda pazar analizi ve mamul planlama geliştirme çalışmaları ile üretime yön veren; uzun dönemli ama sürekli kâr getirici satış hacmine ulaşmayı hedefleyen; bu amaçla, satış sonrası pazarlama faaliyetlerine de önem veren pazarlama anlayışı, 1960'larda yaygınlaşmış ve diğer ülkelere de yayılmıştır.Çoğu gelişmekte olan ülke ise, bu bakımdan uzun süren bir geçiş süreci içindedir.**

Bu yeni yaklaşım, pazarlama ile ilgili tüm faaliyetlerin ayrı bir "pazarlama bölümü" içinde, ama diğer bölümlerle koordinasyon içinde yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Yukarıda kısaca özetlenen **pazarlama anlayışı üç temel unsura dayanmaktadır:**

1. **Tüketiciye yönelik tutum (Müşteri odaklı olma)**
2. **Bütünleşik (Koordineli) pazarlama çabaları**
3. **Kâr getirici satış hacmi.**

İşletmelerin varoluş nedeni pazar ve tüketici ihtiyaçları olduğu için, modern yaklaşımda en önemli temel unsur, **tüketiciye yönelik tutum veya tüketici yönlü olmaktır;** buna **müşteri odaklılık** da denilir. Pazarlama bölümü, tüketici ihtiyaçlarını belirlemeye ve bunları tatmin etmeye büyük önem vermelidir.

İkinci olarak, **ihtiyaçların tatmini**, sadece yoğun tutundurma çalışmaları ile değil, **bölüm içi ve bölümler arası koordinasyonu** ifade eden **bütünleşik** pazarlama çabaları ile sağlanmalıdır. Şu halde, sadece pazarlama bölümü değil, tüm bölümler tüketiciye yönelik tutumu benimsemeli ve pazarlama bölümü ile uyum içinde çalışmalı; ayrıca, pazarlama bölümü içindeki birimler uygun mamul tasarımı, uygun fiyat, uygun tutundurma ve uygun

dağıtım faaliyetlerini birbirleriyle yine uyum içinde gerçekleştirmelidir. Üçüncü unsur da şunu ifade eder: işletme faaliyetlerini sürdürebilmek için **sadece çok satış geliri değil; tatmin edici kârı getirecek satış hacmini sağlamalıdır.** Ancak bu, "köşe dönücü" bir yaklaşımı değil, müşteri tatminine dayalı uzun dönemli kârı ifade etmektedir.

Gelişmiş ülkelerde pazarlama anlayışı **"toplumsal (sosyal) pazarlama anlayışı"** şeklinde daha ileri bir düzeye doğru gelişme yönündedir. Ancak bu, farklı bir yaklaşım olmaktan çok, **"sosyal sorumluluk bilinci içinde pazarlama anlayışı"** olarak nitelendirilebilir; sosyal sorumluluk, toplumun uzun vadeli çıkarlarının gözönünde tutulmasını ifade etmektedir (çevrenin kirletilmemesi, doğal kaynakların sorumlu ve bilinçli kullanımı vb.).

10.1.3. Pazarlamanın İşletmedeki Yeri ve Önemi

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi, pazarlama faaliyetleri işletmenin başarısında **kilit bir role sahiptir** ve adeta **işletmenin itici gücü**dür. Çünkü, diğer faaliyetler, örneğin diğer bir temel işletme faaliyet grubu olarak "üretim" ne kadar etkili ve başarılı olarak yürütülürse yürütülsün, eğer mal ve hizmetler tüketicilere uygun değilse veya başka nedenlerle satılamıyorsa, işletme başarısızlığa mahkûmdur.

"Satılabilir" nitelikte, daha doğrusu "kârlı şekilde satılabilir" mal ve hizmetlerin neler olduğu, hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği gibi hususlar, üretim öncesinde yapılan ve üretime rehberlik eden, araştırma, bilgi toplama, mamul planlama gibi bir kısım pazarlama çalışmaları ile sağlanır. Üretilen mal ve hizmetlerin geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi; satışın gerçekleştirilmesi; bu yolda uygun fiyatlandırma ve dağıtım düzeninin belirlenmesi de, yine pazarlamanın temel faaliyetleri arasında yer alır.

Belirsizlikler ve sürekli değişmelerle dolu, sayısız faktörün etkili olduğu piyasa ortamında faaliyet gösteren işletmenin , en dışa dönük yanı olarak pazarlama çalışmalarının başarılı olması hiç de kolay değildir. Pazarlama yönetiminin sürekli olarak değişen koşullara ayak uydurararak,verimli ve etkili bir şekilde yerine getirmek zorunda olduğu çeşitli görevleri vardır ki, bunlara **pazarlama fonksiyonları** denilir.

10.2. PAZARLAMA FONKSİYONLARI VE PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama fonksiyonları iki ana grupta toplanabilir ki, bunlar:

– Pazarlama sistemi fonksiyonları ve

– Pazarlama yönetimi fonksiyonlarıdır.

10.2.1. Pazarlama Sistemi Fonksiyonları

Pazarlama sistemi fonksiyonları üç ana grupta toplanabilir:

– Mübadele fonksiyonları: "satınalma" ve "satma".

– Fiziksel fonksiyonlar: "taşıma" ve "depolama".

– Kolaylaştırıcı fonksiyonlar: "standartlaştırma ve derecelendirme"; "finans", "risk taşıma" ve "bilgi toplama".

10.2.2. Pazarlama Yönetimi Fonksiyonları (Pazarlama Karmasının Unsurları)

Pazarlama yönetiminin temel fonksiyonları genellikle dört grupta toplanır:

1. Mamul (Mamul planlama ve geliştirme)
2. Fiyat (Fiyatlandırma)
3. Tutundurma (Satış arttırıcı çabalar)
4. Dağıtım.

Bunlar pazarlama yönetiminde çok önemli olup, yöneticinin temel karar değişkenleri veya karar alanları olarak herbiri çeşitli değişkenlerden oluşur.

Doğal olarak işletmenin tepe yönetiminin yapacağı planlama ve belirleyeceği ana politika ve stratejiler çerçevesinde üretim, finans ve pazarlama gibi temel bölümler kendi planlamalarını yaparlar. Diğer bir deyişle, ana plan ve politikalara göre bölüm planları ve çeşitli kısa süreli ayrıntı planları gerçekleştirilir. Tüm bölümlerin, birbirleriyle ve tepe yönetimi ile koordineli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendi faaliyetlerini düzenlemeleri gerekir.

İşte yukarıda belirtilen pazarlama yönetimi fonksiyonları pazarlama yöneticisinin sorumlu olduğu pazarlama programının un-

surlarıdır. Pazarlama programı, işletmenin pazarlama faaliyetlerini ve bunların amaçlara nasıl ulaşacağını belirleyen bir plan olup, ayrıntılı olarak, **"neyin yapılacağını"**, **"ne zaman"**, **"kim tarafından"** ve **"nasıl yapılacağını"** belirtir; genellikle bir yıllık süreyi kapsar. Ancak, daha kısa süreli programlar ve uzun süreli stratejik planlar yapılır.

Aşağıda, önce pazarlama araştırması, tüketiciler, pazarlar, pazar özellikleri, pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi konuları hakkında bazı genel bilgiler verildikten sonra, pazarlama karmasının unsurları ele alınacaktır. Ancak incelenmesi bu bölümün büyük kısmını kapsayacak olan pazarlama karması unsurları birer değişken değil, herbiri birçok değişkeni kapsayan bir değişkenler grubudur. Kendilerine İngilizce'deki ilgili kelimelerin başharflerinden dolayı **pazarlamanın "4 P"si** de denilen bu **pazarlama karması unsurlarının, pazarlama yöneticisinin bellibaşlı karar alanları olduğu** her zaman gözönünde tutulmalıdır.

10.3. PAZARLAMA ARAŞTIRMASI

10.3.1. Pazarlama Araştırmasının Önemi ve Çeşitleri

Günümüzde üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin hayli artmış olması ve bu ikisi arasında birçok kuruluşun yer alması, devamlı kararlar verme durumunda olan yöneticiler için belirsizliği arttıran bir unsurdur. Böyle bir ortamda, pazarlama araştırması, **üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafeyi kapatmaya yarayacak bilgileri sağlama** fonksiyonunu yerine getirir. Pazarlama araştırması, yöneticinin daha iyi kararlar vermesine yardımcı olduğu gibi, pazarlama programının tümüne çeşitli şekillerde katkıda bulunur.(6) Bunun için doğru bilgiler sağlanmalıdır.

Pazarlama araştırması, "pazarlama fırsatlarına ve sorunlarına ilişkin olarak verilerin objektif olarak toplanması, analizi ve yorumlanmasıdır"; veya diğer bir ifadeyle, "pazarlama fırsatlarının belirlenmesi ve pazarlama sorunlarının çözümlenmesi için bilimsel metodun uygulanmasıdır" şeklinde tanımlanabilir.

Pazarlama araştırmasının kapsamı, konu itibariyle hayli geniş olup, her türlü pazarlama fonksiyonu araştırma konusu olabilir. Bazı hallerde, belirli bir pazarlama probleminin çözümü için gerekli veri ve bilgiler işletme içinde veya dışında, başka bir amaçla toplanmış olabilir. Bu tür verilere **ikincil veriler** denilir. Çoğu kez

pazarlamacının spesifik sorununa hazır iç veya dış veri ve bilgiler yeterli olmaz ve ayrıca veri toplamak gerekir. **Birincil veriler** (birinci elden veriler) denilen bu tür orjinal verilerin toplanması için geliştirilmiş araştırma metod ve teknikleri vardır.

Birincil veri toplamayı amaçlayan bir araştırma, birbirini izleyen 4, 5 veya 6 aşamadan oluşan bir süreç (işlem) olarak ele alınabilir. Böyle bir yaklaşımla, pazarlama araştırma sürecinde çeşitli işleri gösteren **aşamalar** en basit şekliyle, 4'lü olarak şöyle ifade edilebilir:

- Problemin tanımlanması
- Araştırma planının yapılması
- Planın uygulanması: veri toplama ve analiz
- Araştırma bulgularının yorumu ve raporlanması.

Pazarlama araştırmasının işletmede yönetime sağladığı çeşitli faydalar vardır: pazarlama araştırması, pazarlama fırsatlarını, pazarlama problemlerinin varlığını ve onları yaratan faktörleri ortaya çıkarır; alınacak kararların riskini azaltır ve rasyonelliği sağlar; yönetimin, tüketici ihtiyaç ve istekleriyle bunlardaki değişmeleri öğrenmesini ve bu yoldan üretimle talep arasındaki uygunluğu sağlar; satış faaliyetlerinde başarı derecesini ve yetersizlikleri belirleyip, etkinliği arttırmada yardımcı olur vb.

Pazarlama araştırmaları, konuları bakımından, pazarlamanın temel alanlarına göre, "ekonomik koşullarla", "satış ve pazarla", "mamulle", "fiyatla", "dağıtımla" ve "tutundurma" ile araştırmalar şeklinde gruplandırılabilir. Ancak, yine konuları bakımından daha spesifik olarak şöyle sınıflandırılabilirler: "tüketici araştırması", "mamul araştırması", "dağıtım araştırması", "reklâm araştırması", "pazar potansiyeli ve trendlerle ilgili araştırmalar", "satış araştırması", "fiyat araştırması", "endüstriyel pazar araştırması", "motivasyon araştırması" ve "dış pazar araştırması".

10.3.2. Pazarlama Araştırmasında Veri Kaynakları ve Veri Toplama Metodları

Pazarlama araştırmasında ikincil veri kullanılacaksa, veri kaynakları; birincil veriye ihtiyaç var ise, veri toplama metodları önem kazanır.

Başlıca İkincil Veri Kaynakları: İşletme içi ikincil kaynaklar, işletmenin normal faaliyetleri için tuttuğu çeşitli kayıt ve belgelerdir. Bilanço, kâr ve zarar hesapları, satış kayıtları, çeşitli istatistik kayıtları vb. İşletme dışı kaynaklar, çok çeşitli resmi veya özel kaynaklar olup, başlıcaları: DPT, TÜİK, Merkez Bankası, Hazine Müsteşarlığı, Üniversiteler ve çeşitli bilimsel kuruluşlar, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Tapu Sicil Muhafızlığı, Nüfus İdaresi, KİT'ler, Ticaret ve Sanayi Odaları, Odalar Birliği, yatırım bankaları, üretici ve ihracatçı birliklerinin rapor ve yayınlarıdır.

Birincil Veri Toplama Metodları: Çeşitli amaçlarla hazırlanmış olan hazır veri ve bilgilerden yararlanılsa bile, araştırmacının kendisinin birincil veri toplaması halinde kullanılabilecek başlıca metodlar üç grupta toplanabilir: **anket, gözlem** ve **deney**. Bu orjinal veri toplama metodlarının herbirini kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Pazarlamada en yaygın kullanılan, anket, en az kullanılanı ise deney metodudur.

Anket metodu, önceden hazırlanmış seçilmiş sorulardan oluşan bir anket formuna dayalı olarak yüzyüze görüşmeyle, postayla (mektupla) veya telefonla soruların cevaplayıcıya yöneltilerek cevapların alınması esasına dayanır. Yaygın olarak yüzyüze ya da postayla uygulanır; ama, internetle ve e-posta ile de yapılabilir.

Gözlem metodu, araştırma konusu olan olaylara hiç karışmaksızın, onları gözlemek ve bilgileri kaydetmek şeklinde uygulanır. İlgili kişilerin davranışları ya gözlemcilerce gözlenerek gözlem kayıt formlarına işlenir; ya da film makinesi, odiometre gibi mekanik araçlarla kayıtlar otomatik olarak yapılır.

Deney metodu, kontrol edilen bir ortama belirli uyarıcıların (etkilerin) verilmesi ve bunların sistemli olarak değiştirilmesine dayanır. Bağımsız değişkenlerden biri değiştirilerek, bunun bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılır. Örneğin, bir fiyat indirimi yapıldığında satışlardaki artış ölçülür. Deney en bilimsel metod olmakla beraber, sosyal ortamları laboratuar gibi kontrol etmek çok güç olduğundan kullanımı sınırlıdır.

10.4. TÜKETİCİLER, PAZARLAR VE PAZAR ÖZELLİKLERİ

10.4.1. Tüketiciler, Pazarlar ve Pazar Çeşitleri

Pazar teriminin çeşitli anlamları vardır: "alıcı ile satıcının karşılaştığı yer", "fiyatı belirleyen koşullar dizisi", "bir mal veya hizmete olan talep", gibi. Pazarlamada pazar, günlük lisanda veya iktisat biliminde olduğundan biraz farklı olarak, daha çok sonuncu anlamda kullanılır ve bir mal veya hizmetin bugünkü tüketicileri ile gelecekte tüketici olabilecek tüm kişi ve kuruluşları (potansiyel tüketicileri) kapsar. Bir malın pazarı; **"karşılanacak ihtiyaçları" "satınalma gücü (geliri)"** ve **"satınalma isteği"** olan **tüm kişi ve kuruluşlardan (tüketicilerden) oluşur.** "Pazar" kelimesi "talep" ile eş anlamlı kullanıldığı gibi, bazen de bu ikisi birlikte, "pazar talebi" olarak kullanılır.

Pazarı oluşturan temel unsur tüketicidir. Tüketici teriminin kapsamı oldukça geniş olup, kişiler, aileler, üretici veya satıcı (ticari) işletmeler, özel ve tüzel kuruluşlar ve kamu kuruluşları bellibaşlı tüketim birimleridirler. Mallar, tüketicilerin **satınalma amaçlarına** göre, "tüketim malları" ve "endüstriyel mallar" şeklinde iki ana gruba ayrılırken; pazarlar da, onları oluşturan tüketiciye, daha doğrusu, yine tüketicilerin satınalma amaçlarına göre sınıflandırılır.

Nihai Tüketiciler ve Endüstriyel Alıcılar: Tüketiciler, mal ve hizmetleri satınalma amaçlarına göre iki ana gruba ayrılır: **kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılamak** amacıyla "talep eden" ve "satın alanlar", **nihai tüketicilerdir.** Mal ve hizmetleri **kişisel ve ailevi ihtiyaçları dışındaki amaçlarla "talep eden" ve "satın alanlar"** ise, **"endüstriyel (örgütsel) alıcı ve kullanıcı"**lardır.

Pazar Çeşitleri: Ülke içi pazarlar, onları oluşturan tüketicilere göre iki ana grupta toplanabilir ki, bunlara dış pazarları da üçüncü bir grup olarak eklemek gerekir. Böylece, pazarlar üç grupta ele alınabilir:

1. **Tüketici pazarları**
2. **Endüstriyel pazarlar**
3. **Uluslararası pazarlar.**

Tüketici terimi, yukarıdaki sınıflandırmada dar anlamlı olarak, günlük lisanda olduğu gibi nihai veya en son tüketiciyi ifade etmektedir; geniş anlamda ise, her türlü tüketiciyi kapsar. Tüketici pazarları denilince, nihai tüketicilerden oluşan pazarlar kasdedilmektedir. Endüstriyel pazarlar veya örgütsel pazarlar, her türlü malı kendi üretimlerine katmak veya satmak için alanlar başta

olmak üzere, KİT'leri, diğer devlet kuruluşlarını v.b. kapsar. Uluslararası pazarlar ise, oldukça değişik; hem ülke içindeki diğer pazarlardan, hem de birbirlerinden çok farklı özellikler gösteren pazarlardır.

Pazarları bu şekilde ayırmak pazarlama açısından çok önemlidir; çünkü, değişik pazarların, bu pazarları oluşturan tüketici gruplarının satınalma sebepleri ve güdüleri (motivleri) birbirlerinden farklıdır. Malların pazarlama özellikleri ile alıcıların talep özellikleri gibi daha birçok bakımdan aralarında önemli farklılıklar görülür.

Pazarlamacı bir pazarı inceleyip, analiz ederken, çeşitli soruların cevabını bulmaya çalışır: "hangi mallar", "niçin", "kimler tarafından", "nasıl", "ne kadar", "ne zaman", "nerelerden" satın alınıyor gibi. O, pazarları analiz edip, niteliklerini ortaya koymaya; kalitatif ve kantitatif bilgilere dayanarak da, kantitatif olarak pazar potansiyelini belirlemeye çalışır.

10.4.2. Tüketici Pazarlarının Bazı Özellikleri

Nihai tüketicilerin oluşturduğu **"tüketici pazarı" kişi ve ailelerin kişisel veya ailevi kullanımları için talep ettikleri ve satın aldıkları mallarla ilgili pazardır. Temel özelliği de, satınalma nedeninin kişisel kullanım istek ve amacına dayanmasıdır.** Bir ülkede yaşayan her insan bir nihai tüketici olduğundan, nihai tüketicilerin sayısı o ülkenin nüfusuna eşittir.

Tüketici pazarlarının bellibaşlı **üç ayrı yönü, "demografik özellikleri", "ekonomik özellikleri"** ve **"davranışsal özellikleri** (veya tüketici davranışları)"dir. Demografik (nüfusa ilişkin) özellikler, pazarın tanımında belirtilen karşılanacak ihtiyaçları olan kişilerin nüfus özellikleriyle; ekonomik özellikler, satınalma gücü ile; davranışsal özellikler ise, satınalma isteği ile ilgilidir. Bunlardan ilk ikisinin nisbeten daha açık seçik olmasına karşın, tüketici davranışlarına etki eden faktörler ve bütünüyle tüketici tercihleri ve davranışları oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir.

Bu pazarların **demografik (nüfusa ilişkin) özellikleri** olarak, öncelikle pazarın hacmi ve büyüklüğü hakkında genel bir fikir veren ülke nüfusu akla gelir. Pazarı etkileyen önemli faktörler olarak, toplam nüfusun miktarı yanında, nüfusun coğrafi dağılımı, yaş ve cinsiyet dağılımı, aile yapısı ve özellikleri, nüfusun eğitim

ve meslek durumları, çalışan nüfus oranı vb. özellikleri önem kazanır.

Tüketici pazarlarının demografik özellikleri yanında , toplam talep üzerinde büyük etkisi olan **ekonomik özelliklerini** de ayrıca ele almak gerekir. Zira, bir kimse **satınalma ihtiyaç ve isteği** yanında, ancak **satınalma gücüne (gelire)** sahipse bir mal veya hizmetin alıcısı olabilir. Pazarı etkileyen başlıca ekonomik etkenler ve ekonomik özellikler şunlardır: genel ekonomik durum, gelir, gelirin dağılımı ve değişme durumu, tüketici kredileri ve harcama biçimi.

Tüketici davranışlarına gelince, bunları açıklama yolunda çeşitli bilim dalları farklı yaklaşımlara sahiptirler. İktisat bilimi, tüketici davranışlarını, davranış bilimlerinden farklı şekilde; önde gelen davranış bilimleri olarak, psikoloji ve sosyoloji ise, yine birbirinden bile farklı şekillerde açıklamaya çalışırlar. İktisat bilimi, insanın tüketici olarak davranışlarını, "ekonomik adam" varsayımına ve "azalan marjinal fayda" kavramına dayandırırken; psikoloji, kişilik algılama gibi kişinin iç veya içsel değişkenleri ile konuyu açıklamaya çalışır. Buna karşılık, sosyoloji bilimi de, davranışları, sosyo–kültürel faktörler diyebileceğimiz dış çevre faktörlerine ağırlık vererek, daha çok bunların (kültür, alt kültür, sosyal gruplar, aile gibi) insan davranışlarını yönlendirdiğini savunur.

Pazarlama bakış açısıyla da, çeşitli bilim dallarının bilgi ve bulgularından yararlanma yoluna gidilerek, bunların bir sentezinin yapılması yoluyla, bu çok karmaşık ve sayısız faktörün rol oynadığı konu açıklanmaya çalışılır. Bunun için, özellikle pazarlama bilim adamlarınca, karma nitelikli tüketici davranış modelleri geliştirilmiştir.

10.4.3. Endüstriyel Pazarların Bazı Özellikleri

Endüstriyel pazar, endüstriyel alıcılar pazarıdır; endüstriyel alıcı ise, yukarıda belirtildiği gibi, **kişisel veya ailevi kullanım dışındaki amaçlarla mal veya hizmeti satın alan tüm kişiler, örgütler, kurum ve kuruluşlardır.** Tohumluk buğday satın alan küçük çiftçi de, işleyeceği demir malzemesini satın alan küçük demirci atölyesi de endüstriyel alıcı olmakla beraber, talep hacmi bakımından büyük kesimi itibariyle endüstriyel alıcılar daha büyük, örgütlü birimlerdir. Oldukça organize kuruluşlar olarak bunların nihai tüketicilerden büyük farklılıkları olduğu gibi, müşteri tipleri olarak birbirlerinden de çok farklıdırlar.

Endüstriyel pazarlar; üretici işletmeleri, toptancı ve perakendeci gibi aracı işletmeleri, devlet kuruluşlarını (KİT'ler ve çeşitli diğer devlet kuruluşlarını), hizmet endüstrilerini, finans ve sigorta işletmelerini, vakıfları ve kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşları kapsar. Bütün bunlar **dört grupta toplanabilir:**

- **Üretici işletme pazarları**
- **Satıcı işletme pazarları**
- **Hükümet pazarları**
- **Kurumsal** (kâr amacı gütmeyen kuruluşlar) **pazarlar.**

Her grubun kendine özgü özellikleri bulunmakla beraber, hepsinin özellikle tüketici pazarlarından farklı birçok ortak yanları belirtilebilir.

Endüstriyel Mal Talebinin Özellikleri: Bu pazardaki talebin başlıca özellikleri şunlardır: **endüstriyel talep türetilmiş taleptir** (metallere veya alüminyuma olan talep, ilgili otomobil veya buzdolabı üreticisi işletmelerin mallarına olan tüketici taleplerine bağlıdır); tüketim malları talebine göre **daha inelastiktir** (fiyata karşı duyarlılığı daha azdır); **talep, nisbi olarak daha fazla dalgalanır ve pazarın (alıcıların) bilgi düzeyi yüksektir.**

Endüstriyel Alıcı Davranışı ve Diğer Pazar Özellikleri: Endüstriyel alıcılar nihai tüketicilerden daha rasyonel davranırlar; duygusal güdülerden çok mantıksal güdülerle hareket ederler; satın alacakları mallarla ilgili ayrıntılı bilgi toplarlar; seyrek ama büyük miktarlarda alım yaparlar; mal özelliklerine ve teknik spesifikasyona önem verirler; malın fiyatı yanında, tedariğin devamlılığı, teslimatta titizlik, servis vb. konularda daha duyarlıdırlar.

Endüstriyel alımlarda nisbi olarak daha çok bölgesel toplanma görülür (örneğin, en yaygın olan perakendeci işletmeler bile nihai tüketicilerden daha az yaygındırlar); alıcı sayısı azdır; siparişlerin miktarları büyüktür; satış masrafları azdır; alımda birçok bölüm veya kişi yetkili, söz sahibi olur; satınalma işlemi uzun sürer; direkt alış–veriş daha fazladır ve satış çabalarında kişisel satış, reklamdan daha büyük bir rol oynar.

10.4.4. Uluslararası Pazarların Bazı Özellikleri

Birbirlerinden de çok farklı olmaları nedeniyle, dış pazarların her birinin ayrı ele alınıp incelenmesi gerekir; ancak yine de, "ortak" diyebileceğimiz bazı genel özelliklerine işaret edilebilir. Uluslararası pazarların bazı özellikleri şunlardır: uluslararası pazarlarda rekabet çok şiddetlidir; arz kaynakları çok ve çeşitlidir; fiyatlar genellikle düşüktür; kalite, çeşit, standartlaşma, ambalajlama ve servis önemlidir; pazarlar ülkeden ülkeye, gelir düzeyi, tüketici davranışı, tercih ve alışkanlıkları, nüfus yapısı vb. yönlerden çok farklılık gösterir; yasalar, gümrük ve ticarete ilişkin düzenlemeler çok farklıdır; politik ve kurumsal faktörler etkili olur; korumacılık, ithalata yasal engeller ve yerli üreticilerin lobi oluşturup engelleme çabaları görülür; bu pazarlarda araştırma yapmak, bilgi toplamak zor ve pahalı olduğundan en gelişmiş ülkeler işletmelerine bilgi sağlayacak devlet kuruluşları kurarlar (bizdeki, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi–İGEME– gibi). Ayrıca, devletler çeşitli yollardan ihracatçılarına teşvik verir, destek sağlarlar (Eximbank kredileri gibi).

Uluslararası pazarlar, riski fazla, girilmesi zor ve girdikten sonra da içinde kalınması zor pazarlardır; ancak, rekabet edilebildiği takdirde iç pazarla karşılaştırılamayacak ölçüde büyük satış ve kâr potansiyeli taşırlar. Bir taraftan iç pazarların doyması ve sık sık ortaya çıkan ekonomik durgunluğun **itici gücü;** diğer taraftan, dış pazarların belirtilen kâr potansiyelinin yarattığı **çekici gücü** tüm dünyada işletmeleri gitgide artan ölçüde uluslararasılaşma yolunda etkilemektedir.

10.5. PAZAR BÖLÜMLENDİRME VE HEDEF PAZAR SEÇİMİ

Pazarlama yönetimi sınırlı kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde kullanma yolunda pazarlama planlamasına başvurur. Genel işletme planları çerçevesinde yapılacak planlama, işletme kaynaklarını ve pazar fırsatlarını değerlendirme, pazarlama amaçlarını ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak hedef pazarları belirleme ve bu pazarlara etkili bir şekilde ulaşma yolunda sistemli çalışmaları kapsar.

Bu çerçevede "strateji" kavramı önem kazanmaktadır ki, bu, genellikle "amaca ulaşmayı sağlayan yol, hareket tarzı" anlamına gelir. Daha önce de değinildiği üzere, pazarlama planlamasında,

en uygun hareket tarzlarını belirleme anlamında **pazarlama stratejisinin iki temel unsuru vardır:**

1. Hedef pazar (pazarlar) ın seçimi veya belirlenmesi

2. Pazarlama karmasının oluşturulması veya geliştirilmesi. Bunlardan ilki, hangi tüketici veya alıcı gruplarının hedef alınacağının belirlenmesi; ikincisi ise, bu gruplara en etkili olarak nasıl ulaşılacağının programlanmasıdır. İkinci husus, ne tür mallarla, hangi fiyatlarla, hangi tutundurma araç ve metodları ve nasıl bir dağıtımla hedef pazarlara ulaşacağının belirlenmesidir.

Hedef pazarların belirlenmesi yolunda yapılan sistemli çalışmalar, çoğu zaman, öncelikle pazarı çeşitli tüketici özelliklerine göre birtakım gruplara ayırmayı ve bu grupları değerlendirme amacıyla pazar bölümlendirmeyi gerekli kılar. Sonra da, en kârlı bölüm veya bölümler hedef pazar olarak seçilir.

10.5.1. Pazar Bölümlendirme

Günümüzde tüketici gruplarının hedef pazarlar olarak seçilmesinde pazar analizleri ve bunlara dayalı tercihler yapılması gitgide önem kazanmaktadır. Pazarların çok büyük olduğu ve sınırlı kaynaklarla belirli tip tüketici gruplarına yönelik olarak daha etkin ve verimli çalışılabileceği gerçeği, her pazarı birtakım kriterlere göre bölümlere ayırma gereğini ortaya çıkarmıştır.

Pazar bölümlendirme, bir pazarın nisbeten benzer özellikleri taşıyan alıcı alt gruplarına göre kısımlara ayrılması, diğer bir deyişle heterojen bir pazarın homojen bölümlere ayrılması işlemidir. Pazar bölümlendirme ile, pazarı oluşturan tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri, satınalma davranışları birbirine benzeyen gruplar belirlenmeye çalışılır. Esasen, ülke içi pazarı satınalma amaçlarına göre, "tüketici pazarı" ve "endüstriyel pazar" şeklinde ikiye ayırırken de, çok genel bir biçimde pazar bölümlere ayrılmaktadır. Ama, yararlı olabilmesi için daha spesifik olarak bölümlendirme yapmak gerekir.

Pazar bölümlendirme ve bu bölümler arasından en uygun görülen belirli bölümlerin hedef pazarlar olarak seçilmesi rasyonelliğin, sınırlı kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanma isteğinin doğal bir sonucudur. **Bu yolda, pazar bölümlendirmenin sağladığı çeşitli faydalar vardır:** Tutundurma çalışmaları en kârlı olacağı umulan bölümlerde yoğunlaştırılır; belirli bölüm taleplerine uygun mal veya hizmet üretilir; pazardaki değişmeler daha iyi izlenir; sınırlı kaynaklar daha kârlı bölümlere yönelik olarak kullanılır.

Öte yandan, pazar bölümlendirmenin en büyük sakıncası artan maliyetlerdir. Tek tip mal üretip bunu tüm pazara sunmak, özellikle standardizasyondan ve büyük ölçekli üretimden kaynaklanan tasarruflar sağlar. Pazar bölümlendirme ile bunlardan vazgeçilmekte; genellikle birkaç veya birçok bölüm hedef pazar seçildiğinden, aynı malın farklı kalite, cins ve çeşitleri ile hizmet verilmektedir. Bu da, gerek üretimde, gerekse pazarlamada hayli ek maliyetler getirir. Yine de, **günümüzde tüketici tatmini çok önemli olduğundan, üretim yönlü yaklaşım yerine tüketici yönlü yaklaşım daha önemlidir.** Zaten bu sayede de (her zevke, her keseye ayrı hitap ederek), çok daha büyük satış geliri sağlanır; toplam maliyetler artmakla birlikte daha büyük kâr elde edilir.

Mevcut bir pazarın belirli ayırıcı nitelikleri gözönünde tutularak bölümlendirme yapılır. Burada önemli olan bir nokta, **mamul özelliklerinden değil, tüketici özelliklerinden hareket edilerek, bunların kriter olarak alınmasıdır.** Pek çok özellik veya etken gözönünde tutularak pazar bölümlendirme yapılabilirse de, tüketici pazarlarında yaygın kullanılan şekilleri şunlardır:

1. Coğrafi faktörlere göre bölümlendirme

2. Demografik (Nüfus özelliklerine göre) bölümlendirme

3. Psikografik (Psikolojik ve sosyolojik) bölümlendirme

4. Mamule ilişkin (Yarara göre) bölümlendirme

Endüstriyel pazarlarda ise, demografik ve psikografik bölümlendirme sözkonusu olmaz; alıcılar, **bölge temeline, örgüt tipine, müşteri büyüklüğüne ve mamulü kullanım durumuna göre** bölümlere ayırılabilir.

İster tüketici pazarları, ister endüstriyel pazarlar olsun, bölümlendirmenin başarılı olabilmesi bazı şartların varlığına bağlıdır: pazar **ölçülebilir** kriterlere göre bölümlendirilmeli; işletmenin imkanlarıyla **erişilebilir** olmalı; her bölüm kâr sağlayacak **büyüklükte** olmalıdır.

10.5.2. Hedef Pazar Seçimi

Hedef pazar seçimi, pazarın çoğu kez yapılan bölümlendirme sonrasında en kârlı, en çekici görünen bir veya birkaç bölümünün üretilecek mamullerle hizmet sunmak üzere belirlenmesi işlemidir. **Başlıca dört hedef pazar seçimi stratejisi vardır:**

Farklılaştırılmamış pazarlama (tüm pazar), yoğunlaştırılmış pazarlama, farklılaştırılmış pazarlama ve mikro pazarlama stratejileri.

1. Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi: Bazen pazar bölümlere ayrılmaz, tek mamul ve tek pazarlama karması ile tüm pazara hizmet verilmeye çalışılır. Buna, **"tüm pazar stratejisi"** de denilir.

2. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi: İki, üç veya daha çok bölüme, ama her bölüme farklı pazarlama karmalarıyla hitap etme stratejisidir. Buna, **"çok bölüm stratejisi"**de denilir; zira, iki veya daha fazla bölüm, hatta pazar altı yedi bölüme ayrılmışsa, bunların hepsi de hedef pazar olarak seçilebilir.

3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi: Pazarı bölümlere ayırıp, en kârlı görünen tek bölüme, tek pazarlama karması ile hizmet sunulur. Bu sayede bazen küçük bir işletme, en iyi yapabileceği tek tip malı üretip, büyüklerle bile rekabet edebilir.

4. Mikro Pazarlama Stratejisi: Bu stratejide yerel bir müşteri grubunun (belirli şehir, semt veya mağazaların), hatta bir birey ya da örgütün ihtiyaç ve isteklerine göre mamul ve pazarlama programı oluşturulur.

Bu stratejilere şu örnekler verilebilir: 1971 yılında Türkiye'de ilk yerli otomobil üretilmeye başlandığında tek tip, sadece binek tipinin üretimi yapılıp pazara sunulması (1. strateji, tüm pazar veya farklılaştırılmamış pazarlama); daha sonra her iki büyük yerli üreticinin dört–beş tip, hatta daha sonraları sekiz–dokuz tip otomobille pazara hizmet vermesi (2. strateji); İngiliz Rolls Royce işletmesinin sadece en yüksek gelir gruplarına yönelik olarak, çok pahalı, süper lüks Rolls Royce marka otomobillerle dünya pazarlarına hizmet vermesi (3. strateji) ve siparişe göre büro mobilyaları tasarlanması veya bir müşteriye özel takım elbise hazırlanması (4. strateji).

10.5.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Başlıca pazarlama faaliyet grupları, pazarlamanın yeni tanımında pazarlama karması unsurları olarak yer alan ve daha önce pazarlama yönetimi fonksiyonları olarak belirtilen:

1. Mamul (Mamul planlama ve geliştirme)
2. Fiyat (Fiyatlandırma)
3. Tutundurma ve
4. Dağıtımdır.

Bazı kitaplarda "pazarlama bileşenleri" olarak da anılan sözkonusu faaliyet alanlarına "pazar bilgisi toplama"da eklenirse, tüm pazarlama faaliyetleri kapsanmış olur.

Kısaca **"mamul"** olarak ifade edilen mamul planlama ve geliştirme, pazara sunulacak mal, hizmet veya fikirlerin tasarımını ifade eder. Pazara sunulacak mamullerin kalite, cins, büyüklük, ambalaj, marka adı, ek hizmetleri, garantisi vb. gibi çok çeşitli yönleri hedef pazara uygun olarak planlanmalıdır.

Fiyatlandırma, fiyat teşekkülü olmayıp, yönetim açısından mallara fiyat konulması ve ödeme şartları, krediler vb. hususları ifade eder. **Tutundurma,** kişisel satış, reklam, tanıtma, satış geliştirme ve doğrudan pazarlamadan oluşan satış arttırma çabalarını gösterir. **Dağıtım** ise, hangi dağıtım kanalları ile ne şekilde malların tüketicilerin istediği yerde ve zamanda alıma hazır hale getirileceğini ifade eder.

Pazarlama karmasının oluşturulması veya geliştirilmesi, toplanan bilgiler doğrultusunda bu dört ana konuda, en uygun yönetsel kararların alınarak, bir karma oluşturulmasıdır ki, aslında pazarlama programının yapılmasını içerir. Yukarıda belirtilen "tüm pazar" stratejiisinde tek pazarlama karması geliştirilirken, "çok bölüm veya farklılaştırılmış pazarlama" stratejisinde, hedef pazar olarak seçilen her pazar bölümüne farklı bir pazarlama karması ile hizmet sunulur.

İşte bu çerçevede, kısa ve basit bir tanıma göre, **pazarlama: tüketicilere "uygun malın geliştirilmesi", "uygun fiyatla fiyatlandırılması", "uygun tutundurma araç ve metodlarıyla alıcılara duyurulup benimsetilmesi" ve "uygun dağıtım düzeniyle dağıtımının yapılması"** dır.

Aşağıda pazarlama karmasının unsurları tek tek ele alınarak ana hatlarıyla gözden geçirilecektir.

10.6. MAMUL PLANLAMA VE GELİŞTİRME

Pazarlama programlarının hazırlanmasına mamul planlaması ile başlanır. Tüm işletme için önemli olan "mamul"ün, stratejik bir karar değişkeni olarak pazarlama açısından önemi, işletmenin diğer pazarlama faaliyetlerinin de esasını oluşturmasına; fiyat, tu-

tundurma ve dağıtım kararlarını şekillendirmesine dayanır. Diğer bir deyişle, mamul planlama ve geliştirme çalışmalarının çıktısı olan mamul, diğer pazarlama programlarının girdisini oluşturur.

10.6.1. Mamulün Önemi ve Çeşitli Mamul Kavramları

Mamul, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonksiyonu görür. Çünkü, tüketici işletmeyi, kendisine output olarak sunulan mal veya hizmet biçiminde algılar; tüketicide oluşturulacak mamul imajının nasıl olacağı konusunda, mamulün çeşitli nitelikleri büyük önem kazanır.

Bir pazarlama değişkeni olarak **mamul** denilince, çeşitli fiziksel ve kimyasal özellikleri; terkibinde bulunan unsurlar, mekanik yapısı, şekli, ambalajı, dayanıklılığı, tadı, kokusu vb. hususlar anlaşılır. İşletme yöneticileri, mamulün tüketiciler üzerinde etkili olabilecek özelliklerini araştırmalı ve böylece sağlanan bilgiler ışığında mamul politika ve stratejilerini yönlendirmelidirler.

Tüm Mamul Kavramı: Tüketici, mamulün fiziksel varlığı yanında, ondan beklenen tüm faydaları sağlayan çeşitli ekonomik ve psikolojik unsurları, kısaca mamulün tüm unsurlarını gözönünde tutar. (bakım–tamir hizmetleri, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalaj ve marka adı gibi).

Yeni Mamul Kavramı: Pazarlama açısından "yeni mamul" de oldukça esnek ve geniş kapsamlı bir kavramdır; sadece "gerçek anlamda yeni mamuller" değil, iki ayrı grup mal da bu kavramın kapsamına girer ki, bunlar, "mevcut mamullerden belirgin farklılıkları olan mamuller" ve "işletme için yeni, pazarda yeni olmayan (taklit), mamuller"dir.

Mamulün Hayat Seyri Kavramı: Pazara yeni sunulan bir mamülün sağladığı satış gelirleri, ilk sunuluştan itibaren pazarda kaldığı süre boyunca önemli farklılıklar gösterir. İşte, satışların geçireceği birbirinden farklı dönemlerin bulunması, bizi mamulün pazarda kaldığı süreyi ayrı aşamalar halinde ele almayı sağlayan hayat seyri kavramına götürür.

10.6.2. Mamullerin Sınıflandırılması

Bu kitapta "mamul" kelimesi, pazarlanan her türlü mal anlamında kullanılagelmekte olup, fiziksel (somut) ve fiziksel olmayan (soyut) nitelikte olması anlam yönünden farklılık yaratmaz. Ancak birbirlerinden çok farklı malların pazarlanmasında birtakım farklılıklar olması da doğaldır. Örneğin, genelde hizmetlerin pazarlanması fiziksel mallara göre daha zordur; hizmeti hem üreten hem sunan olarak insan unsuru daha fazla önem kazanır ve yetiştirilmesi daha yoğun çabaları gerektirir.

Mallar, tüketicilerin satın alma, ya da **kullanım amaçlarına** göre, **tüketim malları** ve **endüstriyel mallar** olmak üzere genel bir biçimde iki gruba ayrılabilir. **Tüketim malları kişi ve ailelerinin kişisel kullanımları için satın aldıkları mallardır. Endüstriyel mallar veya sanayi malları ise, en sonunda kişi ve ailelerin kullanımları için sunulacak mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan araç ve gereçleri, büro malzemelerini, hammadde ve yarı mamul maddeleri kapsar.** Bu ikili ayırımda esas alınan, malların niteliklerinden çok, satınalma amacıdır. Ayrıca, sanayi malı sözü, bir başka ayırımda veya konuşma dilindeki sanayide üretilmiş mal anlamından tamamen farklı olarak kullanılmaktadır. Öte yandan, ticari amaçlı olarak satılmak üzere toptancı ve perakendecinin aldığı mallar da, bu bakımdan ikinci gruptan sayılır.

Tüketim malları da, daha çok pazarlama özellikleri gözönünde tutularak üç gruba ayrılır: **kolayda mallar; beğenmeli (araştırılan) mallar** ve **özellikli (spesiyalite) mallar.** Ayrıca, dördüncü bir grup olarak "aranmayan mallar" eklenebilir ki, bunlar mezar yeri, mezar taşı, hayat sigortası gibi, tüketicinin bilmediği veya bilmekle beraber satınalmaya pek ilgi duymadığı mallardır.

Mamul planlama, bir işletmenin hangi mamülleri pazarlayacağını belirlemeye yönelik tüm faaliyetleri kapsar; **mamul geliştirme** ise, mamul araştırma ve biçimlendirme (dizayn veya tasarım) gibi teknik çalışmalardır.

Bu iki kavram birlikte ele alındığında, **mamul planlama ve geliştirme çalışmaları şu alanlarda kararlar almayı gerektirir:**

– İşletme hangi mamulleri üretmeli, hangilerini satınalmalıdır?
– Pazarlanacak mamul sayısı az mı, çok mu olmalıdır?
– Her mamulün ne gibi yeni kullanım alanları vardır?
– Her malın markası, ambalajı ve etiketi nasıl olmalıdır?
– Mamul stili ve dizaynı, büyüklüğü ve rengi nasıl olmalıdır?
– Her kalem maldan ne kadar üretilmelidir?

10.6.3. Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi ve Aşamaları

Büyüyüp gelişmek ve hatta iktisadi hayatın hızlı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için, işletmeler **yenilik yapma** gereğini duymaktadırlar. Çünkü, rekabet imkânlarını ve bu yüzden kârlılığını yitiren mamullerin yerine yenilerini koyamayan işletmeler pazardan çekilmek zorunda kalırlar. Bu yüzden eski mamullerin yerine yenilerinin çıkarılması gerekmektedir.

Özellikle büyük üretim gücüne ve yüksek teknolojiye sahip olduğu gibi, hızla teknolojik yenilikleri de geliştirip uygulamaya koyan gelişmiş ülkelerdeki sanayi işletmeleri, bu konuda büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Sonuç olarak da, birçok işletme, satışlarının ve kârlarının önemli bir bölümünü daha 3–5 yıl öncesinde mevcut olmayan mamullerinden sağlamaktadırlar.

Büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler için hayati bir önemi olan yeni mamul geliştirme çalışmaları, aynı zamanda çok yüksek maliyetli ve riskli bir iştir. Zira, bazı mamuller pazarda başarılı olurken, pek çoğu da yapılan tüm masraflara rağmen başarısız olmaktadır.

Yeni Mamul Geliştirme Sürecinin Aşamaları: İşletmelerin mevcut mamullerine yenilerini eklemeleri iki şekilde yapılabilir. **1. İşletme içinde yeni mamul geliştirme çabalarıyla; 2. Bir malın başka işletmelerden (genellikle gelişmiş ülke işletmelerinden), patent hakkının alınması veya çeşitli yollardan malın taklit edilmesiyle.** Ülkemizde büyük bir çoğunlukla işletmeler ikinci yolu izlemekte, teknolojik düzeyi yüksek ülkelerden "paket teknoloji" satın alma veya kiralama yoluna gitmektedirler. Ancak, bu şekilde teknoloji transferinin makro düzeyde bazı olumsuz etkileri de olmaktadır.

Yeni mamul geliştirme çalışmaları yapan işletmeler, genellikle büyük, finansal olanakları iyi ve yeniliğe açık yöneticilere sahip işletmelerdir. Yeni mamul geliştirmede çeşitli işletme içi ve işletme dışı (müşteriler, bilim adamları ve kuruluşları, rakipler vb.) fikir kaynaklarından yararlanılır.

İşletmelerde yeni mamul geliştirme çalışmaları, uzun zaman ve para sarfını gerektiren çalışmalar olup, genellikle birbirini izleyen altı aşama halinde ele alınmaktadır:

1. Yeni mamul fikirlerinin toplanması
2. Ön eleme
3. Ticarî analiz
4. Mamulün geliştirilmesi
5. Pazar testleri
6. Pazara sunuş.

Bu aşamalarda yapılan çalışmalar şöyle özetlenebilir:

1. Yeni Mamul Fikirlerinin Toplanması: İşletme içi ve işletme dışı çeşitli kaynaklardan elde edilen fikirler, üzerinde düşünülecek ilk veriler olarak bir araya getirilir.

2. Ön Eleme: Toplanan yeni mamul fikirlerinin işletme amaçlarıyla ve imkânlarıyla uyuşmayanlar elenir; uyuşanların önem sıraları belirlenir.

3. Ticari Analiz: Ön elemeyi geçen fikirler, maliyet ve satış analizleri yapılarak değerlendirilir. Çeşitli bilimsel metod ve tekniklerle yapılan analiz ve değerlendirmeler, mamulün geliştirilip geliştirilmeyeceği konusunda karar alınmasını sağlar; çeşitli tahminlerle kârlılık durumu belirlenmeye çalışılır.

4. Mamulün Geliştirilmesi: Bu aşamada, yeni mamul soyut fikir düzeyinden çıkarılarak, somut hale dönüştürülür. Artık önceki dönemlerdeki masraflarla kıyaslanamayacak harcamalara girişilerek mamul fiilen üretilmektedir. Üretim önce az miktarlarda yapılır.

5. Pazar Testleri: Bu, deneme niteliğinde yapılan sınırlı üretimin gerçek pazar koşullarında piyasaya sürülerek denenmesidir. Mamulün, iyi seçilmiş bazı pazar bölümlerinde test edilmesiyle tüketici tepkisi öğrenilmeye çalışılır. Pazar testi, endüstriyel mallardan çok, tüketim malları için çok önemlidir.

6. Pazara Sunuş: Pazar testlerinde başarılı olan mamuller, artık daha büyük çapta üretilerek, daha çok ve daha geniş bölgelerde piyasaya sürülür.

Bazen bu aşamalardan biri veya diğeri atlanır; örneğin, pazar testleri uygulanmayabilir. Genelde başarı oranları hayli düşüktür. Yeniliklerin çok fazla olduğu ABD'de yapılan çeşitli araştırmaların bulguları oldukça farklı sonuçlar göstermekte; başarı oranlarının %15–25 arasında değiştiği görülmektedir. Türkiye'de ise, yeni mamul geliştirme çalışmalarının çok az olduğu; bunların da, daha çok mevcut mamullerde ufak tefek değişiklikler yapmaya dayandığı; başlıca yenilik alanlarının, sırasıyla, cam, tekstil, gıda ve kimya endüstrileri olduğu söylenebilir.

10.6.4. Mamulün Hayat Seyri

Pazarlama yöneticileri, mamullerin de canlı organizmalar gibi bir hayat seyri bulunduğunu bilmelidirler. Bu konudaki bilgiler, mamul planlamada pazarlama kararlarına rehberlik etmek açısından çok önemlidir.(7)

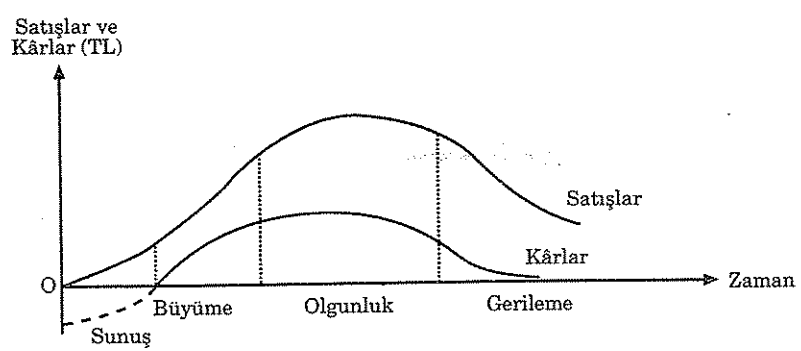
Mamulün hayat seyri, pazara sunulan bir mamulün, zaman içinde, satış gelirleri, kârlar ve üretim miktarı bakımından gelişimini çeşitli dönemler veya aşamalar halinde gösteren basit yapılı bir model olarak ortaya atılmış; pazarlamada, çeşitli dönemler için uygun politika ve stratejileri belirlemede kullanışlı bir analitik araç haline gelmiştir.

Mamulün hayat seyri, genellikle dört dönem halinde ele alınır; bunlar:

1. Sunuş
2. Büyüme (Gelişme)
3. Olgunluk
4. Gerileme (Düşüş)

dönemleridir.

Şekil 10–1'de bir koordinat sisteminde yatay eksendeki **zaman değişkenine** karşılık, dikey eksende **satış gelirleri ve kârların** durumlarına göre sözkonusu dönemler görülmektedir. Ancak bu değişkenler toplamları değil, her zaman dilimindeki satış geliri ve kâr durumunu göstermektedir.



Şekil 10–1 Mamulün Hayat Seyri ve Dönemleri

1. Sunuş Dönemi: Bu dönemde mamul pazara ilk giriş durumunda olduğundan satışlar (satış gelirleri) oldukça düşüktür ve ağır bir tempo ile ilerlemektedir. Maliyetler yüksek; gelirler de az olup, tipik olarak bu dönemde zarar sözkonusudur. Fiyatlar genellikle yüksek tutulur.

1. Büyüme (Gelişme) Dönemi: Bu dönem, mamule olan talebin artmaya başladığı ve satış gelirlerinin hızlı bir artış gösterdiği aşama olup, yeni mamulü pazara sunan "öncü" firma, kâra geçerek, önemli ölçüde kâr sağlar. Kârlılık nedeniyle pazara rakipler girmeye başlar; bazıları başarılı mamulü taklit ederken, bazıları daha iyi dizaynlarla ve mamul çeşitleriyle rekabete girişirler.

3. Olgunluk Dönemi: Satışlar daha da artmakla beraber, artış hızı bu dönemde azalır ve zamanla talep ancak ikame edici talep haline dönüşür. Satışlar ve kârlar en yüksek düzeylerine ulaşıp, azalmaya başlar. Pazara pek çok rakip girmiştir; rekabet sertleşirken yüksek satışlara rağmen, artan maliyetler nedeniyle kârlarda düşüş hızlanır. Olgunluk, uygulamada en uzun dönem olarak görülmektedir.

4. Gerileme (Düşüş) Dönemi: Mamulün hayat seyrinin bu son döneminde satışlardaki düşme hızlanır. Satışlardaki düşmeden önce başlamış olan kârlardaki düşüşler daha da artar; mamul kârlılığını tamamen yitirmeye doğru gider. Artık, yeni mamuller eski mamulün yerini alır; birçok tüketici yeni mamulleri keşfetmeye ve denemeye başlar. Ancak tutucu ve az sayıdaki müşteriler mamulü satınalmaya devam ederler.

Mamulün hayat seyri modelinin, pazarlama politika ve stratejilerinin belirlenmesi açısından önemi belirtilmişti. Her dönemin özellikleri ve bu özelliklere göre **"ne yapılması"**nın **"en uygun"** olacağı pazarlama yöneticisi için iyi bir yol gösterici olabilir. Esasen yatay eksende görülen "zaman", aslında sadece zaman değildir, **zaman** ile birlikte, **işletmenin tüm pazarlama çabalarını** da içermektedir. Pazarlama stratejisi uygulamalarıyla ilgili örnek olarak birkaç nokta şöyle belirtilebilir:

Sunuş döneminde, mamule talep yaratılması zorunluluğu çok yoğun tutundurma ve reklâm çabalarını gerektirir. Tüm çabalar satış eğrisinin süratle yükselmesi, en kısa zamanda büyüme dönemine ve kârlı çalışmaya geçişe yöneliktir. Satışların hızla yükseldiği büyüme döneminde, üretim arttırılır ve mamul kalitesi geliştirilir. Olgunluk döneminde yoğun rekabet dolayısıyla reklâm, ilk

dönemdeki gibi önem kazanır; fiyatlar düşürülür; satışların ve kârların en yüksek düzeylerine çıkıp azalmaya başladıkları bu dönem mümkün olduğunca uzatılmaya çalışılır. Gerileme döneminde azalan satışlara paralel olarak üretim azaltılır; zayıf pazar bölümleri terkedilir ve belirli pazar bölümlerine, en sadık müşteri gruplarına yönelinir. Reklâm ve diğer birtakım harcamalar azaltılır.

10.6.5 Marka ve Ambalaj

Mamulle ilgili önemli konulardan ikisi, "marka ve markalama" ile "ambalaj ve ambalajlama"dır. **Marka**, "üretici ve satıcı firmaların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir". Marka, sicile kaydedildiğinde, diğer bir deyişle "tescil edildiğinde", yasallaşır ve sahibine yasal korunma hakkı sağlar.

Marka, yasal korunma dışında, işletmelere çeşitli faydalar sağlar; tutundurmada yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir; tüketicide firmaya bağlılık yaratır; fiyat istikrarına yardımcı olur v.b. Tüketiciler açısından da, marka, malın tanınmasını sağlama, kalite açısından güven unsuru olma, mal hakkında bilgi verme ve tüketiciye korunma imkânı verme gibi çeşitli yararlar sağlar. Marka adı seçimi veya "markalama" önemli olup, iyi bir marka adında bulunması gereken bazı özellikler şunlardır: kısa ve basit olma; söylenmesi kolay ve kulağa hoş gelen, kolayca tanınan, ambalaj ve etiketlemeye uygun, dikkat çekici, reklâm araçlarında kullanmaya uygun olma.

Ambalaj da, bir yandan bir maliyet unsuru, diğer yandan satışı etkileyen bir faktör olarak günümüzde önem kazanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de gitgide artan ölçüde mamuller ambalajlı olarak tüketicilere sunulmakta; dış pazarlar için ise, en geri kalmış ülkelere ihracatta bile önemli olmaktadır.

Ambalajın sağladığı çeşitli faydaların başlıcaları, mamulü koruması, taşımada kolaylık sağlaması, malı farklılaştırması ve tutundurmaya yardımcı olmasıdır. Ambalajlamada eskidenberi kullanılan teneke, cam şişe, tahta, tabii elyaf gibi maddeler yanında son zamanlarda önemli gelişmeler olmuş ve plastik, alüminyum gibi yeni ambalaj maddeleri ve türleri ortaya çıkmıştır.

10.7. FİYATLANDIRMA

10.7.1. Fiyatın ve Fiyatlandırmanın Önemi

Pazarlama karmasının dört temel karar değişkeninden biri olan fiyat, ekonomik hayatın da temel unsurlarından biridir. Pazara dayalı ekonomilerde fiyat, arz ile talebi karşılaştırır; alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile mübadeleyi sağlar. İktisat biliminin kurucuları olan büyük liberal iktisatçılardan beri iktisat teorisinde fiyatın hep özel bir yeri ve önemi olmuştur.

Fiyatlandırma, pazarlama yöneticisinin en başta gelen görevlerinden biridir; çünkü, fiyatlar işletmenin en önemli cari gelir kaynağıdır. Fiyatlandırma zor bir iştir ve kararları alan yöneticinin, maliyet, talep, tüketici geliri, iş koşulları, rakip firmaların tepkileri ve benzeri konularda değerlendirmeler yapmasını gerektirir.(8)

İktisat teorisine göre tüketicilerin ödeyecekleri fiyatı (pazar fiyatını) arz ve talep koşulları belirler; ama uygulamada fiyatlar bu koşulları da gözönünde tutan işletme yöneticisi tarafından belirlenir.(9) Bu yüzden, tüketicinin mal için ödediği fiyat, genellikle saptanmış fiyattır. Ancak, işletmenin fiyat üzerindeki kontrolü sınırsız değildir. Kontrolün derecesi çeşitli şartlara ve piyasa koşullarına, arz ve talep durumlarına göre değişir. Fiyatların devlet tarafından düzenlendiği hallerde, üretici işletme olsun, dağıtımı yapan aracılar olsun kendilerine özgü fiyat politikası izleyemezler.

Aslında gerçek hayatta piyasada tam rekabet mevcut değildir; ancak bu, iktisatçı için ideal bir model, analize girerken bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. "Tam rekabet şartları"nın bulunduğu hallerde de, işletmenin fiyatlandırma gücü ve sorunu yoktur. Zira, pazarda fiyat arz ve talebe göre teşekkül eder; ne satıcılar, ne de alıcılar tek tek fiyatı etkileyebilir. Satıcı, malını ancak piyasa fiyatından satabilir; bunu kabul etmezse malını satamaz; piyasada geçerli olan (cari) fiyat onun için veridir.

Sadece aksak rekabet (veya eksik rekabet) piyasaları ile monopol piyasasında yöneticinin mal ve hizmeti fiyatlandırma sorunu söz konusu olur. İktisat teorisinde, **işletme yöneticisinin fiyat koyarken tek önemli çıkar grubu olarak tüketiciyi gözönünde tuttuğu şeklinde basitleştirici bir varsayım mevcuttur.** Gerçekte, çeşitli çıkar grupları fiyat ve fiyatın belirlenmesi ile yakından ilgilidir. Yöneticinin fiyat kararlarını etkileyen başlıca

çıkar grupları: **aracı kuruluşlar, rakipler, üretim faktörleri sahipleri, hükümet ve işletmenin diğer bölümlerinin yöneticileridir.**

10.7.2. Fiyatlandırmada Gözönünde Tutulması Gereken Faktörler

Yöneticinin fiyatlandırma kararlarını etkileyen çeşitli faktörlerin başlıcaları olarak, maliyet ve talep durumları, rekabet durumu, hedef alınan pazar payı, benimsenen fiyat stratejisi ve pazarlama karmasının diğer unsurları sayılabilir.

1. Mamulün Üretim veya Alım Maliyeti: Uygulamada en çok kullanılan fiyatlandırma usulleri maliyet temeline dayalıdır. Maliyet de, işletmenin denetleyebileceği bir faktör olup, 'birim sabit maliyetle", "birim değişken maliyet" toplamı olan "ortalama birim maliyet" "birim satış fiyatını" belirlemede yaygın olarak kullanılır.

2. Mamule Olan Talep: İşletmenin mamulü için pazardaki genel talep durumunu (o mala tüketici gruplarının toplam talebini) tahmin etmeye çalışmak gerekir. Tahmin edilen talep durumu çerçevesinde de, değişik fiyatlardan işletmenin satabileceği miktarı tahmin etmek (satış tahmini yapmak) gerekir ki, bu temelde, o malın talep elastikiyetini (esnekliğini) belirlemek demektir.

3. Endüstrideki Rekabet Durumu: İlgili endüstri dalındaki mevcut ve potansiyel rekabet de esas fiyatı belirlemede önemli bir rol oynar. Bir mamul yeni de olsa, genellikle rekabetin başlaması –hele o dal kârlı görünüyorsa– uzun zaman gerektirmez.

Bu üç önemli faktörden başka, fiyatlandırma "hedeflenen pazar payı", genelde "düşük veya yüksek fiyat stratejisi" izlenmesi ve pazarlama karmasının "mamul", "tutundurma" ve "dağıtım" unsurlarının durumu da gözönünde tutulmalıdır.

10.7.3. Uygulamada Fiyatlandırma Usulleri ve Maliyete Dayalı Fiyatlandırma

Genellikle kabul gören bir görüşe göre, uygulamada görülen **esas fiyatı belirleme usulleri şu üç önemli faktörden birini temel alır: maliyet, talep ve rekabet.** Yönetici, fiyat stratejisini geliştirip, esas fiyatı belirlerken geleceği ve bu üç değişkenin zaman boyutu içinde beklenen hareketlerini tahmin etmeye çalışır.

Her ne kadar bu faktörlerin üçü de önemli ise de, uygulamada fiyatlandırma usulleri geniş ölçüde bunlardan birine yönelme eğilimi gösterir. Böylece, temel fiyatın belirlenmesiyle ilgili olarak **başlıca fiyatlandırma usulleri, hangi faktörün esas alındığına göre:**(10)

- **Maliyete dayalı**
- **Talebe dayalık**
- **Rekabete dayalık**

olmak üzere **üç ana grupta** ele alınıp incelenebilir. Bu temel metodlardan başka, esas fiyatı belirlemeden çok, bu usullerle belirlenen esas fiyatla da ilgili olabilecek, işletmeye psikolojik üstünlük sağlamayı amaçlayan bir kısım taktik uygulamaları kapsayan **psikolojik fiyatlandırma** usulleri de vardır. Ayrıca, yine esas fiyatta bir takım taktik niteliğindeki değişikliklerle nihai fiyatı belirlemeye yönelik tutundurucu fiyat, indirimli (iskontolu) fiyat, farklılaştırıcı fiyat uygulamaları da görülür.

1. Maliyete Dayalı Fiyatlandırma

Uygulamada en yaygın olarak kullanılan usuller, maliyet esasına göre fiyatlandırma usul veya yöntemleridir. Maliyete dayalı fiyatlandırma iki grupta ele alınabilir:

(1) Maliyet artı (maliyet + kâr) usulü

(2) Hedef fiyatlandırma usulü.

(1) Maliyet Artı Usulü

Maliyet artı kâr usulünün iki ayrı uygulama şekli vardır: **"Değişken maliyet esası"** ve **"tam maliyet esası".** Her iki usulde de, **birim maliyet üzerine belirli bir kâr yüzdesi** (kâr marjı) eklenmekte ve bu suretle birim satış fiyatı belirlenmektedir.

Değişken maliyet esası, genellikle toptancı ve perakendecilerin kullandıkları bir fiyatlandırma usulüdür. Çok sayıda malla uğraşan bu tür işletmeler, alıp sattıkları mamullerin tam olarak birim maliyetini hesaplama yoluna gitmeyip; her parti malın alış maliyeti ve birim sayısından hareketle, **birim başına değişken maliyeti** bulup, bunun üzerine **birim kâr payını** eklerler. Ancak, bu kâr yüzdesinin, hiç hesaba katılmayan sabit maliyetlerden bir birimine düşmesi muhtemel miktarı da karşılayıp, net bir kâr payı bırakacak şekilde yüksek tutulması yoluna gidilir. Böylece, he-

saplanması pratik olmayan sabit maliyetleri de kapsayacak kâr yüzdesinin belirlenmesinde, yıllık tahmini satışlar, tahmini sabit masraflar ve sermaye devir hızı gözönünde tutulur.

Tam maliyet esası, ise daha çok üretici işletmelerde kullanılır; çünkü, bu işletmelerde üretilen mal çeşitleri ve sayısı nisbeten sınırlıdır. Bu usulde, toplam sabit maliyet, "maliyet muhasebesi" usulleri çerçevesinde belirli bir standarda göre dağıtılarak bir birime düşen sabit maliyet payı bulunur. Birim "sabit maliyet" ile birim "değişken maliyet" toplamı olarak elde edilen "birim maliyet"in üzerine belirli bir kâr yüzdesi eklenerek birim satış fiyatına ulaşılır.

2. Hedef (Sabit Kâr Hedefli) Fiyatlandırma

Büyük imalatçı işletmelerin geniş ölçüde kullandığı bu fiyatlandırma usulünde, belirli toplam masrafların karşılığı olarak elde edilmek istenen kâr yine toplam olarak temel alınır. Önceden **tahmin edilen belirli bir satış hacminde toplam maliyetlerin üzerinde ulaşılmak istenen sabit bir kâr hedefini gerçekleştirecek fiyat** belirlenmeye çalışılır.

Bu usulde, pazarlama yöneticisi **önce** gelecek yıl belirli bir maldan üretip satabileceği miktarı tahmin eder; **ikinci** olarak, bu miktarın üretilmesi yolunda katlanılacak toplam maliyetleri tahmin eder. **Sonra da,** bu miktar yatırıma karşılık toplam olarak ne kadar kâr etmeyi hedeflediğini belirler. Bu ikisinin toplamı, ulaşılması istenilen toplam satış gelirleri olacağı için, hedef kârı verecek satış gelirlerini üretilecek miktara (satış tahmini miktarına) bölme yoluyla birim fiyatı elde eder Örneğin, gelecek yıl için bir malın satılabilecek miktarı 4 000 birim olarak tahmin edilmiş olsun; satış tahmini yapılan bu miktarın üretimi için katlanılacak (üretim ve ilgili diğer) maliyetler 1 200 000 TL olarak tahmin edilsin. İşletme yöneticisi, "1 200 000 TL harcarsam, 400 000 TL brüt kâr elde etmeliyim" diye düşünürse (yatırımın getirisi olarak 400 000 TL'lik toplam kâra ulaşmayı hedef olarak benimsemişse), elde edilmesi gereken toplam satış gelirlerinin brüt olarak:

1 200 000 + 400 000 = 1 600 000 TL

olması gerekir. Üretim miktarı 4000 birim olacağına göre,

$$\text{Birim fiyat (p)} = \frac{1\,600\,000}{4\,000} = 400 \text{ TL olacaktır.}$$

Hedef fiyatlandırma usulü, en iyi şekilde başabaş grafiği üzerinde gösterilebilir. Çünkü üretim miktarının artmasıyla artmayan toplam sabit maliyetler; üretimle artan toplam değişken maliyetler ve bu ikisinin toplamıyla karşılaştırılacak olan ve bu toplamdan "hedef kâr" kadar fazla olarak elde edilmesi istenen gelirler belli başlı değişkenlerdir.

Bu fiyatlandırma usulünün en büyük sakıncası, işletmenin satabileceği mamul miktarının, fiyatın belirlenmesinden önce tahmin edilmesi gereğidir. Oysa, talep, fiyata bağlı olarak az, ya da çok olur. Usulün bu kusurlu tarafı, onu daha çok kullanan büyük işletmelerde talebin "hangi fiyatlardan, ne kadar olacağı" şeklinde çeşitli alternatif satış tahminleri ve bunlara parelel maliyet tahminlerinin yapılması yoluyla bir ölçüde giderilmektedir.

10.7.4. Değere (Talepe) Dayalı Fiyatlandırma

Değere dayalı fiyatlandırmada, maliyet değil, alıcının malın değerine ilişkin değerlendirmesi temel alınır. Fiyat, tüketicinin malın değerine ilişkin algılaması doğrultusunda belirlenir. Tüketicinin zihninde yüksek değer imajı yaratmak için pazarlama karmasının fiyat dışı unsurlarından yararlanılır. Geri planda kalan maliyetler, çok yüksek olup da, kâr bırakmayacak düzeye yaklaşınca ön plâna çıkar.

Bu metodun temeli, tüketiciye sunulan malın pazardaki değerini, "alıcıların ona ne değer biçtiğini" isabetli bir şekilde tahmin etmeye dayanır. Böylece, mala ödenecek en yüksek değer konulmuş olur; ancak, alıcının mal hakkındaki düşüncelerini ve talep yoğunluğunu bilebilmek pek kolay değildir.

10.7.5. Rekabete Dayalı Fiyatlandırma

Rekabete dayalı fiyatlandırma gerçek hayatta görülen uygulanması en kolay fiyatlandırma usulüdür. Temelde, firmanın fiyatlarını geniş ölçüde rakiplere ve onların fiyatlarına bakarak belirlemesi halidir. Rakip fiyatların ortalaması veya aradaki fark fazla olmamak kaydıyla, rekabet fiyatından biraz yüksek veya biraz düşük bir fiyat saptanabilir.

Rekabete dayalı fiyatlandırmanın en belirgin özelliği, firmanın fiyat ile maliyet veya talep arasında değişmeyen bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmamasıdır. Başlıca iki uygulama şekli vardır:

1. Cari fiyatı (piyasa fiyatını) esas alma
2. Kapalı zarf (eksiltme veya ihale) usulü.

1. Cari Fiyatı Esas Alma: Rekabete yönelik fiyatlandırmanın en çok kullanılan şekli olan bu usulde, mamulün fiyatı, o endüstri dalındaki ortalama fiyat düzeyinde tutulmaya çalışılır. Yaygın kullanılmasının nedenleri olarak, maliyetleri hesaplamanın, hele talep tahminleri yapmanın güçlüğüne karşılık, rekabet fiyatını veya ortalama piyasa fiyatını almanın kolay olması; bu fiyatın endüstrinin sağduyusunu belirten normal kazanç sağlayan fiyat olduğu düşüncesi ve rekabeti körükleyici olmaması sayılabilir.

Piyasa fiyatına göre fiyatlandırma en fazla homojen mamullerle ilgili piyasalarda; özellikle, çok alıcı ve satıcının olduğu tam rekabete yakın güçlü bir rekabet ortamında görülür. Tam rekabete yakın piyasaların aksine, birkaç firmanın pazara hakim olduğu oligopol piyasalarında da –bu kez tamamen farklı nedenlerle– tek fiyata yönelme eğilimi görülür (ki bu, teoride dirsekli veya kırıklı talep eğrisi ile izah edilir).

2. Kapalı Zarf veya İhale Usulü: Kapalı zarf ile fiyat teklif ederek fiyat koyma usulü sözleşmelerle alınan büyük taahhüt işlerinde, özellikle devlet ihalelerinde görülür. Türkiye'de devlet alımlarında bu usulün uygulanması yasa gereğidir, ama büyük işletmeler de gitgide artan ölçüde büyük alımlarını bu yoldan yapmaktadırlar.

Kapalı zarf usulünde, çeşitli mal veya hizmetleri sunan firmalar, rakiplerin fiyat tekliflerini tahmin etmeye ve öğrenmeye çalışarak, onlardan biraz daha düşük fiyat önerme yoluyla ihaleyi kazanma yarışına girerler. Amaç işi almak olduğundan, düşük fiyat önermeleri halinde kazanma şansları yüksek olur; ancak, bu takdirde ihaleyi kazanacak olurlarsa, elde edecekleri toplam kâr düşük olacaktır. Yüksek fiyat önerildiği takdirde kazanma şansı zayıflarsa da, kazanma halinde toplam kazanç fazla olur.

10.7.6. Psikolojik Fiyatlandırma Taktikleri

İktisat teorisinde "ekonomik adam" varsayımı ve insanların rasyonel hareket ettikleri yolundaki düşünce temel alınarak tüketici davranışları açıklanır; bunlara dayalı olarak da talep eğrileri negatif eğimlidir. Ancak, **davranış bilimleri böyle negatif eğimli (yüksek fiyatta düşük talebi; düşük fiyatta fazla talebi gösteren) talep eğrilerinden farklı talep eğrilerinin de var olduğunu ortaya koymaktadır.** Diğer bir deyişle, bu durum, insanların her zaman rasyonel olmadığı ve rasyonel olarak hareket etmediğini ifade eder.

İşte, psikolojik fiyatlandırma taktikleri, tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan bu tür, alışılmışın dışındaki talep eğrilerini esas alan fiyatlandırma uygulamalarıdır. **İşletmeye psikolojik üstünlük sağlayan bu fiyatlandırma taktiklerinin başlıcaları şunlardır: küsuratlı (kalanlı) fiyatlandırma; sabit fiyatla fiyatlandırma; prestij fiyatlandırma ve miktar indirimi yoluyla fiyatlandırma.**

Küsuratlı (Kalanlı) fiyatlandırma, mamulün esas fiyatı daha önce açıklanan usullerden biriyle belirlendikten sonra bu fiyatı yuvarlak olarak almayıp, onun hemen altındaki küsürlü rakamın benimsenmesi taktiğidir. Örneğin, birim satış fiyatı –ister maliyete, ister talebe göre belirlensin– 2 000 TL olarak saptanmışsa, bunun yerine 1 995 TL fiyatın konulmasıdır. Bunun psikolojik olarak tüketicileri etkilediği bilindiğinden özellikle perakende ticarette çok yaygın olarak kullanılır.

Sabit fiyatla fiyatlandırma, tek fiyat uygulanması ve bu fiyatın uzunca bir zaman içinde değiştirilmemesi usulüdür. Böylece uzunca süre sabit tutulan fiyatın tüketicide güven duygusu uyandırarak **"müşteri olma güdüsü"** yarattığı belirlenmiştir. Ancak bu metod kâr marjlarının hızlı bir biçimde erimesi nedeniyle enflasyonist dönemlerde pek uygulanamaz.

Prestij fiyatlandırma, genel olarak tüketicilerde yaygın olan, "yüksek fiyatlı mal, kaliteli maldır" şeklindeki kanıdan yararlanma yolunda, fiyatın, kalite imajı yaratacak şekilde yüksek tutulmasıdır. Bu taktik, yüksek kaliteli mal üreten, "kalite imajı" olan işletmelerde, yüksek kâr marjlarının uygulanması şeklinde kendini gösterir.

Miktar indirimi yoluyla fiyatlandırmada ise, mamülün fiyatını arttırma yerine miktar indirimi yoluyla bir çeşit gizli zam yapma yoluna gidilir. Bazen fiyat sabit tutulup, miktar biraz azaltılır; ya da ikisi de arttırılarak fiyat daha çok arttırılır. Ambalajlanmış gıda maddelerinde çok başvurulan bu fiyatlandırma uygulamasında, yapılan değişikliğe psikolojik olarak daha az tüketicinin olumsuz tepki göstermesi sağlanır.

10.8. TUTUNDURMA

10.8.1. Tutundurmanın Önemi ve Başlıca Çeşitleri (Metodları)

"Tutundurma" sözcüğü ile ifade edilen "satışı arttırıcı çabalar", günümüzde işletmeler için önemli ve önemi gitgide daha da artan bir faaliyettir. Mamul ne kadar iyi ve tüketiciye uygun; fiyat ne kadar makul bir düzeyde olursa olsun, işletmenin başarısı için tutundurma çalışmaları hayati bir önem taşır.

Günümüzde tutundurmanın büyük önem kazanmasının çeşitli sebepleri vardır: üretimin dar çevre için yapılmayıp, geniş ölçekli olması, üreticilerle tüketiciler arasındaki fiziksel mesafenin artması, tüketici sayısının artması, gelir artışı sonucu pazarların büyümesi, üretici işletmelerin çoğalması, ya da dış ticaretin serbestleşmesi ile rekabetin artması, ikame malların çoğalmasıyla rekabetin artması, aracı kuruluşların artması ve dağıtım kanallarının genişlemesi bunların başlıcalarıdır.

Tutundurmanın, **inandırıcı, ikna edici, haberleşme veya iletişim** olma yönü, onu diğer pazarlama faaliyetlerinden ayıran en önemli niteliğidir. Bu bakımdan, etkili tutundurma, **etkili iletişim demektir. Ancak, bilgi verme yoluyla iletişim gerekli olmakla beraber yeterli değildir; zira, tüketiciye üretilen mallar ve hizmetler hakkında bilgi vermek yanında, onun tutum ve davranışları istenilen yönde ise bunu güçlendirmek; değilse, bunu değiştirmek ve istenilen yöne çekmek amacı güdülmektedir.**

İnsan davranışlarını değiştirmek de hiç kolay değildir. Bu noktada, işletmeler, iletişim konusundaki gelişmelerden pazarlama alanında yararlanmakta; bilgi verip, ikna ederek tüketicilerin pazarda kendi mamullerine yönelmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bir takım mesajların, bazı kanallarla okuyucu, dinleyici veya seyirci durumundaki tüketicilere ve potansiyel tüketicilere iletilmesini ifade eden iletişim süreci ile işletmeler, talebi teşvik ederek satışlarını ve kârlarını arttırmaya çalışırlar. Bu ana amaç doğrultusunda, gelecekteki satışları arttırmak, pazar payını arttırmak veya korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak, bilgi vererek tüketicileri eğitmek ve sosyal sorumluluğu vurgulamak da, başlıca diğer tutundurma amaçları olarak belirtilebilir.

Tutundurma kavramı, **esas görevi inandırıcı, ikna edici haberleşme olan pazarlama karması araçlarını kapsar** ve **çok sayıda araç bu tanıma uyar.** Tutundurma çeşitleri veya metodları değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Ama dörtlü olarak yapılan ayırım genel kabul görmüş; buna son yıllarda beşincisi eklenmiştir.

- Kişişel satış
- Reklâm
- Tanıtma (ve halkla ilişkiler)
- Satış geliştirme
- Doğrudan pazarlama.

Bu tutundurma metodlarının hem birbirleriyle hem de diğer tutundurma karması unsurları olan, mamul, fiyat ve dağıtım ile sinerji yaratacak bir biçim ve bütünlükte ele alınması gerekir ki, buna **"bütünleşik pazarlama iletişimi"** denilmektedir.

Aşağıda, tutundurmanın en önemli iki çeşidi olan kişisel satış ve reklâm ayrı ayrı; halkla ilişkilerin de bir kısmı olan tanıtma ile satış geliştirme ve doğrudan pazarlama ise birlikte ele alınarak kısaca açıklanacaktır.

10.8.2. Kişisel Satış

Kişisel satış, **satış yapmak amacıyla satışçının bir veya daha fazla potansiyel alıcı ile yüzyüze görüşmesidir.** Perakende (tezgahta) satıcılık, satış gezileriyle satıcılık gibi çeşitli şekillerde yapılan kişisel satış (çok sayıda alıcıları olan tüketim mallarında daha çok kullanılan reklâmın aksine) büyük makinelerin, çeşitli üretim araçlarının, genelde sanayi mallarının pazarlanmasında daha yaygın olarak kullanılır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, reklâm vasıtasıyla geniş tüketici kitleleri belirli bir marka malın alıcısı haline getirilince, satış işleminin tamamlanması da yine kişisel satışla olur.

Kişisel satış, en eski tutundurma çeşididir; hem de tüketici ile direkt ilişki kurmaya dayanması nedeniyle en etkili iletişim yoludur. Ancak, bu en etkili olma durumu, kişisel olma niteliğine dayanır; çünkü reklâm da etki alanının genişliğiyle, kişisel olmayıp kitlesel olması nedeniyle çok etkili bir tutundurma metodu olarak kabul edilir. Zaten kişisel satışın tüm diğer tutun-

durma çeşitlerinden en önemli ve belirgin farkı, bunun **kişisel haberleşmeye diğerlerinin ise kitlesel haberleşmeye dayanmasıdır.**

Kişisel satışın başlıca özellikleri şunlardır:

– **Kişisel karşılaşma:** Kişisel satış alıcı ile satıcının yüzyüze gelmesine, direkt olarak görüşmesine dayanır. Karşılıklı etkileşim sözkonusu olur.

– **Dostluk ilişkileri geliştirme:** Yüzyüze, canlı ilişki kurulması dostluk ilişkilerinin geliştirilmesine yol açar; iş hayatında bu ilişkiler çok önemlidir.

– **Dinleme ve karşılık verme zorunluluğu:** Alıcı, nezaketen de olsa satışçıyı dinleme gereğini duyar; anlatılanlara itiraz şeklinde de olsa karşılık verir. Böylece, reklâmdakinin aksine çift yönlü bir iletişim sağlanır ki, bu oldukça önemlidir.

– **Birinci elden bilgi toplama:** Satışcı alıcılarla yüzyüze görüştüğü için doğrudan doğruya onlardan doğru, sağlıklı bilgileri toplar; pazarlama yönetimi için geri bilgi akışı sağlar.

Yukarıda belirtildiği gibi, belirli bir satış yerine bağlı olup olmama yönünden satış ikiye ayrılır:

– **İşyerinde satış veya tezgahta satış**

– **Müşterilere gidilerek satış.**

Yapılan satışın niteliğine göre de, "toptancılara satış", "perakendecilere satış" gibi "aracı işletmelere yönelik"; "nihai tüketicilere yönelik" ve "doğrudan doğruya kendi bürosunda kullanmak ya da üretimine katmak üzere mal ve hizmetleri talep eden (aracı işletmeler dışındaki) endüstriyel alıcılara yönelik" olabilir.

Kişisel satışta satışçı **uygulamada oldukça geniş bir esnekliğe sahiptir;** mal veya hizmeti sunuşunu, tüketicinin ihtiyaç ve isteklerine, yüzyüze görüşmesi sırasındaki tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir. Reklâma göre ikinci bir üstünlüğü de, genellikle harcanan çabanın daha az bir kısmının boşa gitmesidir.

Kişisel satışın en sakıncalı ve sınırlayıcı yanı, yüksek maliyetli oluşudur. Sarfedilen çabaların az bir kısmı boşa gitmekle beraber, iyi yetişmiş bir satış gücü kurmak, çalıştırmak ve onları muhafaza etmek çok pahalıdır. Bu güçlük yüzünden işletmeler perakende düzeyinde self–servis sistemine yönelmektedirler.

Kişisel satışın başarılı olabilmesi için satışçının hitap ettiği tüketicileri, mamulün özelliklerini, rakiplerin durumlarını ve genelde pazar koşullarını iyi bilmesi gerekir. Profesyonel satışçılık, yapılması güç, ama genelde iyi gelir getiren bir meslektir. Ancak bunun için, kişinin birtakım temel bilgilere sahip olma yanında, çok yönlü bir insan olması, insanlarla iyi iletişim kurabilmesi, enerjik, girgin ve sabırlı olması, rekabetçi olması, azimli ve aynı zamanda hoşgörü sahibi olması gerekir.

10.8.3. Reklâm

Reklâm, **"mallar, hizmetler veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır".** Reklâm mesajı, genellikle, radyo, TV, gazete, dergi, afiş, pano vb. araçlarla –özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla– geniş kitlelere ulaştırılır.

Reklâmın tutundurma metodları arasında özel bir yeri ve önemi vardır. Esasen yukarıda belirtilen dörtlü ayırımda en önemli tutundurma çeşitleri veya metodları reklâm ve kişisel satıştır. Matbaanın icadı, radyo ve TV'nin gelişmesi reklamcılıkta büyük gelişmeler kaydedilmesine imkân hazırlamıştır.

Mal ve hizmetlerin satışlarını ve kârlılığını arttırma nihai amacı doğrultusunda reklâm çeşitli amaçlarla yapılır:

– Yeni mamulü pazara sunmak veya yeni pazar bölümlerine girmek

– Dar bir zümrenin kullandığı malı geniş kitlelerin kullanmasını sağlamak

– Firma imajı ve markaya bağlılık yaratmak

– Firmayı ve malın özelliklerini anlatarak satışçılara yardımcı olmak

– Talep düzeyini korumak için, malın kullanım zaman ve adetlerini değiştirmek

– Satışcıların ulaşamadığı kimselere ulaşmak

– Tüketicileri eğitmek vb.

Reklâmlar çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Reklâm içeriği bakımından, "mamul reklâmı" ve "kurumsal reklâm"; hedef alınan kimseler bakımından, "tüketicilere yönelik reklâm" ve "aracılara yönelik reklâm"; coğrafi bakımdan, "bölgesel reklâm" , "ulusal reklâm" ve "uluslararası reklam" ve nihayet kullanılan araç bakımından da, "radyo ve TV reklâmı", "yazılı basın reklâmı", "posta reklâmı" ve "açık hava reklâmı", belli başlı sınıflandırmalar olarak belirtilebilir.

Reklâm mesajlarının ulaştırılacağı haberleşme kanalları çok çeşitli olmakla beraber, dört grupta toplanabilir:

1. Radyo ve TV gibi göze ve kulağa hitap eden araçlar
2. Gazete ve dergi gibi yazılı basın araçları
3. Posta reklâm araçları (postayla gönderilen broşür katalog vb.)
4. Açık hava reklam araçları (afişler, panolar).

Reklâm aracına, reklâmcılıkta "medya", "mecra" veya "reklâm ortamı" da denilmektedir.

Reklâm aracının seçimi, reklâm işlerini yürüten yöneticinin yapacağı en zor işlerden biridir. Çünkü, bu seçim, mesajların kime ulaşacağını etkilediği gibi, seçilen araca göre reklâmın etkisi de farklılık gösterir. Farklı reklâm araçları da birbirinden farklı tipte mesajları gerektireceği için, reklâm aracının seçiminin, reklâm mesajı seçiminden önce yapılması gerekir.

Reklâm aracının seçiminde de **temel** olarak **pazarlama yaklaşımını benimsemek;** diğer bir deyişle, **hitap edilecek pazar veya hedef tüketiciden hareket etmek gerekir.** Ama konuyu, öncelikle: **(1) Reklâmla ulaşılmak istenen spesifik amaç; (2) Bu işe ayrılacak bütçe; (3) Hedef tüketicilerin özellikleri ve (4) Bu özellikler çerçevesinde, çeşitli reklâm araçlarının istenilen hedeflere ulaşabilme kabiliyeti** açısından ele almalıdır. Bunun için de, herşeyden önce, bir reklâm kampanyası ile ulaşılmak istenen amaçların iyi tanımlanması ve belirlenmesi gerekir.

Reklâm için ayrılan para durumu ve her araçta reklâm vermenin maliyeti de araç seçimini etkiler. Zira, sınırlı olanaklarla araç seçimi ve seçilen araç sayısı, en etkili araçlarının kullanımına imkân vermez. TV çok etkili ama o ölçüde pahalı bir araç iken, nisbi

olarak gazete daha ucuzdur. Hedef alınan tüketicilerin özellikleri ile bunlara ulaşmada en etkili araçların da iyi değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, daha çok genç kızların kullandığı bir mamulün reklâmı için, bu pazar bölümüne hitap eden (genç kızların fazla okuduğu) bir dergi iyi bir reklâm aracıdır.

Reklâmın, hatta genel olarak **tutundurmanın fonksiyonları, dikkat çekmek, ilgi uyandırmak, istek uyandırmak** ve nihayet bu **arzuyu satınalma işlemine dönüştürmektir.** Bunlar, "AIDA modeli" olarak bilinen bir pazarlama modelinde en güzel ifadesini bulur (model, dikkat, ilgi, istek ve aksiyon kelimelerinin ingilizce baş harflerinden oluşur).

10.8.4. Tanıtma, Satış Geliştirme ve Doğrudan Pazarlama

Tanıtma (Pazarlama Halkla İlişkiler): Tanıtma ya da tanıtım, **karşılığında genellikle bir ücret ödemeden radyo, TV ve benzeri basın–yayın araçlarında, işletme, yöneticiler veya mallar ya da hizmetler hakkında yayınlanan ticari haber, röportaj, resim vb. şekillerdeki tanıtıcı çalışmalardır.** Tanıtma, işletmede daha geniş kapsamlı olan halkla ilişkiler fonksiyonunun bir parçasıdır. Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile çevresi arasında olumlu ilişkiler yaratma ve sürdürme çabasıdır.

Halkla ilişkiler ile pazarlamanın ortak alanı olan **tanıtma reklâma benzer, onun gibi kitle tutundurma metodudur ve bu yüzden "parasız reklâm" diye de anılabilir. Geniş kitlelere yönelik mesajlar, bir ücret karşılığı olmaksızın haber biçiminde sunulur.** Ancak, reklâmda işletme reklâmın yeri ve içeriği üzerinde kontrole sahip olduğu halde, tanıtmada basın–yayın aracı bu kontrolü elinde tutar. Hatta bazen tanıtma olumsuz yönde de olabilir. Örneğin, çevreyi kirleten bir fabrika aleyhindeki bir yayın.

Tanıtma, ücret karşılığı olmamakla beraber, gerçekte olumlu yönde tanıtıcı haber, yorum veya röportajın basın–yayın araçlarında yer alması birtakım maliyetlere yol açar. Tanıtma, reklâma göre, doğruluk derecesi daha yüksek olduğu gibi, daha çok ilgi ve merak uyandırma özelliği vardır. Örneğin, en büyük sanayi kuruluşumuzun sahibi veya en fazla ihracatı gerçekleştiren "X Holding" yöneticisi ile röportaj.

Satış Geliştirme: Satış geliştirme de, **reklâm, kişisel satış tanıtma ve doğrudan pazarlama dışında kalan sürekli olarak yürütülmeyen sergiler, teşhirler vb. devamlılığı olma-**

yan diğer satış çabalarıdır. Bunlar, pek çok sayıda heterojen faaliyetleri kapsar ve bu yüzden sınıflandırılmaları da zordur. Ancak hitap ettikleri kitleye göre, "tüketicilere yönelik" (eşantiyon, kupon ikramiye verme); "aracılara yönelik" (teşvik primi, özel indirim vb. kolaylıklar) ve "satışçılara yönelik" (prim, ödül verme vb.) olabilir.

Satış geliştirme, genellikle dikkat çekme ve satış noktasında etkili olma niteliğine; kolay uygulanma ve denetlenme imkânına sahiptir. Bunun temel fonksiyonu, reklam ile kişisel satışı tamamlamasıdır. Son zamanlarda satış geliştirme metodları çok çeşitlenmiş ve büyük harcamalara konu olarak önem kazanmıştır.

Doğrudan Pazarlama: Son yıllarda giderek önem kazanan **doğrudan pazarlama, özenle hedef olarak seçilmiş bireysel tüketicilerle, hemen cevap (sonuç) almak üzere düzenlenmiş doğrudan iletişim**dir.

Bu metod, telefon, faks, elektronik posta, TV gibi araçları kullanır. İnternetin ticari olarak kullanımının yaygınlaşmaya başlamasıyla, özellikle internette pazarlama gelişmiş ülkelerde daha hızlı gelişme yolundadır. Metodun doğrudan posta ile pazarlama ve doğrudan cevaplı TV reklâmı gibi çeşitleri de vardır.

Doğrudan pazarlamanın iki temel özelliği –müşteri veya potansiyel müşterilerle tek tek temas kurmaya dayandığı için– "interaktif (etkileşimli) olma" ve "cevap beklenmesi"dir. Bunda mesaj herkese yönelik değil, belirli bireye yöneliktir; özel olarak hazırlanır ve hızla gerçekleştirilir.

10.9. DAĞITIM

Dağıtım, üretilen mamullerin tüketicilere doğru hareketiyle ilgili tüm çabaları kapsar ve bu nedenle üretimle tüketim arasındaki bağlantıyı gerçekleştirir. Üretici bir işletme için dağıtımla ilgili temel kararlardan biri dağıtım kanalının seçimi; diğeri ise, malların gitmesi gereken yere zamanında ve minimum masrafla gitmesiyle ilgili fiziksel dağıtımıdır.

10.9.1. Dağıtım Kanalları ve Kanal Seçimi

Aracı, üretici ile nihai tüketici veya malları kendi üretiminde kullanan endüstriyel kullanıcı arasında yer alan bağımsız bir kuruluş olup, malın mülkiyetinin devrini sağlar. Bu devir işlemini malın mülkiyetini üzerine alarak veya almaksızın gerçekleştirir; gelirini de bu yoldan sağlar. Aracı kuruluşların, banka, sigorta şirketi ve taşıma işletmesi gibi pazarlama sürecine yardımcı olan diğer işletmelerden başlıca farkı da, mülkiyetin devrine aktif olarak katılmalarıdır.

Aracılar, hukukumuzda, malın mülkiyetini üzerine alıp almamalarına göre iki gruba ayrılırlar.

1. Tüccar aracılar
2. Yardımcı aracılar (tüccar yardımcıları).

Tüccar aracılar, satılmasına yardımcı olduğu malın mülkiyetini üzerine alan aracılar olup, tipik örnekleri toptancılar ve perakendecilerdir. **Yardımcı aracılar** veya **tüccar yardımcıları** ise, mülkiyeti devretmeksizin onun transferine yardımcı olan acenteler, tellallar ve komisyoncudardır. Tüccar aracılar aldıkları malları stok yaparlarken, bunlar stok yapmayarak, sadece alıcılar ile satıcıları bir araya getirip, bu hizmet karşılığı satış üzerinden bir yüzde (komisyon) alırlar.

Dağıtım kanalı, kısaca, **"bir malın üreticiden tüketiciye hareketinde izlediği yol"** olarak tanımlanabilir. Dağıtım kanalı-işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır. Üretici, kendi işletmesi içindeki örgütsel birimleriyle malların hareketini sağlayabildiğinden dolayı, kanalın bir ucunda yer alır; tüketiciler de, aynı şekilde malların hareketini sağlayabildiklerinden diğer ucunda yer alırlar; bu ikisinin arasında da aracı kuruluşlar bulunur.

Dağıtım kanalı kararlarının **iki yönü, bunların en önemli pazarlama kararları arasında yer almasına yol açar: (1) İşletmenin mamulleri için seçilen kanallar diğer bütün pazarlama kararlarını etkiler** (örneğin, sınırlı dağıtım veya yayın dağıtımın benimsenmesi, reklam kararlarına ve fiyatlandırma kararlarına etki eder); **(2) Bu kararlar, işletmenin diğer işletmelere karşı uzun vadeli taahhüt ve bağlantılar içine girmesine yol açar.**

Dağıtım çeşitli şekillerde gerçekleştirilir. Genellikle, dağıtım kanalı üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alınarak, bu ilişkinin direkt (doğrudan) veya endirekt (dolaylı) olmasına göre, dağıtım iki gruba ayrılır:

1. **Direkt dağıtım**
2. **Endirekt dağıtım.**

10.10.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri

Dış pazarlara girmek için birkaç alternatif giriş şekli mevcuttur. Bunlar incelenirken, pazarlanacak mamulün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını (finansal, beşeri ve maddi) ne ölçüde buraya bağlayacağı gözönünde tutulur. Söz konusu seçenekler, en az taahhüt ve kaynak tahsisini gerektiren **ihracat** ve en fazlasını gerektiren **direkt yatırım** ile bu iki uç arasında kalan yabancılara **lisans verme** ve **ortak mülkiyet girişimi**dir.

İhracat: Dış pazarlara girmenin en basit ve en çok kullanılan şekli olan ihracat, işletmenin üretiminin bir kısmının yurt dışına gönderilmesi ve orada satılmasıdır. Üretici işletme bazen mamulünü hiç değiştirmeden (iç pazardaki gibi); bazen de gideceği yere göre bazı değişiklikler yaparak gönderir. En az riskle dışa açılma yolu olan ihracat; "dolaylı ihracat" (bir ihracat şirketi veya kooperatif gibi bir aracı vasıtayla) veya "direkt ihracat" şeklinde olabilir.

Lisans Verme: Başka bir ülkedeki işletmeye "lisans anlaşması" ile bir konuda faaliyet izni verilir. İşletme, yabancı ülke işletmesine; bir üretim sürecini, bir markayı, patenti, ticari sırrı veya herhangi birşeyi bir bedel karşılığı sağlar. Lisansı alan işletme, böylece bir üretim tekniğini veya becerisini, tanınmış bir mamulü veya markayı büyük yatırımlara ve riske girmeden elde ederken; lisansı veren işletme de, kolayca dış pazara girmiş olur. Lisans vermenin özel ve çok kullanılan bir şekli de franchising hakkını vermedir. **Franchising**, imtiyazlı lisans anlaşması olup, genellikle bu hakkı satan işletme kendi marka adını ve gerekli maddeleri sağlar; personelin eğitimini üstlenir; üretilecek mal veya hizmet için "**kalite garantisi**" alır.(11) (Özellikle fast-food alanında yaygındır, McDonald's, Burger King gibi).

Ortak Mülkiyet Girişimi (Joint Venture): Günümüzde ekonomik veya politik nedenlerle sıkça başvurulan bu dış pazara giriş şeklinde, çeşitli avantajları nedeniyle bir yerli yatırımcı, yabancı ülkede yerel yatırımcılarla ortak olarak iş yapar. Bu, mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak iş kurma şeklinde olup, dış ülkede bir yerel işletmeye ortak olarak katılma veya yeni bir işletme kurma gibi değişik şekillerde olur.

Direkt Yatırım: Bu, en riskli ama en kârlı olabilecek pazara giriş şekli olup, dış pazarda montaj veya üretim tesisleri kurmak üzere yatırım yapma yoludur. Gidilen ülkenin ucuz işgücü, hammadde gibi kaynaklarından yararlanılması yanında, yatırımlar üzerinde tam denetim sağlanır; ancak bu, kâr transferinin sınırlandırılması, devalüasyon gibi durumlar nedeniyle en riskli seçenektir.

10.10.3. Uluslararası Pazarlar İçin Pazarlama Programı

Uluslararası pazarlara yönelik pazarlama programı hazırlayan işletmeler için iki ana strateji alternatifi vardır:

– Standart pazarlama karması

– Farklılaştırılmış pazarlama karması.

Standart pazarlama karması stratejisinde, işletme hangi yabancı pazara girerse girsin, aynı pazarlama karmasını kullanır. Bu yöntemin en önemli avantajı, büyük ölçekli üretimden dolayı birim maliyetlerin düşürülmesidir.

Farklılaştırılmış pazarlama karması stratejisinde ise, işletme pazarlama karması unsurlarını her hedef pazar için ayrı ayrı adaptasyona (uyarlamaya) tabi tutar. Bu takdirde işletme için daha çok satış ve kâr sağlama imkanı vardır; ancak bu ana strateji, daha büyük üretim ve pazarlama maliyetlerini gerektirir. Uluslararası pazarların özellikleri dikkate alınarak, her pazara sunulacak **mamul üzerinde bazı değişikliklere gidilebilir**. Aynı şekilde **tutundurma mesajları** ve kullanılacak **araç ve yöntemler** de yine dış pazarın özelliklerine göre seçilir, gerektiğinde mesajda değişiklik yapılır.

Uluslararası pazarlarda iyice zorlaşan **fiyatlandırma işleminde**, genellikle "maliyet artı" metodu uygulanır. En çok kullanılan fiyat kavramları, **F.O.B.** (Free On Board) ve **C.I.F.** (Cost, Insurance, Freight)'dir. **F.O.B. fiyat, ihracatta kullanılan ve malın taşıma aracına üretici (satıcı) işletme tarafından yüklenmiş haldeki fiyatıdır. C.I.F. fiyat ise, ithalatta kullanılır ve mal bedeli, sigorta ve taşıma olmak üzere üç maliyet unsurunu kapsar.**

Dış pazarlara yönelik pazarlama karmasının geliştirilmesinde **dağıtımı** da, **her ülke pazarı için ayrı ele almak gerekir**. Hedef olarak düşünülen ülkede dağıtım sisteminin özellikleri iyice etüd edilmeli ve sistemin gereklerine göre dağıtım kanalları seçilip, en uygun dağıtım düzeni oluşturulmalıdır.

ONBİRİNCİ BÖLÜM

FİNANS

"Uzun dönemde herşeyin bir maliyeti vardır; elde ettiğimiz herşeyin karşılığını, maddi veya manevi olarak er ya da geç, faiziyle birlikte ödeyeceğimizden kuşku duyulmamalıdır."

Kemal Tosun

- **FİNANSIN TANIMI, KAPSAMI, İŞLETMEDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**
- **FONLARIN SAĞLANMASI**
- **FONLARIN KULLANIMI**
- **FİNANSAL PLANLAMA**
- **FİNANSAL ANALİZ**
- **FİNANSAL TEKNİKLER**

Finans, işletmenin üretim ve pazarlama gibi temel fonksiyonlarından biridir. Çünkü çeşitli ekonomik düzenlerde, özellikle kapitalist ve karma ekonomilerde tüm ekonomik faaliyetler para aracılığı ile yürütülür. Bu tür ekonomilerde işletmenin kurulması da para vasıtasıyla olur. Sosyalist ekonomilerde de paranın fonksiyonları aynıdır; işletme kurma kararlarının verilmesi, daha çok fiziki kaynak gözönünde tutularak merkezi planlamaca yapıldığından paranın nisbi önemi daha az olmakla beraber, yine de, toplu-ma fayda açısından kaynakların tahsisinde "kârlılık" kriter olarak kullanılmaktadır.(1)

Bu bölümde, önce finansın tanımı, kapsamı, işletmedeki yeri ve önemi ele alınacak; sonra, fon sağlama şekilleri ile fonların kulanımı üzerinde durulacak; daha sonra, finansal planlama incelenecektir. Bundan sonra, temel finansal tabloları ve finansal oranları ele almak suretiyle, finansal analiz konusu gözden geçirilecek

ve son olarak da, nisbeten yeni sayılan finansal tekniklerin başlıcaları olan faktöring, forfaiting ve finansal kiralama (leasing) konuları ana hatlarıyla açıklanacaktır.

11.1. FİNANSIN TANIMI, KAPSAMI, İŞLETMEDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Finans veya Türkçe'de daha yaygın kullanıldığı şekliyle finansman, işletmeler açısından, kısaca:

İhtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir

şeklinde tanımlanabilir. İşletmede finansman fonksiyonunu yerine getiren finans veya mali işler yöneticisi, temel olarak, gerekli **fonları en uygun şartlarda elde etmek ve en etkin bir biçimde kullanmakla** görevli kimsedir. "Fon", finansmanın en genel aracı olup, paradan daha geniş kapsamlı bir terimdir. Para denilince nakit ve bankadaki vadesiz mevduat kastedilir. **Fon ise, nakit, vadesiz mevduat, nakde çevrilebilir değerler ve gerektiğinde para gibi görev yapabilecek çeşitli unsurları kapsar.**

İşletmede mali kararların verilmesi sorumluluğu, ister yönetim kurulu üyelerinden kurulmuş bir komiteye, ister mali işlerden sorumlu bir genel müdür yardımcısı veya mali işler müdürüne, ya da muhasebe müdürüne verilmiş olsun; mali işlerle ilgili görevler, finansal yönetimden çok, idari görevler olarak sınıflandırılabilecek ve finans açısından geçici denilebilecek tek düzen işleri kapsar.(2)

Finansal yönetimin kapsamı ile ilgili olarak başlıca **üç görüş** vardır. **Birinci görüşe göre** finansal yönetim sadece nakitle ilgilidir.(3) Her işlem doğrudan veya dolaylı olarak nakitle ilişkili olduğundan, niteliği gereği bu, çok geniş kapsamlı bir finans kavramıdır. **İkinci görüşe göre** finansal yönetim işletmede kullanılan fonların sağlanması ve idare edilmesidir. Bu nispeten daha dar kapsamlı bir kavramdır.

Üçüncü görüş ise, sistem yaklaşımı çerçevesinde, finansal yönetimin, işletmenin tüm yönetiminin bölünmez bir parçası olduğu düşüncesine dayanır. Böyle ele alınınca, finansal yönetim, fon sağlama ile ilgili bir destek hizmeti olmaktan çıkmakta; daha geniş

bir görüşle, **finansal politikanın temel sorunu, fonların etkin ve rasyonel bir şekilde kullanılması** olmaktadır. Bu takdirde yapılan temel işlem, işletmenin kendi kendine koyduğu finansal amaçlara ulaşabilmek için **alternatif potansiyel fon kaynaklarının maliyetleri ile potansiyel kullanım yerlerinin rasyonel bir biçimde karşılaştırılmasıdır.**

İlk iki görüşe alternatif olan yeni yaklaşımda da, yine, işletmenin fon kullanan çeşitli bölümlerinden gelen tekliflerin, bugünkü ve gelecekteki teknoloji, mal, hizmet ve sermaye piyasaları koşullarının belirli olduğu varsayılmaktadır. Bu veriler çerçevesinde finansal yönetimin görevi, yapılmakta olan veya yeni işlere fonları sağlamak için verilen kararları gözden geçirmek ve denetlemektir. Dolayısıyla, **fon sağlama görevine ek olarak, varlık elde edilmesi veya elden çıkarılması kararları verildiğinde, finansal yönetim, başta üretim ve pazarlama olmak üzere diğer işletme fonksiyonları ile doğrudan doğruya ilişkili olmaktadır.**

Finansın, işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olmasına paralel olarak, finans yöneticisi işletmede yüksek bir pozisyon veya mevkide bulunur. Temel politikaların formüle edildiği ve nihai kararların alındığı yönetim kuruluna ve genel müdüre yol gösteren kişilerden biri olarak çalışır. Baş finans yöneticisi genellikle "genel müdür yardımcısı" pozisyonundadır ve mali işlerden sorumlu kişi olarak doğrudan doğruya genel müdür ile yönetim kuruluna rapor verir.(4)

İşletmeciliğin gelişme süreci içinde, özellikle Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933) ile finans işletmede önem kazanmış; bu önem İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmelerle daha da artmıştır. Gelişmiş ülkelerde görülen hızlı ekonomik gelişme, teknoloji ve piyasalardaki hızlı değişmelerle birlikte artan rekabet baskıları, sermaye fonlarının alternatif kullanım yerleri arasında daha dikkatli ve sistemli bir biçimde dağıtılmasını gerektirir hale getirmiştir.

Çeşitli alanlardaki ilerlemeler sayesinde, özellikle, ekonomik verilerin ölçülmesi ve projeksiyonu (mevcut gelişme eğilimlerinin geleceğe doğru uzatılması yoluyla tahmin edilmesi) ile işletme giderlerinin tahmini ve denetimi kolaylaşmıştır. İşletme yöneticisi için bu bilgilerle yakından ilişkili bir şekilde sermaye bütçelemesi

sisteminin kurulması gitgide daha elverişli hale gelmiştir.(5) Aynı zamanda, işletme yönetiminde sermaye yatırımları ve yatırımlardan sağlanacak meblağların tekrar yatırım için harcanmasına ilişkin kararlarla uğraşacak ve bu kararları anlaşılır ve savunulabilir bir analiz sistemine dayandırabilecek bir mekanizmanın kurulması zorunlu olmuştur.

Yukarıda değinilen gelişmeler yanında, işletmelerin büyümesi, işletmelerarası birleşmeler, devlet müdahalesinin artması ve bilgi işlem teknolojisindeki yenilikler, finansal kontrolün yararlarını ve sorumluluğunu geniş ölçüde arttırmıştır. Buna paralel olarak da, finans sorumlusu kilit yönetici durumuna gelmiştir. Esasen, 1973 petrol krizi ve bundan kaynaklanarak dünyayı saran enflasyon olgusu, tüm ülkelerde bir yandan **"pazar bulma ve satış"** diğer yandan, **"finansal kaynakların sağlanması ve kullanımı"** sorununun önemini arttırdığı içindir ki, **finans ve pazarlama**, Türkiye'de özellikle 24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri sonrasında ön plana çıkan işletme yönetimi alanları olmuştur.

Finans yöneticisinin görevleri veya finans fonksiyonunun başlıca konuları olarak: finansal tahmin ve planlama, finansal ihtiyaçları karşılayacak fonların bulunması ve elde edilmesi; fonların yatırımı, risk yönetimi ve finansal denetim sayılabilir.

11.2. FONLARIN SAĞLANMASI

İşletmenin finansal yapısı, toplam kaynakların veya tüm işletme varlıklarının nerelerden sağlandığını ve bunların nasıl kullanıldığını gösterir. Finansal yapı, herşeyden önce, işletmenin **sermaye miktarı** ve **bu sermayenin nasıl oluştuğuyla** ilgilidir.

11.2.1. Sermaye Kavramı ve Sermaye Kaynakları

"Sermaye" kavramı iktisatta, hatta işletmeciliğin değişik alanlarında farklı anlamlarda kullanılır. Birbirleriyle yakından ilişkili iki alan olan muhasebede ve finansta bile anlam farkı mevcut olup, terimin bütün halleri kapsayacak tek tanımını yapmak da mümkün değildir.(6)

İktisat biliminde sermaye, üretime tahsis edilen bütün fiziksel üretim araçlarını kapsar ve emekle birlikte çok önemli bir üretim faktörüdür (makine, bina vb.).

Genel olarak, işletmecilikte sermaye, işletmenin amaçlarına ve üretim çabalarına uygun olarak toplanmış bütün maddi ve maddi olmayan varlıklardır. Sermaye, bu anlamda aktifler toplamına eşit olup, "duran varlıklar" ve "dönen varlıklar" olmak üzere ikiye ayrılır. **Muhasebede sermaye**, bir pasif hesaptır ve varsa ödenmemiş sermaye düşüldükten sonra, işletmenin işletme sahiplerine olan borcunu gösterir. Diğer bir ifadeyle, öz sermaye ya da öz kaynaklar, işletme sahiplerinin işletmeye tahsis ettikleri para ve öteki varlıklardır. Bilanço eşitliği açısından, toplam net aktifler ile borçlar arasındaki farka eşittir.

Burada konumuz olan **finans açısından ise, sermaye (öz sermaye anlamında), işletmenin borç olarak sağladığı kaynaklar dışındaki kendi imkânlarını ifade eder ve kurucuların koyduğu veya hisse senedi satın alanların sağladıkları fonları, işletmenin yarattığı, ihtiyatlar, dağıtılmamış kârlar gibi fonları kapsar.**(7) Kısaca ifade etmek gerekirse, burada sermaye, **aktifteki unsurlara karşılık, bunları finanse eden işletmenin kendi öz kaynakları** anlamındadır.

Varlıkların finansmanında kullanılan kaynaklar başlıca iki grupta toplanır:

– Öz kaynaklar (Öz sermaye)

– Yabancı kaynaklar (Borçlar)

Finansman şekilleri de, **fonların kaynağına göre** bu çerçevede ikiye ayrılır:

– Öz kaynaklarla finansman

– Yabancı kaynaklarla (borçlarla) finansman.

Sağlanan fonların **vadesine göre** de, finansman yine iki gruba ayrılabilir:

– Kısa vadeli finansman (1 yıla kadar vadeli)

– Uzun vadeli finansman (1 yıldan fazla vadeli).

11.2.2. Öz Kaynaklarla Finansman

Bir işletme kurarak faaliyete geçirmek isteyen bir kimse veya kimselerin, kendi **kişisel varlıklarından ayırarak işletmeye tahsis ettikleri maddi ve maddi olmayan iktisadi değerlere o işletmenin öz kaynakları** denilir. Şu halde, öz kaynaklar ortakların koyduğu, mülkiyeti işletmeye ait sermaye veya öz varlıklardır. İşletmenin faaliyete geçmesinden sonra ayrılan ihtiyatlar ve karşılıklar da öz sermayeden sayılır.

Öz sermaye kapsamına, para, mal, bina, patent hakkı, işletme adı, marka, vb. her türlü varlıklar girer. İşletmenin tüm risklerine öz kaynaklar katlanır.

Bir işletmenin **sahip veya sahiplerince gerek kuruluş aşamasında, gerekse daha sonra sermaye arttırımı yoluyla, ya da kârdan dağıtılmayarak şirkete fon tahsis edilmesine öz kaynaklarla finansman** denir. İşletmede ilk finansmanı, doğal olarak, ortaklar sağlar. Öz kaynaklardan sağlanan sermayenin miktarında ve bileşiminde, işletmenin büyüklüğü, ortak sayısı, sermaye piyasasının durumu, borç alabilme imkânları vb. faktörler rol oynar.

Öz kaynaklarla finansmanın üstünlüğü, işletmeye tahsis edilen fonların süresiz veya çok uzun bir süre için işletme emrine verilmiş olmasına ve faaliyetlerden doğacak kârın tümüyle işletme sahiplerine ait olmasına dayanır.(8) Öte yandan, işletmenin dışarıdan borç bulabilme imkânları da öz sermaye ile yakından ilişkilidir. Zira, öz sermaye alacaklılar için alacaklarına karşılık bir güvenlik unsuru ve kredilerde ölçü olur.

Otofinansman da, öz kaynaklarla finansman usullerinden biridir. Otofinansman, **kendi kendini finanse etme anlamına gelir; işletmenin, kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği kârların tümünün veya bir kısmının dağıtılmayarak işletmede bırakılması yoluyla sermaye ihtiyacının karşılanmasıdır.** Böylece, işletme sahiplerine veya üçüncü şahıslara başvurmadan, yasaların veya işletme yönetiminin gerekli gördüğü nedenlerle kolay

yoldan fon sağlanmış olur. Bu yöntem, özellikle, sermaye tedarikinin güç olduğu veya sermaye maliyetlerinin yüksek olduğu dönemlerde işletmelerin kullandığı bir yöntemdir.

Otofinansmanda, belirli riskler için karşılıklar ayırmak; genel riskler için de yedekler ayırmak (yedek akçe hesaplarına geçirilerek); kârları dağıtmayıp, sermaye hesaplarında tutmak gibi yollarla, bir kısım kârların işletmenin herhangi bir bölümünde tutulması söz konusu olur. Vergiden sonraki kârı işletmede tutma yanında, işletmeler, yasaların izin verdiği ölçüde aktif varlıklarını yeniden değerleyerek, yeniden değerlemeden doğan farkları işletmenin pasifinde **"yeniden değerlemeden doğan farklar"** adıyla tutarak, bunları öz varlıklarına eklerler. Türkiye'de işletmelerin, sabit aktifleri yeniden değerlendirerek "yeniden değerleme fonu" yaratmaları ve bunu sermayelerine ekleyerek otofinansmana gitmeleri yolu, 1983 yılı başında yürürlüğe giren "Yeniden Değerleme Yasası" ile açılmıştır.

Bu düzenlemeye göre, gelir ve kurumlar vergisi mükellefi işletmeler amortismana tabi maddi duran varlıklarını Maliye Bakanlığı'nın ilan ettiği "yeniden değerleme oranları" ile değerleyerek duran varlığın yeni ve eski değerleri arasındaki farkı, **Yeniden Değerleme Fonu** adıyla pasifte ayrı bir hesapta göstermişlerdir. **17.12.2003 Tarih** ve **5029 Sayılı Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun**la bu uygulama yürürlükten kaldırılmış ve yerine, **Enflasyon Düzeltmesi Uygulaması** getirilmiştir. Yeni uygulamada, kazançlarını bilanço esasına göre tesbit eden gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri fiyat endeksindeki artışın, içinde bulunulan dönem dahil son üç hesap döneminde % 100'den ve içinde bulunulan hesap döneminde % 10'dan fazla olması halinde mali tablolarını enflasyon düzeltmesine tabi tutarlar.

Otofinansman, bir işletmenin veya müteşebbisin kârlı ve verimli çalıştığını gösteren etkili bir ölçü olarak kabul edilir. Ancak, faiz yükü getirmeyen, dış müdahale tehlikesi yaratmayan ve kolaylığı olan bu finansman şeklinin olumlu yanları yanında, bazı sakıncaları da vardır:

1. Sermaye piyasasına bağlı olmadan, içeriden sağlanan bu finansman kaynağının yöneticiler tarafından gelişigüzel ve verimsiz yatırımlara yönelik olarak kullanılması tehlikesi

2. Dağıtılması halinde, kısmen de olsa piyasaya girecek ve cari faiz nispetinin düşmesine olumlu katkısı olabilecek kârların işletmede alıkonması nedeniyle, sermaye piyasasını daraltıcı etkisi(9)

3. İşletmelerin çeşitli nedenlerle kârı dağıtmayıp, otofinansmana gitmelerinin küçük hisselere sahip tasarruf sahiplerinin yıl sonlarında, tasarruflarından bekledikleri yararı (kâr paylarını) elde etmelerine engel olması. Sırf bu yüzden, diğer birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de, kârların belirli koşullarda dağıtımı yasal bir zorunluluktur.

11.2.3. Yabancı Kaynaklarla (Borçlarla) Finansman

Yabancı kaynaklar, işletmenin belirli vade sonunda geri ödemek üzere sağladığı kaynaklardır. Bunların karşılığında kaynağı sağlayanlara belirli bir faiz ödenir.

İşletmeler sermaye ihtiyaçlarının bir kısmını, işletme dışından borçlanma yoluyla sağlarlar. Bu yoldan sağlanan yabancı kaynak fonları, öz kaynak sermayesinden farklı olarak süreli olarak kullanılabilir. Borcu ödeme süresi ya önceden belirlenmiştir veya alacaklı istediği zaman alacağını geri alma hakkına sahiptir. Vadenin önceden belirlenmediği hallerde, borçlu güç durumlara düşebilir.

Yabancı kaynak sermayesi, belirli bir faiz karşılığında, işletmenin dışındaki kişi, kurum ve kuruluşlardan sağlanan sermayedir; bu, özellikle banka ve diğer finansal kuruluşladan kredi şeklinde sağlanır. Dış kaynaklardan sağlanan fonlar, ödeme süresine göre, **kısa vadeli borçlar** ve **uzun vadeli borçlar** olarak ikili bir ayırıma tabi tutulabilir.

Kısa vadeli borçlar, vadesi bir yıla kadar olan kredilerden oluşur ve genellikle çalışma sermayesi ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılır. Çünkü duran varlık yatırımlarını bu tür kaynaklara dayandırmak riskli olup, uygun değildir. Kısa süreli yabancı kaynaklar şunlardır:(10) üretimde kullanılan çeşitli hammadde ve malzeme v.b. alımlarından satıcılara doğan borçlar; banka ve diğer kredi kurumlarından alınan krediler; ödenecek vergi, resim ve harçlar gibi kısa dönemli kullanım imkânları; alınan teminatlar depozitolar, alınan avanslar, tahakkuk etmiş giderler, finansman bonoları ve varlığa dayalı menkul kıymetler.

Uzun vadeli borçlar ise, bir yıldan daha uzun vadeli yabancı kaynaklar olup, 2, 5, 10, 15 veya 20 yıl gibi çok değişik süreli olabilirler. Uzun vadeli yabancı kaynaklar, banka ve diğer finansal kurum ve kuruluşlardan sağlanan krediler ile, işletmenin ihraç ettiği tahvillerden oluşur.

11.2.4. Kısa Vadeli Finansman

İşletmede normal bir şekilde yürütülen çalışmalar çerçevesinde, sürekli olarak işletmeye fon giriş ve çıkışları sözkonusu olur. Böylece, tüm faaliyetleri kapsayan **"nakdi sermaye → üretim faktörleri → yarı mamul → mamul → nakit"** şeklinde bir dönüşüm veya devir mevcuttur. Bu devir, nakit şeklindeki parasal sermaye ile başlayıp nakitin işletmeye dönüşü ile son bulur. İşte bu olağan işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde, çalışma sermayesi önemli bir rol oynar. Büyük bir değişkenlik gösteren fon ihtiyacı, kısa süreli finansmanla sağlanacak fonlarla karşılanır. **Kısa vadeli finansman**, kısaca, **bir yıla kadar vadeli borç sağlanması** olarak tanımlanabilir.

Finans yöneticisi için, işletmenin duran varlık ve çalışma sermayesi miktarlarını ve bunların arasında –birini gereğinden fazla, veya diğerini ihtiyaçtan az tutmayacak şekilde– optimum bir dengeyi kurmak ve bunu sürdürmek en temel görevlerden biridir. Yönetici bu görevi yerine getirirken, özellikle pazarın ve iş hayatının dinamik niteliğini gözönünde bulundurarak, bu dinamizme ayak uydurmak zorundadır.

Bu çerçevede, üzerinde durulması gereken çeşitli faktörler vardır. Herşeyden önce, işletmenin kendi ürettiği mamullerle ilgili mevsimlik dalgalanmalar; genel olarak ekonomideki ve iş hayatındaki istikrar, durgunluk ve dalgalanmalar; politik nitelikli olmakla beraber, ekonomiyi etkileyen gelişmeler işletmenin kısa süreli fon ihtiyaçlarını etkilerler.

Yukarıda, "bir yıla kadar vadeli borçların sağlanması'" olarak tanımlanmış olan kısa vadeli finansman şekli iş hayatında çok yaygın olarak kullanılır. Bu yoldan elde edilen fonlar genellikle, uzun vadeli fonlara göre maliyet bakımından daha iktisadidirler.

Kısa vadeli fonlar, çok çeşitli kaynaklardan sağlanır. Başta ticaret bankaları önemli bir fon kaynağını oluştururlar. Banker kuruluşlarının ve kişilerin sağladıkları kısa vadeli fonlar ile iş hayatında yine oldukça yaygın olan, işletmelerin diğer işletmelere sağladıkları fonlar da önemlidir. Örneğin, dağıtımcı işletmenin aldığı mal karşılığı üretici işletmeye ileriki bir tarihte ödenmek üzere çek veya senet vermesi; ya da ikisi arasında karşılıklı olarak cari hesap kullanılması bu tür kredinin tipik uygulama şekilleridir.

11.2.5 Uzun Vadeli Finansman

İşletmenin makine, teçhizat, arsa, bina gibi duran varlıklarının öz sermaye ile veya uzun vadeli kredilerle finanse edilmesi gerekir. İşletmenin kuruluşu ve işleyişi sırasında, uzun vadeli finansmana, kısa vadeli finansmana göre daha seyrek olarak başvurulur.

Uzun vadeli finansmanın dikkatli ve ekonomik açıdan titizlikle ele alınması ve bu yola başvururken çeşitli faktörlerin gözönünde tutulması gerekir. Sözkonusu faktörlerin başlıcaları şunlardır: İşletmenin ve içinde bulunduğu endüstri dalının özellikleri (imalat sanayiinde duran varlıklara ihtiyaç fazla, hizmet işletmelerinde azdır); endüstri yapısı ve gelişme durumu; işletmenin büyüklüğü; ekonomik durumun istikrarı, durgunluk veya dalgalanmaları (bunlar yatırımları etkiler ve dolayısıyla duran varlık ihtiyacına da etki eder) ve nihayet uzun vadeli sermayenin maliyetiyle de ilgili olarak, bu sermayenin miktarı ile "öz sermaye/uzun vadeli yabancı kaynakların nisbî durumu.

Sermaye şirketlerinde ve özellikle anonim şirketlerde uzun süreli fon ihtiyacı, mevcut öz sermaye yanında, uzun vadeli finansman yolu olarak "hisse senedi" ve "tahvil" çıkarmak suretiyle karşılanır. Diğer hukukî şekillerdeki işletmeler bunu yapamazlar. **Hisse senedi, sahibine şirkette ortaklık hakkı verir; ona sahip olan, hissenin büyüklüğü oranında şirketin geliri ve varlıkları üzerinde hak sahibi olduğu gibi şirketi denetim yetkisine de sahip olur. Her senet, genel kurulda bir oy hakkı verir. Hisse senedi olanlar şirkete ortak olduklarından, bunun karşılığı olarak giren para öz sermayedir.**

Tahvil çıkarmada ise, kişileri şirkette hisse sahibi yapmadan, satınaldıkları tahviller için ödedikleri paralara karşılık, önceden belirlenmiş oranda faiz ödeme taahhüdü ile uzun vadeli finansman sağlanır. Tahvil ihraç ve faiz giderleri vergi matrahından indirilir.

Uzun vadeli finansman, sermaye piyasasında menkul (taşınabilir) kıymetlerin satışından; Devlet Yatırım Bankası, İller Bankası, Turizm Bankası, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) gibi kamu banka ve kuruluşlarından; Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası gibi kalkınma bankalarından; sigorta şirketlerinden; IMF, Dünya Bankası BM Sınai Kalkınma Teşkilâtı, Avrupa Yatırım Bankası gibi uluslararası kuruluşlardan sağlanır.

11.3. FONLARIN KULLANIMI

Fonların kullanılması başlıca iki şekilde olur:

– Duran varlık yatırımları

– Dönen varlık yatırımları (çalışma sermayesi).

Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

11.3.1. Duran Varlık Yatırımları

Duran varlıklar şekil değiştirmeden kalan ve birden fazla üretim dönemine katılarak, uzun süre kullanılmakla giderek kullanılamaz hale gelen sermaye unsurlarıdır ve bilançoda "duran varlıklar" olarak adlandırılırlar. Bunlar, işletmenin normal faaliyetlerinde paraya çevrilmeyen, periyodik olarak alım–satım konusu olmayıp, süreklilik gösteren varlıklardır. Duran varlık kalemleri, işletmenin olağan faaliyeti sırasında satılan malların maliyetlerine aşınma payı (amortisman payı) olarak eklenerek tasfiye edilirler.(11)

Duran varlık unsurları içinde arazi, bina, makine gibi çoğunlukla daha işletmenin kuruluşunda (veya sonradan genişletilmesi sırasında) ele geçirilen, uzun süre kullanılan maddi varlıklar önemli bir yer tutar. Ancak, bu maddi duran varlıklar dışında, uzun vadeli alacaklar ve fonlar, iştirakler (diğer işletmelere finansal katılma payları) ve maddi olmayan duran varlıklar (marka adı, ticari ünvan, şerefiye vb.) da finansal yapıda duran varlıklar kapsamına girerler.

11.3.2. Dönen Varlık Yatırımları (Çalışma Sermayesi)

Çalışma (işletme) sermayesi de denilen dönen varlıklar, işletmenin normal faaliyet dönemi içinde (genellikle bir yılda) nakde veya paraya çevrilebilir varlıklarını kapsar. Çalışma sermayesi unsurları, satılan mal ve hizmetlerin karşılıklarının tahsil edilmesiyle işletmeye döner ve sürekli bir akış ve değişim içinde bulunurlar. Bunlar, mamuller, yarı mamuller, hammaddeler, yardımcı maddeler, yakıt maddeleri, banka ve kasadaki paralar, menkul kıymetler, süreleri bir yıldan kısa ticari alacaklar (alıcılar ve alacak senetleri), peşin ödenmiş giderler, sermayenin ödenmemiş kısmı vb. çok çeşitli kalemlerden oluşur.

Dönen varlıklar toplamından kısa vadeli borçlar toplamı çıkarıldıktan sonra kalan miktara, **net çalışma sermayesi** denir. Bu fark, işletmenin varlıklarının, borçlarını ödemek ve yükümlülüklerini yerine getirmek için kullanılabilir durumda tuttuğu bir güvenlik payıdır.

İşletmelerde çalışma sermayesinin en uygun veya "optimum" bir düzeyde tutulması önemlidir. Bazen yeterli çalışma sermayesi bulunmadığı için işletmenin üretim süreci aksar; gereğinden fazla fonun elde tutulması da maliyetleri yükseltir. Yeterli çalışma sermayesi ihtiyacı da işletmeden işletmeye değişir. Toptancı ve perakendeci gibi ticari işletmelerde dönen varlıklar toplam sermaye içinde önemli boyutlara ulaşırken, özellikle büyük sanayi işletmelerinde çalışma sermayesine göre, duran varlık unsurları daha ağırlıklıdır.

İşletmelerin çalışma sermayesi ihtiyacını belirlemede şu faktörler etkili olur: İşletmenin faaliyet alanı, müşterilerin kredi ihtiyaçları, imalat ve satış süresinin uzunluğu.(12)

11.4. FİNANSAL PLANLAMA

İşletmede finans yöneticisi, yapacağı finansal planlama ile gelecekteki gelişmeleri tesadüfe bırakmamak için, bir takım tahmin ve değerlendirmeler yapar. Gelecekte beklenen gelirlerin, harcamaların, giriş ve çıkış halindeki nakit akışlarının düzenini belirler. Finansal plan bu yolda gereken tedbirleri önceden almaya yarayan bir hesap sistemidir.

Finansal planlamanın amaçları şunlardır:(13)

1. İşletme faaliyetleri için gerekli fonları sağlamak
2. Fon temininde finansman maliyetini minimum kılmak
3. İşletmenin finansal yapısını değişen koşullara uydurmak
4. Sağlanacak nakit fazlalıklarını verimli kullanmak, muhtemel mali açıklar için önceden tedbir almak ve finansal dengeyi korumak.

Finans yöneticisi yaptığı finansal planlama çerçevesinde kendi ortakları için firma değerini maksimum kılmak veya maksimize etmek üzere, **"finansal yönetim politikaları"** denilen şu politikaları kararlaştırır ve uygular: 1. Yatırım politikası; 2. Finansman (finanse etme anlamında) politikası ve 3. Temettü (kâr payı) politikası.(14) Yönetici bunları ayrı ayrı veya hepsini birarada uygulayabilir. Aslında söz konusu politika, buna uygun belirli bir finansmanı, yine belirli bir kâr dağıtımı politikasını gerektirir.

Finansal planların hazırlanmasında uygulanan yöntemlerden birisi bütçelemedir. Bütçe ile planlama birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Bütçe, planların rakamlarla ifadesidir. Bütçeleme ise, işletmelerin belirledikleri hedeflerin sayılarla gösterilmesidir. Bütçeleme, planlamada kesinliğe yol açar ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli yararlar sağlar. İşletme bütçeleri, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere kısa vadeli ve uzun vadeli (yatırım bütçesi) olarak iki türlü hazırlanabilir.

Finansal planlama vade yönünden iki grupta ele alınabilir:

1. Kısa vadeli finansal planlama

2. Uzun vadeli finansal planlama.

Bunlardan ilki, kısa vadeli bütçeler ile ilgili iken; ikincisi, yatırım bütçeleri ile, diğer bir ifadeyle, sermaye bütçelemesi ile ilgilidir.

11.4.1. Kısa Vadeli Planlama ve Nakit Bütçeleri

Bir yılı aşmayan süreler için hazırlanan işletme bütçelerine kısa vadeli işletme bütçeleri denilmektedir. İşletmelerin kısa süreli finansman ihtiyaçları, hazırlanan kısa dönemli planlarla çözümlenmektedir. Bu planlar yıllık, üç aylık yapılabildiği gibi, haftalık ve günlük olarak da yapılabilmektedir.

Kısa süreli finansal planlama işlemlerine **nakit bütçeleri** de denilmektedir. Bu bütçeler, işletmenin sadece bir dönemdeki finansman ihtiyacını değil, aynı zamanda o dönem içindeki dağılımı ve dağılıma göre para ihtiyacını göstermektedir. Kısa süreli bu bütçelerin yapılmasının temel amacı, planlanan dönemde (yıllık, üç aylık, aylık, haftalık) para giriş ve çıkışlarıyla ilgili olup; ihtiyaç duyulacak paranın ne zaman, nerelerden, nasıl ve hangi maliyetlerle elde edilebileceğini araştırmak ve ortaya koymaktır. İşletmeye para giriş ve çıkışlarının önceden tam ve doğru olarak saptanması mümkün değildir; ama giriş ve çıkış tahminlerindeki hata payları ne kadar düşük olursa, finans yöneticisinin alacağı kararlar o derece sağlıklı olacaktır. **Kısa süreli planlamanın iki temel amacı vardır:**

– Nakit açıklarını görmek ve ona göre gerekli önlemleri alarak ihtiyacın karşılanmasını sağlamak

– Nakit fazlalarını görmek ve ona göre verimli yatırım alanlarına yönelmek.

Kısa dönemli işletme bütçe çeşitleri aşağıdaki gibi gösterilebilir.(15)

Pazarlama fonksiyonu ile ilgili bütçeler:

– Satış bütçesi

– Satış giderleri bütçesi.

Üretim fonksiyonu ile ilgili bütçeler:

– Direkt ilkmadde ve malzeme giderleri bütçesi

– Direkt işçilik giderleri bütçesi

– Genel üretim giderleri bütçesi.

11.4.2.Uzun Vadeli Planlama ve Sermaye Bütçelemesi Yöntemleri

Bir yıldan fazla süreler için hazırlanan işletme bütçelerine uzun vadeli işletme bütçeleri denilmektedir. İşletmelerin uzun dönemde devamlı kâr elde etmeleri için büyüme amaçlarına uygun olarak satışlar, piyasa durumları, personel, duran varlıklar, yatırım ve finansman unsurlarını esas alan uzun dönemli analize dayanan, uzun vadeli planlar hazırlanmalıdır. Uzun vadeli işletme bütçeleri hazırlanırken gözönünde tutulması gereken başlıca faktörler şunlardır: işletmenin ekonomik büyüklüğü, ilgili sektörün gelişme durumu, mevcut sermaye, siyasal sınırlamalar ve genel iş koşulları.

Finans yöneticisi, firmanın yatırım politikasını belirlerken, duran varlıklara yatırılan fonlar ve bu varlıklar için ayrılan "amortisman karşılıkları" ile "yenileme fonları"nın yatırımın yapıldığı zaman noktasındaki değerlerini gözönünde tutar.(16) Bu suretle, **duran varlıklara yapılan yatırımlardan beklenen nakit akışlarının net bugünkü değerlerini maksimum kılma** politikası izlenir. Doğal olarak, yine risk ve verimlilik faktörleri gözönünde tutulur ve bir duran varlığın faaliyet ömrünün uzun olması ölçüsünde, bundan beklenen nakit akışlarının belirsizlik derecesi artar. Bu yüzden, nakit akışlarının uygun bir iskonto oranıyla bugünkü değere indirgenmesi yapılırken, iskonto oranının belirli bir faktöre göre ayarlanması gerekir.

Duran varlıklar zaman geçtikçe fizikî ve ekonomik değerlerini yitirirlerken, bir yandan da bunlara yatırılan para gitgide değerinden kaybedecektir. Örneğin, bir işletmenin faaliyetleri için gerekli olup da satın alınması düşünülen bir makineye yatırılacak 25 000 YTL. her geçen yıl değerinden belirli bir oranda kaybedecektir. Eğer bu makinenin ekonomik faaliyet ömrü 10 yıl ise, bu sürede

sözkonusu makineden sağlanacak ek gelirler bu yatırımın maliyetinin üstünde bir verimlilik sağlayacak mıdır? Sağlayacaksa, net verimlilik ne kadar olacaktır? Bu ve buna benzer soruları işletme amaçları ve ortaklar açısından en uygun –optimum bir biçimde– cevaplayacak olan yönetici, finans yöneticisidir. Finans yöneticisi, işletmenin uzun vadeli fon kaynaklarını duran varlık yatırımlarında kullanmak için alternatif yatırım tekliflerini karşılaştırma yoluna gidecektir. Bu karşılaştırmaları yapmak için de yararlanacağı usuller, sermaye bütçelemesi yöntemleridir.(17)

Sermaye bütçelemesi, duran varlıklara yapılacak yatırımlarla ilgili teklifler arasında en uygun olanı (veya olanları) seçme sürecidir. Seçilen yatırım teklifi ile işletmenin net bugünkü değerinde bir artışın meydana gelmesi amaçlanır. Yatırım alternatiflerinin değerlendirilmesinde çeşitli yöntemler vardır. Hepsinde yapılan iş, her alternatifin sağlayacağı net fayda ile, bunun için gereken finansal yük arasındaki farkın bulunmasıdır. En çok kullanılan sermaye bütçelemesi yöntemleri şunlardır:

– Geri ödeme süresi

– İç verim (iç kârlılık) oranı

– Net bugünkü değer.

Bu yöntemlerin her birinin diğerlerine kıyasla üstünlükleri ve sakıncalı tarafları vardır.

Geri Ödeme Süresi

Geri ödeme süresi kriteri, bir yatırım için yapılacak harcamaların, yatırımdan beklenen nakit girişleri ile ne kadar sürede ödenebileceğini gösterir. Diğer bir deyişle, bu yöntem, bir yatırımın ne kadar sürede kendisini ödeyebileceği sorusunu cevaplandırır. Tahmin edilen ya da hesaplanan süre ile, bazı standart süreler karşılaştırılır. Böylece, geri ödeme süresi, **bir yatırımdan beklenen nakit akışlarını, yatırım harcamalarına eşit kılan bir zaman süresidir.**(18) Bu kritere göre çeşitli teklifler değerlendirilir ve kendisini en kısa zamanda ödeyecek olan yatırım teklifi kabul edilir. Sadece bir yatırım teklifinin bulunması halinde, yatırım yapılacak mal, kendisini belirli bir standart süreden daha kısa zamanda karşılıyorsa yatırım yapılır, aksi halde reddedilir.

Geri ödeme süresi formülü çok basittir. Geri ödeme süresi (payback period) "P" ile, yatırım maliyeti "C" ile ve yatırımdan beklenen yıllık net gelir de "R" ile gösterilirse:

$$\text{Geri Ödeme Süresi} = \frac{\text{Yatırım Maliyeti}}{\text{Yatırımdan Beklenen Yıllık Net Gelir}} \quad \text{veya} \quad P = \frac{C}{R} \text{ dir.}$$

Bu formüle göre, A, B ve C gibi üç alternatif yatırım teklifi veya projesi sözkonusu olduğunda, herbiri için hesaplanacak olan, örneğin, PA = 4 yıl; PB = 3,5 yıl; PC = 3,8 yıl gibi sürelerden, en kısa geri ödeme süresi olup, 3,5 yılda kendisini geri ödeyen "B" projesi en iyisi olarak seçilir.

İç Verim (İç Kârlılık) Oranı

İç verim oranı, **bir yatırım için harcanan paralar ile bunun faizleri toplamını, yatırımın gelirine eşit kılan faiz (iskonto) haddidir.** Bugün yatırılan belirli bir miktar paranın, örneğin; 5 yıl için ve her yılın sonunda belirli bir miktar gelir getirmesini sağlayacak faiz haddi, yapılan yatırımın iç verim oranıdır.

İç verim oranına göre, bugün yatırılan 2 577 TL'nin, 3 yıl için her yılın sonunda 1000 TL getirmesini sağlayacak faiz haddi %8' dir. Öte yandan, konuya tersinden bakılırsa, 3. yılın sonunda bize 1000 TL getirecek olan 794 TL'lık yatırımın iç verim oranı nedir sorusuna cevap yine %8 dir. Zira bu defa, 794 TL'lık yatırımı üçüncü yılın sonunda bileşik faiziyle birlikte 1000 TL'ye eşit kılacak faiz haddi bulunmağa çalışılmaktadır. İç verim oranının bulunmasında, 1 TL'nin bugünkü değerini veren tablolardan yararlanılır.

Net Bugünkü Değer

Net bugünkü değer kriteri, bir yatırımdan beklenen nakit akışlarını, belirli bir iskonto oranı ile yatırımın yapıldığı zaman noktasına indirger. Bu iskonto oranı, yatırımdan istenilen verimliliği yansıtır.

Sermaye bütçelemesinin net bugünkü değere göre yapılması halinde, iskonto oranı olarak alınan yüzde, genellikle, işletmenin sermaye unsurlarının ağırlıklı ortalama maliyetidir. **Bir yatırımdan beklenen yıllık nakit akışlarının iskontolu değerleri**

toplamından, o yatırım için yapılmış olan nakit çıkışlarının çıkarılması ile yatırımın net bugünkü değeri bulunur.

11.5. FİNANSAL ANALİZ

11.5.1. Finansal Analizin Anlamı, Amaçları ve Yöntemleri

Finansal analiz, işletmenin finansal bakımdan faaliyetlerini ve etkinliğini ölçmek amacıyla belirli zaman aralıklarında veriler sağlar; işletmenin faaliyetindeki aksaklıkları, potansiyel kapasitesini, yönetimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan finansman türünü ve miktarını gösterir.

İşletmenin çeşitli dönemlerdeki finansal durumları arasında finansal etkinlik bakımından karşılaştırmalar yapılarak, bu analiz sonuçlarına göre gereken tedbirleri almak da finansal kontrol faaliyetini oluşturur. Finansal analiz için veriler, geçmiş dönemlerin muhasebe kayıtlarından ve endüstri standartlarından elde edilir. Uygulamada finansal analizi yapan uzmanlar (finansal analistler) kendi firmalarının finansal analizini yapmakla kalmayıp, elde ettikleri verileri endüstri ortalamaları veya standartları ile karşılaştırarak, yaptıkları değerlendirmeleri bir raporla finans yöneticisine bildirirler; o da, verilen rapora göre gereken tedbir ve önerileri üst makama bildirir.

Finansal analizin çeşitli kredi veren kuruluşlar için de büyük bir önemi vardır. Ticaret ve kredi bankalarının, kredi talebinde bulunan firmaların bu isteklerini yerine getirmek için onların likidite durumlarını, faaliyetlerindeki etkinliği, kârlılık durumlarını, varlıklarının ve kaynaklarının bileşimini incelemesi ve o endüstrideki diğer firmalara kıyasla finansal durumlarını öğrenmeleri gerekir. Aynı şekilde, yatırım bankaları da, uzun vadeli kredi isteyen yatırımcı firmaların kredi taleplerini cevaplandırmak için, bu firmaların finansal durumlarını, istedikleri kredileri verimli alanlara yatırıp yatırmayacaklarını belirlemek için sundukları fizibilite raporlarını incelerler; yapılan finansal analiz sonuçlarına göre kredi taleplerini kabul veya reddederler.(19)

Finansal yönetimin etkili ve verimli bir şekilde planlanıp yürütülmesinde iki temel husus çok önemlidir:(20)

1. Firmanın mevcut finansal durumunun iyi değerlendirilmesi

2. Değişen ekonomik koşulların etkilerinin iyi anlaşılması.

Bir işletmenin finansal analizi, temel finansal tablolar olan bilanço ve gelir tablosu ile, bu tablolarda yer alan verilerden yararlanılarak düzenlenen ek finansal tablolar incelenerek yapılır. Bu analizde ayrıca finansal oranlar da kullanılır.

Özet bir şekilde ifade edersek, **finansal analiz, işletmenin fon yapısını ve fonların kullanımını oluşturan bilanço kalemleri ile gelir tablosundaki değerler arasındaki ilişkilerin incelenmesi yoluyla, finansal dengenin ne ölçüde sağlandığının belirlenmesi ve bu duruma göre rasyonel kararlar alınmasının sağlanmasıdır.**

Finansal analizin başlıca amaçları şunlardır:(21)

1. İşletmenin faaliyet konusuna, hukukî şekline ve amaçlarına uygun bir finansal yapı oluşturmak; varlıklar ile fon kaynakları arasında sürekli bir denge sağlamak

2. Faaliyet döneminde toplam gelirlerle giderler arasında olumlu bir fark; sermayeye yeterli bir rantabilite sağlayarak, öz sermayenin bütünlüğünü ve güvenliğini korumak

3. İşletmeyi, borçlarını zamanında ödeyebilecek durumda tutmak

4. İşletme ile ilgili üçüncü şahıslara ve işletmenin sahiplerine işletmenin durumu hakkında bilgi ve güven vermek.

Yukarıda da belirtildiği gibi, finansal analiz, bilanço ve gelir tablosu verilerine dayanılarak yapılır ki, bunlar da işletmenin muhasebe servisince hazırlanır. Finansal analiz için, oranlar da dahil olmak üzere dört yöntemden yararlanılır: (22)

1. Karşılaştırmalı Finansal Tablolar Analizi Yöntemi: Bu yöntem, bir işletmenin birbirini izleyen iki veya daha fazla dönemine ait finansal tabloların karşılaştırmalı olarak düzenlenip incelenmesine dayanır. Çeşitli kalemlerin zaman içinde göstermiş oldukları değişme ve gelişmeler karşılaştırıldığından, yöntem dinamik bir yapıya sahiptir.

2. Dikey Yüzdeler Yöntemi: Bu yöntemde, aktif ve pasif toplamlar 100 kabul edilerek; aktif ve pasif kalemlerin yüzde payları belirlenir; aynı şekilde, gelir tablosundaki kalemlerin yüzde payları, birbirini izleyen birkaç yıl için hesaplanarak, sonuçların karşılaştırılması yoluna gidilir.

3. Eğilim Yüzdeleri Yöntemi: İşletmenin gösterdiği gelişmelerin yıllar itibariyle izlendiği bu yöntemde, birbirini izleyen dönemlere ait finansal tablolarda yer alan kalemlerin temel (baz) alınan finansal tablo kalemlerine göre gösterdiği artış veya azalışlar yüzde olarak hesaplanır. Bu şekilde işletmenin finansal tablolarında yer alan herbir kalemin temel kabul edilen yıla göre yüzde olarak gelişme trendi bulunur.

4. Oran Analiz Yöntemi: Bu da, finansal analizin temel araçları olan çeşitli finansal oranların kullanılması yöntemidir ve işletmelerde en çok kullanılanıdır. Oran analizi ile finansal tablolarda yer alan tutarların nisbi ilişkileri incelenerek, işletmenin finansal durumu konusunda bilgi edinilir.(23)

Aşağıda, önce kısaca temel finansal tablolar ele alınacak; sonra da, finansal oranlar üzerinde durularak, bunların en çok kullanılan bazıları açıklanacaktır.

11.5.2. Temel Finansal Tablolar

İşletmede tutulan muhasebe kayıtlarından düzenlenen finansal tablolar ve cetveller, ortaklar ve üçüncü şahıslar yanında, devletin ilgili daireleri için de önemli olup; bunların doğru ve belirli usullere göre hazırlanmaları gerekmektedir.

Finansal analize konu olan karşılaşmalı tabloların başlıcaları şunlardır: bilanço, gelir tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, net çalışma sermayesi değişim tablosu ve net çalışma sermayesi kaynak ve kullanım tablosu. Bunlardan sadece bilânço ve gelir tablosu kısaca açıklanacaktır.

Bilânço

Bilânço, bir işletmenin ekonomik değeri olan varlıklarını ve bu varlıkların hangi kaynaklardan sağlandığını gösterir. Bilânço, daima aşağıdaki eşitliği veren bir tablo veya cetveldir:

Fonların Kullanımı = Fonların Kaynakları

(Aktif Hesaplar) (Pasif Hesaplar)

Belirli bir zaman dilimindeki faaliyet sonucunu gösteren gelir tablosuna karşılık, bilânço, işletmenin **belirli bir andaki finansal durumunu** gösterir. İki sütunlu bir cetvel halinde düzenlenen bilânçoda, sol tarafta, işletmenin varlıkları (fonların kullanımı), "aktif" adı altında; sağ tarafta da, ayrı bir bölüm olarak, işletmenin öz sermayesi ve borçları (fon kaynakları), "pasif" adıyla gösterilir. Şu halde, bilanço, işletme varlıklarının, öz sermayesinin, kısa ve uzun vadeli borçlarının belirli bir andaki veya tarihteki durumunu,

Varlıklar = Öz Sermaye + Borçlar (Yabancı Kaynaklar)

şeklindeki eşitliğe dayanarak gösterir.

BİLANÇO

AKTİF (VARLIKLAR)		PASİF (KAYNAKLAR)	
Dönen Varlıklar (Nakit ve Nakde Çevrilebilme Hızı Yüksek Değerler)	XXX	Kısa Vadeli Yab. Kaynaklar	XXX
		Uzun Vadeli Yab. Kaynaklar	XXXX
		Öz Sermaye (Özkaynaklar)	XXXX
Duran Varlıklar (Nakde Çevrilebilme Hızı Düşük Değerler)	XXXX		
	XXXXX		XXXXX

Bilançoda varlıklar, yani aktifleri oluşturan kalemler, nakit ve nakde çevrilebilme hızı en yüksek değerden en düşük değere göre; kaynaklar, yani pasifleri oluşturan kalemler de, en kısa vadeliden en uzun vadeliye doğru sıralanır.

Bilanço; işletmenin **finansal yapısını**, daha açık bir ifadeyle, **varlıklarının yapısı ve miktarı ile, kaynaklarının yapısı ve miktarını** gösteren bir cetvel olarak, finansal analiz amacıyla kullanılan önemli bir araçtır.(24)

Yukarıda kısaca belirtildiği ve Tablo 11-1'de ayrıntılı olarak görüldüğü üzere, bilançonun aktifinde yer alan varlıklar, **dönen**

Tablo 11–1 Özet Tip Bilanço

AKTİF (VARLIKLAR)	Önceki Dönem	Cari Dönem	PASİF (KAYNAKLAR)	Önceki Dönem	Cari Dönem
I– DÖNEN VARLIKLAR			**I– KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR**		
A– Hazır Değerler			A– Mali Borçlar		
B– Menkul Kıymetler			B– Ticari Borçlar		
C– Ticari Alacaklar			C– Diğer borçlar		
D– Diğer Alacaklar			D– Alınan Avanslar		
E– Stoklar			E– Ödenecek Vergi ve Yükümlülükler		
F– Gel. Aylara Ait Gid. ve Gelir Tahak.			F– Borç ve Gider Karşılıkları		
G– Diğer Dönen Var.			G– Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları		
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI			H– Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar		
			KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI		
II– DURAN VARLIKLAR			**II– UZUN VADE.YABANCI KAYNAKLAR**		
A– Ticari Alacaklar			A– Mali Borçlar		
B– Diğer Alacaklar			B– Ticari Borçlar		
C– Mali Duran Var.			C– Diğer Borçlar		
D– Maddi Duran Var.			D– Alınan Avanslar		
E– Maddi Olmayan Duran Varlıklar			E– Borç ve Gider Karşılıkları		
F– Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar			F– Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gid.Tahak.		
G– Gelecek Yıllara Ait Gid. ve Gel. Tahak.			G– Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar		
H– Diğer Duran Var.			UZUN VADE. YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI		
DURAN VAR. TOP.			**III– ÖZKAYNAKLAR**		
			A– Ödenmiş Sermaye		
			B– Sermaye Yedekleri		
			C– Kâr Yedekleri		
			D– Geçmiş Yıllar Kârları		
			E– Geçmiş Yıllar Zararl.		
			F– Dön.Net Kârı (Zararı)		
			ÖZKAYNAKLAR TOP.		
AKTİF (VARL.R) TOP.			**PASİF (KAY.) TOP.**		

varlıklar ve **duran varlıklar** olarak sınıflandırılır. Dönen varlıklar, bir yıl ya da bir faaliyet dönemi süresi içinde nakite dönüşen veya giderleşen varlıklardır. **Dönen varlıklar şu kalemlerden oluşur:** hazır değerler, menkul kıymetler, alacaklar, stoklar ve peşin ödenmiş giderler.

Duran varlıklar da şu kalemlerden oluşur: uzun vadeli alacaklar; finansal duran varlıklar; (bağlı kıymetler; iştirakler ve bağlı ortaklıklar); maddi duran varlıklar (arsa ve arazi, binalar, makine ve techizat vb.) maddi olmayan duran varlıklar (kuruluş ve örgütlenme giderleri, haklar, şerefiye vb.), özel tükenmeye tabi varlıklar, gelecek yıllara ait giderler ve gelir tahakkukları.

Varlıkların finansman kaynakları pasifte yer alır. Bunlar da vadelerine göre, **kısa vadeli borçlar; uzun vadeli borçlar** ve **öz sermaye** (öz kaynaklar) olarak sınıflandırılırlar.

Gelir Tablosu

Gelir tablosu, adından da anlaşılacağı üzere, **belirli bir dönemde işletmenin gelir ve giderlerinin miktarını, elde edilen kârı veya katlanılan zararı gösteren** bir tablodur.

Tablo 11–2'de özet şekliyle görüldüğü gibi, gelir tablosu, kâr ve zarar cetvelinin rapor tipi düzenlenmiş şeklidir ve başlıca şu kalemleri kapsar: **satış gelirleri; satışların maliyeti; faaliyet giderleri** (alım, satım ve yönetimle ilgili masraflar); **diğer gelir ve giderler** (kâr payı gelirleri, alınan faizler, kira gelirleri, işletmenin esas faaliyeti ile ilgisi olmayan diğer işlerden ve kaynaklardan elde edilen gelirler ile yine aynı nitelikteki faaliyetler için katlanılan diğer giderler) ve net kâr veya zarar. İşletmenin finansal analizi, bilanço ve gelir tablosuna ek olarak, bu tablolardaki verilerden yararlanılarak hesaplanan oranlar ile, fon akım, nakit akım vb. tablolar incelenerek yapılır.

11.5.3. Finansal Oranlar (Rasyolar)

İşletmenin finansal durumunu değerlendirmede yaygın olarak kullanılan oran, iki sayısal değer arasındaki ilişkiyi gösteren bir analiz aracıdır. Finansal oranlar, hem işletme yöneticisine faaliyetlerin planlanan hedeflere ulaşıp ulaşmadığını denetlemek; hem işletme sahip veya hissedarlarına, kendi paylarındaki değer artış

Tablo 11–2 Özet Tip Gelir Tablosu

	Önceki Dönem			Cari Dönem		
A– BRÜT SATIŞLAR						
B– SATIŞ İNDİRİMLERİ (–)						
C– NET SATIŞLAR						
D– SATIŞLARIN MALİYETİ (–)						
BRÜT SATIŞ KÂRI VEYA ZARARI						
E– FAALİYET GİDERLERİ (–)						
FAALİYET KÂRI VEYA ZARARI						
F– DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR						
G– DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARRLAR (–)						
H– FİNANSMAN GİDERLERİ (–)						
OLAĞAN KÂR VEYA ZARAR						
İ– OLAĞANDIŞI GELİR VE KÂRLAR						
J– OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR (–)						
DÖNEM KÂRI VEYA ZARARI						
K– DÖNEM KÂRI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLAKLARI (–)						
DÖNEM NET KÂRI VEYA ZARARI						

ve azalışlarını öğrenmek, hem de işletmeye kredi verecek kişi veya kuruluşlara, işletmenin borç ödeme yeteneğini saptamak açısından yarar sağlarlar.

Oranlar, çok yaygın kullanılan analiz araçlarıdır; ancak, bunların kullanımında çok dikkatli olmak ve gelişigüzel kullanma yoluna gitmemek gerekir. Bu ihtiyatlılığı özellikle gerektiren şu üç noktanın gözönünde tutulması yararlı olur:(25)

1. Hernekadar oran analizi bir firmanın benzer firmalara göre finansal durumunu değerlendirmede ve likiditesinde gelişme ve satışlara göre daha yüksek gelir sağlama gibi spesifik hedeflere ilerlemesini ölçmede kullanılırsa da, oran analizinin **geleceğe yönelik olarak tahmin gücü tartışılabilir.** Halbuki, gelecekteki belirli yıllar boyunca firmanın kazançlarını tahmin etmek ve finansal durumunu belirlemek (sağlam, zayıf veya iflâsa gider gibi), finansal analizin en çok ilgi duyulan konusudur.

2. Herhangi bir oranın hesaplanmasındaki tamlık ve cebirsel mükemmeliyet, hesaplamada kullanılan girdilerin zayıf ve yetersiz olabilmesi gerçeğini ihmal ettirebilir; böylece, analize gereğinden fazla güvenmek, yanlış sonuçlara götürebileceği gibi, analizin amacının ikinci plâna düşürüp, oran hesaplamayı araç olmaktan çıkararak başlıbaşına bir amaç haline de getirebilir.

3. Hiç bir oran, "tek olarak", başlıbaşına ele alındığında fazla bir anlam ifade etmez. Sadece, değişik zaman noktalarında, yönetimin dürüstlüğü gibi çeşitli kalitatif faktörleri de birlikte düşünmek suretiyle hesaplanmış "grup halindeki oranlar", firmanın bugünkü ve gelecekteki potansiyel kazançlarının ve finansal şartlarının anlaşılmasını sağlayabilir.

Bilançodaki, gelir tablosundaki veya her ikisindeki rakamlardan hesaplanmakta olan finansal oranlar, genellikle dört grup altında toplanarak sınıflandırılırlar: Likidite, faaliyet, finansal yapı ve kârlılık oranları.(26) Bir fikir vermek üzere, oranlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Likidite Oranları: Likidite oranları, işletmenin likidite durumunu ölçen oranlardır. Bunlar, yıl içinde paraya çevrilebilme ve gerekli ödemeleri hızlı bir şekilde yapabilme yeteneğini belirlerler. Likidite oranlarının çeşitleri şunlardır:

– Cari oran

– Likidite (asit test) oranı

– Nakit oranı.

2. Faaliyet Oranları: Bunlar, işletmenin kaynaklarını ne ölçüde kullandığını gösteren oranlardır:

– Alacakların devir hızı oranı

– Stok devir hızı oranı

– Çalışma sermayesi devir hızı oranı

– Aktif devir hızı oranı.

3. Finansal Yapı Oranları: "Kaldıraç oranları" da denilen finansal yapı oranları, işletmenin finansal yapısını, borç, faiz gideri v.b. sabit ödeme durumlarını gösterirler:

- Borçlar/toplam kaynaklar oranı
- Kısa vadeli borçlar/toplam kaynaklar oranı
- Borçlar/öz sermaye oranı
- Gelirler/faiz giderleri oranı
- Sabit değerler/öz sermaye oranı.

4. Kârlılık Oranları: Bunlar da, işletmenin kâr edebilme yeteneğini gösteren oranlar olup, sayıları diğer üç grubun herbirinden daha fazladır:

- Brüt satış kârı/net satışlar oranı
- Faaliyet kârı /net satışlar oranı
- Net kâr / net satışlar oranı
- Faaliyet kârı / aktif toplamı oranı
- Net kâr / aktif toplamı oranı
- Net kâr / öz sermaye (rantabilite) oranı.

Burada, yukarıdaki dört grup finansal orandan en fazla kullanılan birkaç örneğin açıklanmasıyla yetinilecektir. Bunlar, sırasıyla: likidite oranlarından, "cari oran"; faaliyet oranlarından, "alacakların devir hızı oranı" ve "stok devir hızı oranı"; finansal yapı oranlarından, "borçlar /toplam kaynaklar oranı"; kârlılık oranlarından, "net kâr / öz sermaye (veya rantabilite)" oranıdır.

Cari Oran

Cari oran, işletmenin dönen varlıkları toplamının, kısa vadeli borçlara bölünmesiyle bulunur. Kısa vadeli borçlar, bir yıla kadar vadeli olurlar. Bunlar, kısa vadeli krediler şeklindeki bankalara olan borçlar, şahıslara ve diğer işletmelere olan senetli veya senetsiz borçlar ve vergi borçları gibi unsurlardan oluşur.

Cari oran, işletmenin likidite durumunu göstermekte olup, işletmenin cari değerlerini paraya çevirmek suretiyle kısa vadeli borçları ödeyebilme yeteneğinin bir ölçüsüdür.(27) Aynı endüstri dalında ve benzer büyüklükteki işletmeler için birbirine yakın likidite oranları uygulanır. Cari oran için genel standard 2/1 ise de, sermaye piyasasının gelişmediği gelişmekte olan ülkelerde, oranın 1,5 olması borç ödeme gücü açısından yeterli kabul edilebilir. Formül olarak şöyle gösterilir:

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Alacakların Devir Hızı Oranı

Alacakların Devir Hızı Oranı, bilançodaki alacaklar ile gelir tablosundaki satışlar arasındaki ilişkiyi gösterir. Kredili satışların ortalama alacaklara bölünmesiyle bulunan katsayıya, alacakların devir hızı denilir. Kredili satışlar bilinmediğinden, genelde oranın payında net satış rakamı kullanılır.

Alacakların Ortalama Tahsil Süresi de, bir yılın gün sayısı olan 360 veya 365'in, alacakların devir hızına bölünmesiyle bulunan gün sayısıdır. Doğal olarak, işletmede alacakların ortalama tahsil süresi ile borçların ödenme süreleri arasında bir denge kurulması gerekir. Alacaklar 60 günde tahsil edilip, borçlar 40 günde ödenirse, aradaki açıkları kapatabilmek için sık sık kısa vadeli kredilere ihtiyaç duyulur.

Stok Devir Hızı Oranı

Stok Devir Hızı Oranı, işletmede net satışlarla ortalama stoklar arasındaki ilişkiyi gösterir; bu yüzden buna, satışlar/stoklar oranı da denir. Bu oran, satılan malın maliyetinin ortalama stoklara bölünmesiyle de bulunabilir. Hammadde, yarı mamul ve mamullerin ortalama stok tutarının yıllık satışlarla ilişkili olarak ifade edilmesiyle, stoklara yatırılan net çalışma sermayesinin devir hızı belirlenmeğe çalışılmaktadır. Stok devir hızı oranının stokun cinsine göre çeşitli hesaplama usulleri vardır.

Borçlar / Toplam Kaynaklar Oranı

Borçlar/ Toplam Kaynaklar Oranı, işletmenin cari borçlarıyla, uzun vadeli borçlarından oluşan tüm borçlarının, işletmenin toplam kaynaklarına oranıdır. Bu oran, işletmenin toplam kaynaklarının % kaçının borçtan oluştuğunu gösterir. İşletmenin tasfiye-

si halinde her 1 TL borca karşılık 2 TL toplam kaynak var ise, sözkonusu oran 0,50 demektir. Formül olarak şöyle gösterilir:

$$\text{Borçlar/Toplam Kaynaklar Oranı} = \frac{\text{Borçlar}}{\text{Toplam Kaynaklar}}$$

Net Kâr/ Öz Sermaye (Rantabilite) Oranı

Rantabilite Oranı, işletmede öz sermayeye ne ölçüde kâr sağlandığını gösterir. Bu oran, çok basit olup, oldukça yaygın olarak kullanılan bir kârlılık kriteridir. Rantabilite oranı, daha önce üretimle ilgili bölümde de görüldüğü üzere, işletmenin net kâr tutarının öz sermayeye oranlamasıyla bulunur:

$$\text{Rantabilite Oranı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Öz Sermaye}}$$

11.6. FİNANSAL TEKNİKLER

Bu kısımda dünyada uzunca bir süredir kullanılmakta olan, ancak Türkiye'de 1980'lerin ortalarından itibaren kullanılmaya başlanan, dolayısıyla ülkemizde nisbeten yeni sayılabilecek alternatif finans teknikleri üzerinde durulacaktır. Aşağıda ana hatlarıyla açıklanacak olan sözkonusu finansal teknikler, "faktoring", "forfaiting", "finansal kiralama (leasing)", "swap" ve "risk sermayesi"dir. Bunların dışında, "opsiyonlar", "gelecek (forward) piyasaları" ve "vadeli işlemler (futures) piyasaları"da, "diğer finansal teknikler" başlığı altında topluca ele alınarak kısa kısa tanıtılacaktır.

11.6.1. Faktöring (Factoring)

Faktöring, büyük miktarlarda kredili satış yapan işletmelerin bu satışlardan doğan alacak haklarının "faktör" veya "faktöring şirketi" denilen finans kuruluşlarınca satın alınması işlemidir.(28) Kısaca, faktöring, fon yaratmak amacıyla ticari alacakların satılmasıdır. Dünyada daha çok 1973 petrol krizinden sonra peşin ödeme güçlüklerinin artmasıyla kullanımı yaygınlaşan faktöring, Türkiye'de 1980'lerde kullanılmaya başlanmış; son yıllarda özellikle ihracatla bağlantılı olarak önemi artmıştır.

Faktöring, kısa süreli fon sağlama metodu olup, daha çok 60–180 gün vadeli alacaklarla ilgilidir.

Genellikle bir banka veya ona bağlı bir uzmanlaşmış kuruluş olan "faktör" ya da "faktöring şirketi", müşterisi olan bir işletmenin mal ve hizmet satışından doğan alacaklarını satın almakta ve belirli bir komisyon kestikten sonra fatura bedelini ödemektedir. Böylece faktöring, "faktör" ün belirli hizmetleri verdiği öyle bir anlaşma veya sürekli düzenlemedir ki, bununla faktör:

– Peşin ödeyerek alacakları satın alır.

– Alacakları takip edip, vadesinde tahsil eder.

– Bu alacaklara ilişkin muhasebe ve defter kayıtlarını tutar.

– Borçlunun mali sıkıntıya düşüp, ödeme yeteneğini yitirmesi halinde oluşan zararları üstlenir; yani riske katlanıp, satıcıyı kötü borçlara karşı korur.(29)

Kredili satış yapan işletme, faktöring şirketi ile uzun vadeli bir sözleşme çerçevesinde yukarıdaki hizmetlerin kendisine sunulmasını ve alacakların önceden paraya çevrilmesi ile fon yaratılması imkanını elde etmektedir. Genellikle kısa vadeli alacağın %80'i, (bazen %90'ı) peşin olarak ödenmekte ve bir kısmı tutulmaktadır. Geri kalan %20 lik kısım ise, tahsilat yapılıp, faktöring şirketinin ücreti düşüldükten sonra ödenmektedir.

Faktöring işlemleri yurt içinde de, uluslararası olarak da yapılabilir. Hatta ülkemizde faktöring denilince akla derhal ihracat gelir; zira, iç ticarette bu kavram pek tanınmaz.(30) Yurt içi faktöringde, alıcı, satıcı ve faktöring şirketi aynı ülkede yer alır. Borçlunun (alıcının) yabancı ülkedeki ithalatçı olması halinde ise, alacaklarını satmak isteyen ihracatçı, kendi ülkesindeki bir faktöring şirketine alacak belgeleriyle başvurur; faktöring şirketi bunları inceler ve alacakların tümünü veya bir kısmını satın almağa karar verirse, ihracatçıdan devir belgesi hazırlamasını ister. Faktöring şirketi durumu ithalatçının ülkesindeki muhabir faktöring şirketine bildirir ve "olur"unu alır. Bu işlemde son sözü söyleyecek olan ithalatçının ülkesindeki muhabir faktöring şirketidir; zira, ancak onun garanti verdiği alacaklar satın alınır. Sistemin işleyişi yurt içinde ve yurt dışında aynıdır.(31)

Faktöring'in; açık–gizli, geleneksel–modern, vadeli–iskontolu gibi türleri vardır; burada bunlara yer verilmeyecektir. Yalnız şunu belirtmek gerekir: faktöringin işletmelere maliyeti yüksektir. Başlıca iki maliyet unsurundan biri, alacak miktarı üzerinden faktöring komisyonu; diğer faiz oranına göre değişen finansman komisyonudur ki, bu peşin olarak yapılan ödemelerle ilgili faiz maliyetidir.

Türkiye'de ihracatın yarısından fazlası, başta tekstil ve gıda gibi tüketim malları ihracatıdır. Öte yandan, faktöring hizmeti özellikle tüketim mallarına dönük olarak verilen bir finansal hizmettir. Bu yüzden, ülkemizde nisbeten yeni bir finans tekniği olan faktöringin büyük bir potansiyeli vardır. Nitekim, Türk bankacılık sistemi ve ihracatçılar bu olanaktan hızla yararlanmaya başlamışlardır. İlk faktöring işlemi yapan kuruluşlar, "Factor Finans A.Ş" 1988'de, "Aktif Finans A.Ş." 1990'da kurulmuş iken,(32) Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)'nun verilerine göre, hızla gelişen bu sektördeki aktif şirket sayısı günümüzde (Ağustos 2011) 74'e çıkmış; bunların toplam işlem hacmi de hayli artmıştır.

11.6.2. Forfaiting

Temelde bir ihracat finansman usulü olan forfaiting, faktöringe benzeyen, ancak 6 ay ve daha uzun vadeli senetli alacakların ödenmesinde kullanılan bir finans tekniğidir. Daha çok itibarlı işletmelerin yararlandığı forfaiting, **ihracat işlemlerinden doğan 6 ay veya daha uzun vadeli olup, bir banka tarafından garanti edilmiş bir alacağın rücu edilmeme (geri dönülmeme) koşuluyla satışıdır.**(33) Diğer bir ifadeyle, bu teknik, bir ihracatçının yapmış olduğu vadeli satıştan doğan ve bir kambiyo senedi (bono, poliçe), garanti mektubu veya alacağın devrine izin veren başka bir borç aracı ile belgelenmiş alacakların, ihracatçının kendisine veya anılan belgelerin lehdarına rücu etme şartı olmaksızın, bir finans kuruluşu tarafından satın alınması (iskonto edilmesi) işlemidir.(34)

Türkçe'de İngilizce'deki adıyla kullanılan forfaiting, Fransızca "a forfait" (hakların başkasına bırakılması) teriminden türetilmiş olup, "ödemelerle ilgili tüm riskleri ve sorumlulukları aracıya (forfaiter'e, geçirmek" anlamına gelmektedir. Forfaiting'de aracı kuruluş, geleceğe ilişkin alacakları ifade eden borç araçlarını uygun bir oranla iskonto etmekte; böylece kredi nakde dönüşmektedir.(35)

Bir ihracatçı, yabancı bir alıcıya (ithalatçıya) satış yapmakta ve ondan poliçe veya bono almakta ise, bu borç araçlarını bankaya götürüp yazılı değeri üzerinden iskonto ettirmektedir. İthalatçının bankası ödemeyi esasen şartsız ve geri dönüşü olmamak koşuluyla garanti etmiş olduğundan, ihracatçının bankası da tahsilatla ilgili sorumluluğu üstlenmektedir. İstisnalar dışında, artık ihracatçıya başvuru sözkonusu olmamaktadır.

Forfaiting, daha çok yatırım malları ihracatının finansmanında kullanılan bir finansal hizmettir. Türkiye'de bu malların ihracattaki payı çok düşük olduğundan, kullanım potansiyeli halen sınırlıdır; uzun dönemde ihracatın yapısı değişip, çok sayıda ülkeye yatırım malı ihraç edilmeye başlanırsa, forfaitingin kullanımı da artacaktır.(36) Aslında bu durum, aşağıda ele alınacak olan leasing'in ihracatta kullanımı, (export leasing) için de geçerlidir; ama leasing daha çok ithalatta kullanılmaktadır (THY'nın uçak kiralamaları ve birçok firmanın bilgisayar ithalatı örneklerinde olduğu gibi).

11.6.3 Finansal Kiralama (Leasing)

İngilizce bir kelime olan "leasing", "kiralama" anlamına gelir ve işletmecilikte özel bir finansman tekniği olarak, **"bir kiralama şirketinin kiracı konumundaki bir işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir menkul veya gayrimenkul değeri satın alıp, bunu belirli bir süre için bu işletmenin kullanımına tahsis etmesidir.**(37) Diğer bir ifadeyle, **finansal kiralama**, yatırım mallarının (makine, tesis, araç–gereç, bina vb.) kullanma hakkının bir kira bedeli karşılığında, belirli bir süre için elde edilmesidir. Kiraya veren, satın aldığı veya ürettiği yatırım malının kullanımı hakkını, belirli bir kira karşılığında kiralanan işletmeye (kiracıya) garanti eder.(38)

Kiralama şirketi (kiraya veren şirket), bu konuda uzmanlaşmış, çeşitli varlıkların kiralanmasına aracılık eden bir mali kuruluş da olabilir; tek mal üzerinde yoğunlaşmış ve genellikle üretici işletmenin yan kuruluşu da olabilir. Kiralama işleminin konusu olan mallar da maddi mallar olabileceği gibi, patent, lisans, marka gibi soyut mallar da olabilirler.

Dünyada Finansal Kiralama: 1950'lerde ABD'de gelişmeye başlayan kiralama piyasası, 1960'larda Avrupa ve Japonya'da gelişmiş; özellikle Japonya'nın ihracat başarısına önemli katkılarda

bulunmuştur. 1973 petrol krizi ile dış finansman imkanları iyice kısıtlanan gelişmekte olan ülkelerin ve bunların KOBİ'lerinin finansmanında; bu ülkelere teknoloji ve yabancı sermaye girişlerinde, yine kiralama yoluyla finanse etme önemli bir rol oynamıştır.(39)

Türkiye'de Finansal Kiralama: Sanayileşmiş ülkelerde yatırım mallarının finansmanında uzun zamandan beri yaygın olarak kullanılan finansal kiralama, yasal kısıtlamalar nedeniyle ülkemizde uzun yıllar hiç gelişme gösterememiş; ancak 1985 yılında çıkarılan 3226 sayılı "Finansal Kiralama Kanunu" ile yasal çerçeveye oturtulmuştur.(40) Yasal düzenlemeden sonra, denetimine verildiği "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)"nun 2006 yılında çıkardığı yönetmeliğe uyum sağlayıp faaliyetine devam eden şirket sayısı azalmış olup, halen (Ağustos 2011) 33 aktif finansal kiralama şirketi mevcuttur; ama bunların toplam iç hacmi hayli artmıştır.

Kiralama Çeşitleri ve Finansal Kiralama: Genel anlamda ele alındığında kiralamanın birçok çeşitleri var ise de, finans açısından başlıca iki çeşidi, **finansal kiralama** (financial leasing) ve **faaliyet kiralaması** (operating leasing) önemlidir. Ayrıca bunların yurt içinde ve uluslararası olarak uygulamaları vardır.(41)

Faaliyet kiralaması (operating leasing) işleminde, sözleşme konusu olan mal, onun ekonomik ömrünü kapsamayan, kısa denilebilecek bir süre için kiralanabilmekte; kira süresi içinde malın yenilenmesine veya değiştirilmesine imkan verilmektedir.(42) Bu tür kiralamada, ödenen kira bedellerinin kira süresince kiralanan malın toplam değerini karşılaması gerekmemekte; kiranın bitiminde, mal kiralama şirketince geri alınıp yeniden kiralanmakta veya ikinci el piyasasında satılabilmektedir.

Gelişmiş ülkelerde bilgisayar, otomobil ve uçak gibi mallarla ilgili sektörlerde, üretici işletmelerin kendi mallarının pazarlanmasına destek amacıyla yaygın olarak bu finansal tekniği kullandıkları görülmektedir. **Türkiye'de Finansal Kiralama Kanunu faaliyet kiralamasına izin vermemektedir.**(43)

Finansal kiralamada, kiralama (leasing) şirketi sadece aracı finansör (finanse eden) olma görevini üstlenir. Uygulamada, kiracı işletme öncelikle, elde etmek istediği malı, satıcısını, satış fiyatını, teslim şartlarını, ve malın teknik özelliklerini belirler; sonra da, satış fiyatının karşılanması için kiralama şirketine başvurur. Genellikle bu aşamada devreye giren kiralama şirketi, gerekli finansmanı sağlayarak malın mülkiyetini üzerine alır; malın kullanımının yanısıra, montaj, bakım ve onarım, sigorta gibi bütün kullanım sorumluluk ve giderlerini ise kiracıya bırakır.(44)

Kira süresi ve kira risk miktarları, kiracının nakit akışına uygun olarak ve kiralama şirketinin bu işlemle ilgili toplam risk masrafları ile kâr beklentisini karşılayacak şekilde düzenlenir. Kira sözleşmesi sonunda, kiralanan mal sembolik bir fiyatla kiracıya devredilir. Bu yüzden, kira süresi malın ekonomik ömrü de gözönünde tutularak belirlenir. Kiracı, işletme kiralama süresi bitene kadar sözleşme koşullarına uymak zorundadır; finansal kiralama sözleşmeleri süre bitiminden önce feshedilemez.(45)

Finansal Kiralamanın İşletmelere Sağladığı Yararlar: Finansal kiralama yatırım projelerinin tüm giderlerini finanse edebilmekte; böylece işletme öz kaynaklarını harcamadan finansman imkanı bulduğu gibi, kredi olanaklarını da kullanmayıp, elinde bulundurmaktadır. Kiracıyı zorlamadan, onun nakit akımına ve yatırımın verimine, ekonomik ömrüne uygun bir ödeme planı belirlenmekte; sözleşme feshedilemediğinden istikrarlı bir finansman kaynağı sağlanmaktadır.

Ayrıca, kira bedelinin tamamı gider olarak gösterildiğinden vergi avantajı sağlamaktadır. Malın mülkiyeti kiralama şirketinde kaldığı için, kiralama işlemleri kredi işlemlerinden daha basit olmakta ve daha kısa sürede tamamlanmaktadır.

11.6.4. Swap

Swap İngilizce kökenli bir kelime olup, Türkçe karşılığı "takas", "değiştirme", "değiştokuş", "trampa" ile eş anlamlı olarak, "bir şeyi başka bir şeyle takas" şeklinde ifade edilebilir. Swapın amacı faiz oranları ile döviz kurlarında meydana gelen dalgalanmalardan kaynaklanan riskleri minimize etmektir.(46) Başka bir deyişle, farklı özelliklere sahip, gelecekteki iki nakit akımının birbiriyle değiştirilmesi swap olarak adlandırılabilir.(47)

Değişime konu olan ödemeler genelde faiz ve anapara ödemelerini kapsadığından, swap iki taraf arasında yapılan, faiz ve anpara ödemelerinin koşulları önceden belirlenmiş bir şekilde değişimini sağlayan mali bir işlemdir. Döviz açısından bakıldığında ise swap, spot piyasadaki bir alıma karşılık vadeli piyasada bir satış

işlemi olarak ifade edilebilir. Bu şekliyle swap işlemi spot ve vadeli piyasalar arasında bir köprü niteliğindedir. Basit bir ifadeyle, swap işlemi spot piyasada alıp vadeli piyasada satmak veya vadeli piyasada alıp spot piyasada satmak şeklinde gerçekleştirilir.(48)

Swap tekniği uluslararası sermaye piyasalarında faiz oranları ve döviz kurlarındaki dalgalanmaların neden olduğu risklere karşı geliştirilmiştir. Buna ek olarak taraflar için düşük maliyetli bir finansman kaynağı olması da swap tekniğinin tercih nedenidir.(49) Ayrıca taraflar daha uygun faiz oranıyla, daha uygun döviz kuruyla fon sağlamak veya bilinen ya da planlanan nakit akışlarını riskten korumak ya da döviz kuru ve faiz oranlarının gelecekteki değişimleri üzerindeki spekülasyonlardan korunmak amacıyla SWAP'ı tercih edebilirler.(50)

Swap işlemlerinde taraflar, "fon kullanıcılar" ve "aracılar" olmak üzere iki gruba ayrılır. Fon kullanıcılar ekonomik ve mali nedenlerle faiz oranı ve döviz kuru riskini azaltmak isterler. Aracılar ise komisyon almak ve kâr elde etmek amacı taşırlar.(51)

Swap işlemlerinin gerçekleşebilmesi için tarafların işlemlere yönelik iradelerinin karşılıklı olarak açık bir şekilde belirttikleri sözleşmeler kullanılır. Swap anlaşmalarında tüm gerçek ve tüzel kişiler taraf olabilir, bununla beraber genellikle taraflardan biri doğrudan bir banka olabildiği gibi, bankalar bazen tarafları bir araya getiren aracı kurumlar olarak da ortaya çıkabilir. Swap işlemlerinde taraflar uluslararası kurumlar, Merkez Bankaları, çokuluslu şirketler, yerel yönetimler, uluslararası fonlar, ithalat ihracat yapan kuruluşlar veya bankalar olabilir.

Swap işlemlerinde taraflar, sahip oldukları farklı koşullardan yararlanarak her bir tarafın yararına olacak şekilde bu işlemden yararlanırlar. Çünkü taraflar farklı finansal piyasalarda farklı kredi değerliliğine bağlı olarak farklı kredi şartlarına sahiptirler.

Swap işlemi belirlenen vadeye göre şartlara uymayı karşılıklı olarak kabul eden en az iki tarafın varlığını gerektirir. Swap sözleşmelerinde genellikle düşük miktarlarda nakit ödenir. Taraflara swap işlemi yapma imkanı sağlayan aracılar, sözleşmenin taraflarını bir araya getirip bu sözleşmeleri eksiksiz olarak tamamlarlar. Aracılar düzenledikleri sözleşmeler üzerinden komisyonla birlikte diğer bütün masrafları taraflardan tahsil ederler.

Swap tekniği yapısının esnekliği nedeniyle çok çeşitli işlemlere konu olabilir. Ancak esas itibariyle swap işlemlerini dört ana

başlık altında toplamak mümkündür. Faiz swapları, para swapları, mal swapları ve swaption.

Faiz Swapı: Basit şekliyle, faiz swap işlemleri, kredi değerliliği farklı iki şirketin aynı tutarda fakat faiz koşulları değişik olan borçlarının gerektirdiği ödemelerinin değiştirilmesiyle gerçekleştirilir, başka bir deyişle, sabit faiz değişken faize ya da değişken fazi sabit faize değiştirilir. Bu yolla faiz ödemelerinin niteliği değiştirilerek borçlanma yapısının değiştirilmesi sağlanır. Faiz swaplarında faiz hesaplaması sırasında ana paralar varsayımsal olarak dikkate alınır. Ayrıca kredi değerliliği düşük olan firma yüksek olan firmaya ya da doğrudan aracıya prim öder.

Para Swapı: Para swapı, "iki tarafın iki ayrı para birimi üzerinden mevcut veya olacağı tahmin edilen borçlarını veya alacaklarını değiştirmeye razı olmaları" şeklinde tanımlanabilir.(52) Böylece birinci taraf, diğer tarafın borçlarını öderken diğer taraf da birinci tarafın borçlarını ödemektedir.

Mal Swapı: Mal swapı iki taraf arasındaki belirli miktar ve kalitedeki bir malın sabit ve değişken fiyatlarını belli bir zaman süresince değiştirmelerini içeren bir işlemdir.(53)

Swap Opsiyonu (Swaption): Bu da, gelecekte bir swap sözleşmesine girme ya da bu tür bir sözleşmeyi iptal hakkı tanıyan bir finans tekniğidir. Alıcı ve satıcı, opsiyon dönemi, uygulama koşulları, swapın teknik nitelikleri üzerinde anlaşmakta ve ödenen pirim karşılığında alıcı sabit tahsilat ya da ödeme yapma hakkı elde etmektedir.(54)

11.6.5. Risk Sermayesi

Risk sermayesi gelişme potansiyeli olan ve özellikle teknolojik yeniliklere yönelik projeleri destekleyen bir finansman yöntemidir.(55) "Cesaret sermayesi", "girişim sermayesi", "atılım sermayesi" gibi farklı isimlerle de ifade edilen risk sermayesi, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun 20.03.2003 tarih ve VII 15 nolu tebliğinde **"girişim sermayesi"** olarak ifade edilmiştir. Ancak kamuoyunda risk sermayesi kavramı benimsenmiştir.

Risk sermayesinde temel amaç, yaratıcı, dinamik, yüksek gelişme potansiyeli ve rekabet gücü olan, ancak yeterli finansal kaynaklara sahip olmayan işletmelere uzun vadeli yatırım yapmaktır. Yatırım yapılacak şirketlerin sınai uygulama veya ticari pazar potansiyeli olan araç, gereç, malzeme, hizmet veya yeni ürün, yöntem,

sistem ve üretim tekniklerinin meydana getirilmesini amaçlamaları veya bu yönde faaliyette bulunmaları ya da yönetim teknik ve sermaye desteği ile bu doğrultuya girebilecek nitelikleri taşımaları zorunludur.(56) Risk sermayesi ile **ilgili taraflar** yatırım süreçlerine göre farklılık göstermekle birlikte, "mucit", "girişimci", "risk sermayedarı" ve "risk sermayesi fonu" şeklinde sıralanabilir. Mucit (inventor), teknoloji alanında belli bir sorunun fiilen çözümünü sağlayan düşüncenin sahibi; "girişimci (entrepreneur)", yeni pazar, yeni tedarik ve finansman kaynakları bularak, yeni ürün veya üretim teknikleri veya örgütlenme biçimleri geliştirerek ekonomik gelişmeye öncülük eden kişi, risk sermayedarı (venture capitalist), risk sermayesi yatırımlarında gerekli sermayeyi sağlayan kişi; risk sermayesi fonu ise, risk sermayesi yatırımında çeşitli finansal araçların kullanılmasıyla, proje finansmanına ihtiyaç duyan kişi veya kuruluşa sağlanan sermaye şeklinde tanımlanabilir.(57)

Risk sermayesi sanıldığının aksine, yeni bir finansman yöntemi değildir; geçmişi oldukça eskilere dayanmaktadır. Köylerimizdeki ortakçılık buna örnek olarak gösterilebilir. Ortakçılık anlaşmasında, tarlası olan köylü finansör, tarlayı işleyecek olan köyle ise işi bilen girişimci durumundadır. Hasat dönemi sonunda elde edilen gelirden tüm masraflar çıkarıldıktan sonra, kalan gelir yapılan anlaşmaya göre taraflar arasında paylaşılır.(58)

Dinamik, yaratıcı ancak finansal gücü yeterli olmayan girişimcilerin yatırım fikirlerini gerçekleştirmelerine imkan sağlayan risk sermayesinin(59) temel özellikleri şöyle belirtilebilir:(60)

1. Yatırım projesi, gelişme potansiyeli gösteren yeni teknoloji ve malların üretimini içermeli, dinamik, yaratıcı küçük ve orta büyüklükteki firmalara yönelik olmalıdır.

2. Risk sermayesinin kapsamı yatırımla sınırlı değildir. Girişimci aynı zamanda yönetim bilgi ve deneyimini kullanmakta aktif olarak şirketin fizibilite ve kuruluşuna, yönetimine katılmaktadır.

3. Yatırım hisse senedi karşılığı yapılmalıdır. Bunun içinde etkin bir şekilde işleyen bir sermaye piyasası likiditesi yüksek olan tezgahüstü piyasalar sistemi risk sermayesi finansman modelinin işleyebilmesi bakımından önem taşımaktadır.

4. Risk sermayesi yatırımları uzun vadelidir (5-10 yıl gibi). Risk sermayesi, finanse ettiği firmanın gelişmesi ve ticari başarılarıyla önemli bir sermaye kazancı (capital gain) elde etmek amacıyla yatırılır.

5. Risk sermayesi yatırımları yüksek veya düşük teknolojiyle çalışan alanlara yapılabileceği gibi; firmanın gelişme sürecinin herhangi bir aşamasında da yapılabilir.

Genellikle faaliyetlerini özkaynaklarıyla finanse etmeye çalışan KOBİ'lerin yeni fikir ve buluşları ile teknolojileri uygulamaya koyabilmeleri açısından risk sermayesi gerek ülkemiz, gerekse diğer ülkeler açısından çok önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır.

11.6.6. Diğer Finansal Teknikler

Burada ele alınıp kısaca tanıtılmakla yetinilecek olan finansal teknikler, "opsiyonlar (options)", "vadeli işlem (forward) piyasaları", "gelecek piyasaları (future)" ve "takas (barter)" şeklinde sıralanabilir.

Opsiyonlar

Opsiyonlar, genel olarak, "sahibine belirli sayıdaki menkul kıymetin veya malın, önceden belirlenen bir fiyattan, belirli bir süre içerisinde alım veya satım hakkını veren sözleşmeler"dir. Hisse senedi, döviz, faiz oranları, endeksler, kıymetli metaller ve madenler gibi bir çok varlık opsiyon sözleşmelerine konu olabilir. Opsiyonlar sözleşmede belirlenen zaman aralığında kullanılmazlarsa geçersiz hale gelirler. Opsiyon alıcısı, ödeyeceği prim karşılığında fiyat dalgalanmalarına karşı korunma hizmetini almakta; opsiyon satıcısı ise bunlara sigorta hizmetini vermektedir. Opsiyon sözleşmlerinde alıcı ve satıcı olmak üzere iki taraf vardır. Genel olarak opsiyonlar da satın alma ve satma olarak ikiye ayrılır.(61)

Vadeli İşlem (Forward) Piyasaları

Vadeli işlemler, ileri bir tarihte teslimi söz konusu olacak herhangi bir malın, vadesi, fiyatı ve miktarı bugünden belirlenerek, sözleşmeye bağlandığı işlemlerdir. Bunlar her türlü mal ve hizmetler için kullanılabilir. Vadeli işlemler, merkezi bir pazar yeri olmayan ve bankalarla bankalar arasında veya müşterileri arasında gerçekleştirilen organize olmamış piyasa işlemleridir. Ancak vadeli işlemler için organize olmuş piyasalar da vardır. Döviz piyasaları bunlardan biridir.(62)

Gelecek Piyasaları (Futures)

Gelecek piyasaları, belirli miktardaki mal, döviz, altın ve menkul kıymetin önceden belirlenen bir fiyattan, gelecekte belirli bir tarihte teslim edileceğine dair alım satım sözleşmelerinin yapıldığı, bu sözleşmelerin el değiştirdiği, üyelik esasına göre çalışan borsalardır. Belirli nitelikteki ve belirli miktardaki malın veya mali enstrümanın, bugünden gelecekteki bir tarihte belirlenmiş bir fiyat üzerinden teslimini veya teslim alınmasını hükme bağlayan gelecek sözleşmeleri organize borsalarda işlem görer. Belirlenen fiyatlar takas odası tarafından resmen yayınlanır. Bu piyasalarda işlem gören sözleşmeler standart olup, teslimat tarihine kadar alınıp satılabilir.(63)

Takas (Barter)

Takas, bir işletmenin satın aldığı mal ve hizmetlerin bedelini ürettiği mal ve hizmetlerle ödediği bir alışveriş–ticaret ve finans–sistemidir. Sistem, iki işletmenin karşılıklı takas yapmasına değil, barter sistemine üye işletmelerin mal veya hizmetlerini çapraz bir şekilde değiştirmeleri esasına göre işler.

ONİKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI

"Bir müessesenin en değerli varlığı insandır."

Vehbi Koç

"Bir şirket sahip olduğu elemanlardan ne daha iyi, ne daha kötüdür."

Kaoru Ishikawa

- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ANLAMI, ÖNEMİ, GELİŞİMİ VE İŞLETMEDEKİ YERİ
- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI
- İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI
- İŞGÖREN BULMA VE SEÇME
- EĞİTİM VE GELİŞTİRME
- PERFORMANS DEĞERLENDİRME
- KARİYER PLANLAMA
- ÜCRET YÖNETİMİ
- ÇALIŞMA (ENDÜSTRİ) İLİŞKİLERİ
- SAĞLIK VE GÜVENLİK

İşletmeler mal ve hizmet üreterek bunları ihtiyaç duyanlara sunma yolunda çaba harcarken, kıt kaynaklar olarak üretim faktörlerini etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Sermaye ve doğal kaynakların dışında kalan ve işletmenin en alt düzeydeki işçisinden en üst düzeydeki yöneticisine kadar tüm çalışanlarını kapsayan beşeri faktörler, işletmenin "insan kaynakları"nı oluştururlar. Hangi düzey ve konumda çalışıyor olursa olsun, in-

san, bir işletmenin en değerli varlığı durumundadır. İnsan kaynakları, işletmenin (genelde herhangi bir örgütün) başarısında kilit bir role sahip olup, örgütün en büyük yatırım yaptığı alanlardan biri durumundadır. Bir işletmenin satılması halinde ona maddi ve finansal varlıkları toplamından daha yüksek bir fiyat konulmasını sağlayan ve "şerefiye" diye anılan değer farkı, kısmen insan kaynaklarının değerinden kaynaklanır. (1)

Bu bölümde, önce insan kaynakları yönetiminin anlamı, önemi, gelişimi ve işletmedeki yeri ele alınacak; sonra insan kaynakları yönetimi fonksiyonları gözden geçirilecek; daha sonra insan kaynakları planlaması ile devam edilerek sırasıyla şu konular incelenecektir: işgören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, çalışma (endüstri) ilişkileri, sağlık ve güvenlik. Hemen şumu da belirtmek gerekir ki, bu bölümde insan unsurunu ifade eden; "işgören", "personel", "insan kaynağı", "insan gücü", "işgücü" gibi çeşitli sözcükler aynı anlamda kullanılacaktır.

12.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ANLAMI, ÖNEMİ, GELİŞİMİ VE İŞLETMEDEKİ YERİ

Üretim faktörlerinin sadece en değerlisi değil, aynı zamanda en zor kontrol edileni insan faktörüdür. Günümüzde daha çok "insan kaynağı" olarak ele alınan, eskiden beri "personel" olarak adlandırılan bu temel üretim girdisi, bir işletmede (veya herhangi bir örgütte) çalışan tüm insanları kapsamaktadır. İnsan davranışlarının önceden tahmin edilmesinin güç olması ve bunun yarattığı belirsizlik ortamı, işletmelerin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir.(2)

İşletmelerin faaliyetlerinde başarı sağlamak, performans düzeyini yükseltmek için insan kaynaklarının etkili ve verimli yönetimi gerekmektedir. Bir anlamda **"insan kaynağının işletme içindeki yönetimi"** demek olan **"insan kaynakları yönetimi"**, özellikle son 20 yılı aşan bir sürede görülen değişme ve gelişmelerle giderek önem kazanmıştır. Bu gelişmede, insan unsurunun kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanması, yeniden yapılanan iş ortamında çok yönlü, yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna gelmesi rol oynamış; bu değişim

sürecinin doğal sonucu olarak da insan kaynakları işletmenin en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlamıştır.(3)

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kuruludur:

1. İşletme amaçları doğrultusunda insanın verimli kullanılması

2. İşgören ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişiminin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında insan kaynakları yönetimi bir yandan insanın yüksek performansla çalışmasını, diğer yandan yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlar. Böylece, insanı diğer üretim faktörleri gibi üretim sürecinin bir parçası olarak gören klasik görüşten farklı olarak, tatmin olmuş ve mutlu bir insanın daha verimli olabileceği görüşü benimsenmekte; "işgücü verimliliğini arttırmak" ve "işgörenin tatmin olmasını sağlamak" gibi bir denge noktası kurulmaktadır.(4)

Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletmenin başarısında kilit role sahip bir fonksiyon olarak, amaçlara ulaşma yolunda işletmenin insan boyutuyla ilgilenir: **işe uygun işgörenleri bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, motive etme ve işletmede tutma** gibi temel fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenir.(5)

İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye sağlayacağı katkılar kısaca şöyle sıralanabilir:(6)

- İnsan kaynaklarının bilinçli yönetimi işletmeye kârlılık getirir.
- İşletmeye sürekli olarak gelişme olanakları sağlar.
- Çalışmaların iş güvenliğini ve işgören sağlığını korumaya yardımcı olur.
- Değişime açık ve başarı için motivasyonu yüksek insan gücüne sahip olmasını sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede çalışan kimselerin işletme örgütüyle ilişkilerini konu alan faaliyetlerle ilgilidir. Eğer bir işletmede çalışan kimseler, niteliklerine ve kişisel ilgi alanlarına göre seçilip görevlendirilmişlerse ve bu görevler onlara kişisel ge-

lişme ve ilerleme imkânı sağlıyorsa, etkili bir kadrolama sağlanmış demektir.(7)

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili görev ve sorumluluklar, sadece insan kaynakları yöneticisine ve birimine ait değildir. Bunlar, diğer birim yöneticilerince de paylaşılan sorumluluklar durumundadır. İnsan kaynakları bölümü yöneticisi, insan kaynakları yönetimi sürecinde anahtar rolü oynayan kimsedir. Kendisi işletmenin diğer bölüm yöneticilerine insan unsuruyla ilgili tüm konularda tavsiye ve yardımlarda bulunur. Çeşitli bölümlerle ilgili olarak, işgören seçimi, işe alıştırma, eğitim, işe son verme, tazminat ödeme vb. faaliyetlerde aktif rol oynar. Bunların yapılmasında uzman kişi veya bir danışman olarak "kurmay personel" rolünde yardımcı olur. Ayrıca, işçi sendikaları ile pazarlıklarda işletmeyi temsil eder. Diğer yöneticiler de, ilgili düzenlemeler çerçevesinde, personelin seçimi, eğitimi, performansının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi vb. konularına katkıda bulunurlar.

İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamındaki insanı, işletme organizasyonu içindeki yeri ve ilişkileri ile ele alır. Bir taraftan işletmenin insan gücünü ve kaynağını en etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı; öte yandan, işletme amaçlarına ulaşma yönündeki bu etkinlik yanında, çalışanların da kişisel olarak, maddi ve manevi bakımdan tatminini ve gelişiminin sağlanmasını gözönünde tutar. İşgörenlerin hem yeteneklerinden, bilgi ve tecrübesinden işletmeye maksimum faydayı sağlayacak şekilde yararlanma, hem de onların yaşam kalitesini iyileştirme yolunda çaba gösterir.

Şu halde, ayrı bir bölüm olarak işgören istihdamı ve yönetimini üzerine alan insan kaynakları bölümünün görevi sadece, işe uygun personel seçimi ve bunların etkin kullanımı olmayıp, ayrıca:

– Çalışanların yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilerek, onların daha kalifiye (nitelikli) hale getirilmesi ve

– Terfi, eğitim ve çalışma şartları bakımından iş tatmininin sağlanması da, görevleri arasındadır.(8)

Gerçekten, hem kişisel yeteneklerin geliştirilmesi, hem de çalışan insanın günlük yaşantısının çok büyük bir bölümünü kapsayan işyerindeki çalışma koşullarının maddi ve gayri maddi bakımlardan düzeltilmesi, iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve güvence altına

alınması da insan kaynakları yönetiminin önde gelen görevleri arasındadır.

12.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Geneleksel olarak "**personel yönetimi**" olarak anılan bu konu, zaman içinde bir evrim geçirerek insan kaynakları yönetimi adını almıştır. Bu dönüşüm süreci, hem insan kaynakları yönetiminin işletme içindeki yeri ve önemini arttırıp, konunun ilgililerini eskiye oranla daha üst statüye çıkarmış; hem de sahip olmaları gereken mesleki bilgi düzeyini ve derinliğini arttırmıştır. Bu alanda öncü durumdaki ABD'de bile bu iki kavramın halen eş anlamlı olarak kullanılmakta olduğunu belirten De Cenzo ve Robbins'e göre, "bir zamanlar tek başına bir birey personel fonksiyonunu yürütürken, bugün insan kaynakları bölümünün başkanı işletmenin üst yönetiminde başkan yardımcısı koltuğunda oturup, genel örgütsel stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunuyor olabilmektedir."(9)

Özellikle son 20 yılda gelişen insan kaynakları yönetimi personel fonksiyonunun isim değiştirmiş şekli olmayıp, aralarındaki fark sadece uygulama açısından değildir. İki kavram arasında amaç ve hedefler açısından da farklılıklar vardır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynaklarının **stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada nasıl daha etkin yönetilebileceği** konusunu ele alır; **insanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için "ne yapıldığı", "ne yapılabileceği"** ve **"ne yapılması gerektiği"** üzerinde durur. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi:

"Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin" olarak tanımlanabilir.(10)

Ancak insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden tamamen farklı bir olgu da değildir. Aslında insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı ve onun daha geniş boyut kazanmış şekli olarak kabul edilebilir. İki kavram arasında çeşitli farklar bulunmakla beraber, en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmekte olması ya da işgü-

cü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık; insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında, **bir iç müşteri** olarak tanımlanan **"çalışan insanın" memnuniyetini** de amaçlamasıdır.(11)

Şu halde insan kaynakları yönetiminin temelinde iki farklı yön bulunmaktadır. Personel yönetimi olarak bilinen yönü, işgörenlerin bulunması, seçimi, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ve yükseltilmeleri gibi konuları içermektedir. Stratejik yönü ise, insan kaynaklarıyla ilgili politikalar, planlar, uygulamalar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri öngören stratejik bakıştır.(12)

İnsan kaynakları fonksiyonunun işletme içindeki yeri işletmenin büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya muhasebe bölümü içinde küçük bir birim olarak personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği ya da küçük ve bağımsız bir birim olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği şeklinde örgütlendiği görülmektedir. Ama işletme zamanla büyüyüp, çalışanların sayısı arttıkça sözkonusu şefliklerin personel müdürlüğüne dönüştüğü; bu bölümün stratejik boyutunun bulunmayıp, genellikle operasyonel işlemlerle sınırlı işler yaptığı izlenmektedir.(13)

Son zamanlarda ülkemizde moda akıma uyularak birçok işletmede personel bölümünün insan kaynakları bölümüne dönüştürüldüğü; bunun olumlu bir akım olmakla beraber, sadece tabela ya da isim değişikliği olarak kalmayıp, özde değişikliği gerektirdiği-konunun uzmanlarınca- ifade edilmektedir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin yeni fonksiyonlarını klasik personel yönetimi fonksiyonları ile bütünleştirerek yeniden yapılanmaya gitme; işletme ihtiyaçlarına göre değişmekle birlikte, işe alma, sosyal faaliyetler, kariyer planlaması için eğitimi üstlenen alt birimler; endüstri ilişkileri, sağlık, güvenlik gibi görevler üstlenen alt birimler oluşturma çalışmaları başlamıştır.(14)

Yaşanan değişmelere bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, önemi gittikçe artan bir işletme fonksiyonudur. Bu çerçevede, insan kaynakları bölümlerinin işletme içindeki rolü ve önemi de artmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin önemli bir

özelliği veya farklılığına değinmek gerekmektedir: İnsan kaynakları yönetimi kapsamındaki iş ve fonksiyonlar, sadece insan kaynakları yöneticileri ve bölümlerinin yaptıklarıyla sınırlı değildir. İnsan kaynaklarının yönetimi, aslında bölümü ne olursa olsun, tüm yöneticilerin görevidir. İnsan kaynakları planlaması, seçim, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme vb. insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, diğer yöneticilerin de aktif olarak rol almaları gereken fonksiyonlardır. Kısacası, söz konusu faaliyetler, insan kaynakları bölümünün koordinasyon ve yönlendirmesi altında diğer yöneticilerce de paylaşılan görevler durumundadır.

12.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Yukarıdaki açıklamalarda insan kaynakları yönetiminin yerine getirmesi gereken görevlerin çoğuna yer verilmiş bulunuyor. Ancak konu ile ilgili temel fonksiyonlara burada toplu bir şekilde ve bütünlük içinde değinmek yararlı olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bellibaşlı fonksiyonları şunlardır:(15)

- İnsan kaynakları planlaması
- İşgören bulma ve seçme
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Kariyer planlama
- Ücret yönetimi
- Çalışma (Endüstri) ilişkileri
- Sağlık ve güvenlik.

Aşağıda ayrı ayrı ele alınarak ana hatlarıyla açıklanacak olan bu fonksiyonların neleri kapsadığı özet bir biçimde şöyle belirtilebilir:

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin işgören ihtiyacını sayı, nitelik, yer ve zaman boyutunda belirlemeyi içerir. Burada, "işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, nerede, ne zaman, hangi niteliklere sahip, kaç kişiye ihtiyacı var?" sorusuna cevap aranır. İş analizi, iş yükü analizi ve işgücü analizinin hepsi, bir bakıma bu soruya doğru cevabın verilmesi için kullanılır.

İşgören bulma ve seçme, çeşitli kaynaklardan işletmeye gerekli adayları araştırıp bularak işe en uygun işgörenleri seçme sürecidir.

Eğitim ve geliştirme, işgörenin işini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesini sağlamak üzere bilgi ve yeteneklerinin arttırılması, sürekli geliştirilmesine yönelik çabaları kapsar.

Performans (başarı) değerlendirme, işgörenin işinde gösterdiği başarı düzeyinin, diğer bir deyişle kendisinden isteneni ne ölçüde gerçekleştirdiğinin belirlenmesine ve performansın geliştirilmesine yönelik sistem ve uygulamaları içerir.

Kariyer planlama, çalışanların işletme içindeki terfi, nakil şeklindeki iş hareketlerinin, işletmenin ihtiyaçlarına ve çalışanların beklentilerine uygun şekilde yönetilmesini ifade eder.

Ücret yönetimi, üstlendikleri işin değerine ve performanslarına göre işgörenlere uygun ve adil ücret ödenmesine yönelik sistemlerin kurulması ve işletilmesini kapsar.

Çalışma (Endüstri) ilişkileri, çalışanlarla yönetim (işveren) arasındaki bireysel ve toplu çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ve yürütülmesini kapsar.

Sağlık ve güvenlik (ya da koruma) de, günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemli görevleri arasında yer alır ve kısaca, işgörenlerin iş ortamından kaynaklanan tehlike ve riskler ile sağlığa zararlı etkenlerden korunmasını amaçlar.

12.3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

12.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Anlamı ve Önemi

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelik ve sayısal olarak önceden saptanmasıdır. İnsan kaynaklarını planlama sürecinde, planlanacak olanın "insan"la ilgili olması temel bir güçlük oluşturur. Daha açık bir ifadeyle buradaki güçlük, mal ve hizmet üretiminde en önemli girdilerden birini oluşturan işgücünün, fizyolojik ve psikososyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç ve homojen olmayan (heterojen) özellikler göstermesinden kaynaklanmaktadır.(16)

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerde verimliliği, dolayısıyla kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel unsurlardan biridir. Bu planlama süreci işgören sayısında tasarrufu sağlayarak gider düşürücü bir rol oynadığı gibi, işin niteliğine göre uygun işgören seçimi ve istihdamını sağlayarak da üretim sürecinin etkinleştirilmesini de saptar.(17)

Planlama görevini üstlenen bölüm yetkililerinin en önemli görevlerinden biri, işletmede çalışacak personelin nerede, ne zaman ve nasıl sağlanacağının önceden belirlenmesidir. Kısa ve uzun dönemli işgücü planlaması bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insan gücü kaynaklarının önceden saptanmasına yardımcı olur; diğer yandan da, sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni işgören ihtiyacına çözüm yollarını öngörür. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda nasıl ve nereden insan kaynağı sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde de, işletmenin yeni yatırımlar ve değişmelere göre ihtiyaç duyacağı eleman sayısı, yetenek ve eğitim düzeyi, bunun ekonomik boyutu vb. gözönünde tutularak saptanır.(18)

İşgören tedarikinin en uygun veya optimum bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, öncelikle işlerin gerektirdiği **insan gücü niteliklerinin** belirlenmesi gerekir. Verimli çalışabilmek için, halk dilinde gayet güzel ifadesini bulan "adama göre iş değil, işe göre adam alma" ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, "ne tür elemanlara ihtiyaç olduğunun" tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bu yolda geliştirilmiş olan bazı insan kaynakları yönetimi teknikleri, iş ve işgören unsurunu ele alıp çeşitli yönleriyle incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya yarar. Söz konusu teknikler, sırasıyla: **İş analizi, iş tanımı, iş şartnamesi, iş yükü analizi** ve **işgücü analizidir.**

Bunlardan iş analizi ile hangi niteliklere sahip elemanların tedarik edileceği belirlenirken, iş yükü ve işgücü analizleri ile sayısal olarak personel ihtiyacı ortaya konulmaya çalışılır. Aşağıda, önce iş unsuruyla ilgili çalışmalar ele alınacak; sonra da, işgören bulma, seçme ve işe alma süreci birbirini izleyen aşamalar halinde ana hatlarıyla gözden geçirilecektir.

12.3.2. İş Analizi ve İşle İlgili Diğer Çalışmalar

İş Analizi: İş analizleri, işletmelerde yaygın şekilde kullanılan bir yöntemdir. İş analizinde işin kendisini incelenir. İş, işgörenin faaliyetlerini oluşturan görevler toplamıdır. İş analizi de, bir işin içerdiği görevleri ve bunları başarıyla yapabilmek için gerekli işgören niteliklerini, yani iş gereklerini belirlemek amacıyla

yapılan sistemli bilgi toplama çalışmalarıdır. **İş analizi, bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir** şeklinde tanımlanabilir. İş analizinde bilgiler, işi fiilen yapan kimseden veya onun ilk nezaretçisi (amiri) durumundaki kişilerden alınabileceği gibi, direkt olarak işin yapılışının gözlemlenmesi yoluyla[19] ya da her üç yöntemden birlikte yararlanarak elde edilebilir. Söz konusu bilgiler, genellikle anket, görüşme ve gözlem yöntemleriyle toplanır. İş analiziyle toplanan bilgilerle "iş tanımları" ve "iş gerekleri (şartnamesi) hazırlanır.

İş Tanımı: İş tanımı, **işin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur.** İş analizinin uzantısı veya en temel sonucu olan iş tanımında, iş analiziyle elde edilen bilgiler daha açık ve anlaşılır bir biçimde kağıt üzerine belirli standart kalıplar haline dökülür. Bu formlarda; işin özellikleri, görevlerin gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği düzenli biçimde işlenir.[20]

İş Şartnamesi (Spesifikasyonu): İş tanımı, işi tasvir edip, tanımlarken, iş şartnamesi (gerekleri) kişilerle ilgilidir. Burada, **işin yapılabilmesi için gerekli olan kişisel nitelikler (kalifikasyonlar) belirtilir; eğitim, tecrübe, zihnî ve bedenî yetenekler; pozisyonun gerektirdiği nezaret yeteneği; sorumluluk; çalışma şartları ve başkalarıyla iş ilişkileri vb.** nitelikler belirlenir. İnsan kaynakları planlamasında, işgörenlerin hangi niteliklere sahip olması gerektiğini belirlemek için "iş gerekleri" kullanılır.

İş Yükü Analizi: İş analizi, iş tanımı ve iş şartnamesi yanında, insan gücü ihtiyacının sayısal olarak belirlenmesi için iş yükü analizlerinin yapılması gerekir. **İş yükü analizi ile belirli bir süre içinde belirli bir işin yapılması için gerekli işgören sayısı belirlenir.** Bu amaçla önce **yapılacak işlerin tahmin edilmesi; sonra tahminlerin kişi/saat hesabına çevrilmesi** gerekir. Yapılan tahmin zaman etüdü ya da geçmiş tecrübeler ışığında kişi/saat biçimine dönüştürülür.[21] Örneğin, bir iş için toplam 1400 kişi/saat gerekiyorsa ve haftada 35 saat çalışılıyorsa, bir haftada işi bitirmek için 40 kişiye ihtiyaç olacaktır.

İşgücü Analizi: İşgücü analizi, işgören sayısı belirlendikten sonra iş yükünün mevcut personel tarafından başarılıp başarılamayacağını anlamak için yapılan bir çalışmadır. Bu analizler daha çok **personel** ya da **işgören devir durumu ve devamsızlık** konularını içerir. **İşgören devri, personelin işe giriş ve çıkışlarının ölçüsünü gösterir; devamsızlık ise, işgücünün programlandığı halde çalışması gereken günde işe gelmeme durumunu ifade eder.** İşgücü analizleri ile yedek işgücü ve ek işgücü belirlenir.[22] Yedek işgücü ihtiyacı, devamsızlık; ek işgücü ihtiyacı ise, işgücü devri dolayısıyla ortaya çıkabilecek personel ihtiyacını ifade eder.

İşletmenin ek personel ihtiyacının faaliyet dönemleri için hesaplanmasında, işletmeden ayrılanlar ve işletmede çalışanlar arasında oranlama yoluyla, ortalama olarak ne kadar kişinin işten ayrıldığını bilmek yararlı olur. Ortaya çıkması beklenen personel açığının tahmin edilmesinde yararlı bir araç olan işgören ya da personel devir hızı çeşitli şekillerde hesaplanırsa da, şu şekilde hesaplanması oldukça yaygındır:

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \frac{\text{Bir Dönemde İşten Ayrılan ve Çıkarılan İşgören Sayısı}}{\text{Bir Dönemde Çalıştırılan Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Belirli bir dönemde işten ayrılan ve çıkarılanların; o yıl içinde ortalama olarak çalışanlar sayısına oranlanmasının 100 ile çarpımı, ayrılanların çalışan personele yüzde olarak oranını verir; ortalama işgören sayısı ise, dönem başı ve dönem sonu işgören toplamının ikiye bölünmesi ile bulunur.[23] İşgören devir hızı oranı iş kollarına, işletmelere vb. durumlara göre farklılık gösterir. Belirli bir düzeyde (% 3-5) devir oranının normal ve yararlı olduğu; ancak yüksek devir hızının istenmeyen bir durum olduğu genel kabul gören bir görüştür.

Bir işletmede işgören devir hızının yüksek olmasının başlıca sakıncaları şöyle sıralanabilir:[24]

– İşçilik giderinin ve genelde personel giderlerinin artması

– İş kazalarının artması

– Yeni işgören bulunması ve işe alınmasının ekonomik kaybı ve yeni işgören bulununcaya kadar zaman kaybı

– Yeni işgörenin işe alınmasından kaynaklanan kayıplar

– Eğitim ve işe alıştırma maliyetinin artması

– Sık sık işten ayrılma veya çıkarılmaların, kalanlar üzerinde moral bozukluğu yaratması; iş güvenliğini ve huzur ortamını bozması.

İş yükü analizinde devir hızının yanında işgörenlerin devamsızlık durumu da önemlidir. **Devamsızlık**, "çalışması gereken ve o gün işi programlanmış olan bir işçinin işine gelmemesidir". Her işletmede devamsızlık vardır. Aşağıdaki formül ile hesaplanan devamsızlık oranı % 3-6 arasında ise normal sayılır; % 6'nın üzerine çıkarsa üzerinde durulması gereken bir sorun olur:(25)

$$\text{Devamsızlık} = \frac{\text{İşgörenin Devam Etmediği Gün Sayısı}}{\text{İşgörenin Devam Ettiği Gün Sayısı} - \text{Devam Etmediği Gün Sayısı}} \times 100$$

İstirahatli, izinli veya tatilde geçen günlerde çalışanlar devamsız sayılmazlar. İşe gelmediği günler için işgörene ücret ödenmese de, bu devamsızlık işletmeye bir maliyet yükler.

İşgücü devir ve devamsızlık oranlarının yüksek olması, iş yükü analizleriyle bulunan personel ihtiyacını "arttırıcı" bir etkiye sahiptir. İşyükü analizleriyle bulunan (gerçek) personel ihtiyacı, hiç devamsızlık ve işten ayrılma olmayacağı varsayımıyla, kaç kişiye gerek olduğunu gösterir. Ancak, gerçek hayatta, devamsızlık ve işgücü devri kaçınılmaz olgulardır. O nedenle, işlerin planlandığı şekilde yürütülmesi amacıyla gerekli olan toplam personel ihtiyacının bulunması için, devamsızlık analiziyle bulunacak "yedek personel" ve işgücü devir analiziyle bulunacak "ek personel" ihtiyacının da hesaba katılması gerekir.

12.4. İŞGÖREN BULMA VE SEÇME

İşgören bulma ve seçme, öncelikle işletmenin **yeni kuruluşunda**, işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısının

oluşturulması için önem kazanır. İkinci olarak, **faaliyet halindeki işletmede** de, çeşitli nedenlerle zaman zaman işten ayrılmalar olduğundan ayrılan kimselerin yerine yeni işgören tedariki gerekir. Üçüncü olarak, **işletmenin büyümesi ve gelişmesi nedeniyle** sebebiyle yeni personele ihtiyaç duyulur ve bu ihtiyacın karşılanması için işe yeni eleman alınır.

Bu bölümün başından beri yapılan açıklamaların da işaret ettiği gibi, insan kaynakları bölümü yöneticisinin en başta gelen görevlerinden biri, işletmenin çeşitli bölümlerindeki kadroları veya pozisyonları dolduracak **en kalifiye** ve **en uygun personelin seçilmesinde bölüm yöneticilerine yardımcı olmaktır.**(26) Doldurulacak pozisyonlara (boş bulunan işlere) uygun niteliklere sahip elemanlar seçilerek işe alındığı takdirde, **bu insanların diğer işgörenlere, işlerine ve genelde işletmeye karşı tutum ve davranışları olumlu ve yapıcı yönde olur.** Buna karşılık, uygunsuz seçim ve atamalar, çoğunlukla, huzursuzluğa, verimsizliğe, moral bozukluğuna ve sonuç olarak, işten ayrılmalar nedeniyle yüksek bir işgören devir hızına yol açar. Üstelik çalışanlar arasında etkileşimin fazla olması nedeniyle, işinde tatmin olmayan bir kimse, temasta olduğu diğer çalışanların morali üzerinde hayli olumsuz etkiler yapar.

İnsan kaynakları planlaması ile, iş analizi ve diğer çalışmalarla işletmenin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı insan gücü nitelik ve sayısal olarak belirlendikten sonra, sıra eleman bulma ve seçmeye gelir. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın ve doğru eleman bulmanın belirli bir maliyeti vardır. Bu maliyetin başlıca kaynakları şöyle sıralanabilir:(27)

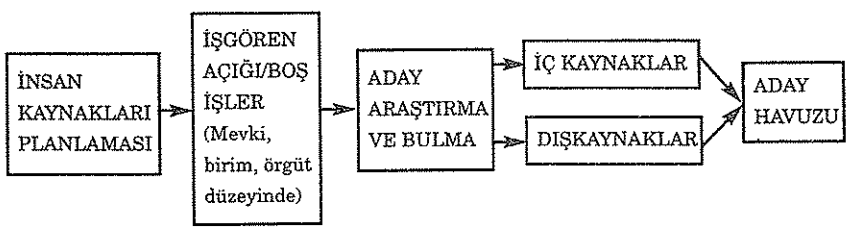
– İlanlar
– Görüşme ve diğer seçim prosedürleri
– Yeni elemanların işe ve işletmeye uyumu
– Temel iş eğitimi
– İşgörenlerin kısa sürede işten ayrılmaları
– Yeni işgörenlerin hatalarının maliyetleri vb.

İşgören seçiminde hedef, işletmenin ihtiyaçlarına uygun sayıda ve nitelikte personelin seçilmesi ve işe alınmasıdır. Bunun için, işgücü ihtiyacının doğru şekilde tespiti (insan kaynakları planlaması) ve başarılı bir seçim için gerekli adayların bulunması büyük önem taşır.

12.4.1. Aday Araştırma ve Bulma

İşgören seçim faaliyetinin aktif kısmı aday araştırma ve bulma (recruiting) aşaması olup, burada işletmede mevcut veya beklenen "boş işler ya da pozisyonlar" için potansiyel adaylar ortaya çıkarılır. Aday bulma süreci, boş bulunan işler için işletmenin içinden ve dışından adayların araştırılması ile başlar ve bu kişilerin işletmeye başvurmaları ile sona erer. Burada güdülen amaç, "içinden işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak sayı ve nitelikte işgörenlerin seçilebileceği bir **aday havuzu** oluşturmak"tır.(28)

Söz konusu aday havuzu veya grubu, optimal (en uygun) büyüklük ve bileşimde olmalıdır. Diğer bir deyişle, aday grubu; aranan nitelik ve sayıda işgöreni seçmeye uygun; ama, işgücü sağlama maliyetini aşırı ölçüde arttırmayacak büyüklükte olmalıdır. Şekil 12-1'de aday araştırma ve bulma süreci şematik olarak görülmektedir.(29)



Şekil 12–1 Aday Araştırma ve Bulma Süreci

İşgören adaylarının sağlanacağı kaynaklar başlıca iki ana grupta ele alanıp incelenebilir: işletme içi kaynaklar ve dış kaynaklar.

İç Kaynaklar: İşletmenin mevcut çalışanları, işgören tedarikinde iç kaynakları oluşturur. İşletmede insan gücü ihtiyacı duyulduğu zaman ilk akla gelen kaynak, işletme içinden alt basamakta bulunan işgörenlerin atanmasıdır. Bazen de boşalan pozisyonlara yatay transferler yoluyla işgören atanır. Bu yola başvurulması işletmenin insan kaynakları politikasının bir gereği de olabilir. Böylece bir işgören açığı ortaya çıktığında bu işin doldurulması için önce iç kaynaklara başvurulur; buradan sağlanamazsa daha sonra dış kaynaklardan işgören araştırma ve bulma yoluna gidilir.(30)

İç kaynaklardan aday bulmada; personel kayıtlarının, işgören envanterinin ve değerlendirme formlarının insan kaynakları yöneticisi ile elemana ihtiyaç duyan bölüm yöneticilerince gözden geçirilmesi yoluna gidilebilir. Bu yoldan işgören bulma, işletmede çalışanlara öncelik verilmesi ve yeteneklerine göre yükselme (terfi etme) imkânı verdiğinden işgörenleri motive eder; bu yüzden sosyal bir yönü de vardır; ayrıca, iç kaynaklardan tedarik daha ucuz ve daha çabuk olur.

Dış Kaynaklar: İşgören ihtiyacı için iç kaynaklar öncelikli olsa da, bu kaynaklar tüm boşalan işleri doldurmakta yeterli olmaz. Özellikle yükseltme yoluyla üst basamaktaki boşluklar doldurulunca alt kademelerde bazı işlerin boşalması kaçınılmaz olacaktır. İşletmenin yeni kurulması ya da yeni yatırımlarla genişlemesi sözkonusu olduğunda büyük ölçüde dış kaynaklardan işgören sağlamak gerekir. Bazı özel pozisyonlar için özel uzmanlığı olan ya da yüksek öğrenim görmüş yeni elemanlara ihtiyaç duyulur ki, bunlar da dış kaynaklardan sağlanır.(31)

Başlıca işletme dışı aday bulma kaynak ve yöntemleri şunlardır:

- Gazete, dergi, radyo ve televizyon ilânları
- Resmi İş ve İşçi Bulma Kurumları
- Özel iş ve işçi bulma firmaları
- Akraba veya yakınların işe alınması
- İşletme yöneticileri ile işgörenlerin çevresi (dost, akraba, vb.)
- Üniversite ve Yüksek Okullar
- Meslek Okulları ve Meslek Liseleri
- Rakipler ve diğer işletmeler
- İşletmeye şahsen veya mektupla iş için başvuranlar
- Stajyer elemanlar
- Sendikalar
- Danışmanlık şirketleri
- İnternet.

Fayda ve maliyetleri gözönünde tutularak, bu kaynak ve yöntemlerden uygun olanlar tercih edilir.

12.4.2. İşgören Seçim Süreci

İç ve dış kaynaklardan bulunan potansiyel işgörenlerin oluşturduğu aday havuzundan uygun adayların seçilmesi belirli aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Burada amaç, iş tanımları ve iş şartnameleri ile belirlenen gerekler ile, işe başvuranların bilgi, beceri, eğitim düzeyi ve iş deneyimlerini karşılaştırarak en uygun personeli seçip işe almaktır.

İşgören seçim sürecinin aşamaları az çok farklı şekillerde ele alınabilir. Bir dizi aşamadan tümünün her işgören alımına uygulama zorunluluğu yoktur. İşletmenin büyüklüğüne, iş koluna, işe başvuran aday sayısına, adaylarda aranan yeteneklere göre bazı değişiklikler yapılabilir. Örneğin, başvuru sayısı çok ise test veya sınav yönteminin uygulanması çok yararlı iken, az sayıda başvuru halinde iş görüşmesi (mülakat) yönetiminin tercih edilmesi gerekir. Bu konuda bir genelleme yapmak güç ise de, işgören seçim süreci aşağıda görüldüğü gibi çeşitli aşamalar halinde incelenebilir.(32)

1. Ön görüşme ve başvuru formu doldurtma
2. Test/Sınav
3. Görüşme (mülakat)
4. Referans araştırması
5. İşe alma kararı
6. Sağlık kontrolü
7. İşe yerleştirme ve alıştırma.

1. Ön Görüşme ve Başvuru Formu Doldurtma: İşletmenin büyüklüğüne göre seçim sürecinde görevlendirilen personel şefi ya da insan kaynakları yöneticisi ile ilgili görevli kişiler, başvuruda bulunmak isteyen adaylarla kısa bir "ön görüşme" yaparlar. Ayrıntılara girilmeden, aranan niteliklere sahip olmayanlar elenir; elenmeyenlere **"iş başvuru (müracaat) formu"** ya da **"iş istek formu"** doldurtulur.

2. Test/Sınav: Test ve sınavlar, özellikle işe alınacak adayların fazla olduğu zamanlarda uygulanır. Test ve sınavlar çok çeşitli olup özellikle büyük işletmelerde kullanılırlar; zira bunların hazırlanıp uygulanması ve değerlendirilmesi zor ve pahalıdır. Küçük işletmeler görüşme yöntemini tercih ederler. Psikolojik özellikleri ve yetenekleri ölçen çeşitli pisikoteknik testler geliştirilmiştir ve ülkemizde de bunlardan yararlanılmaktadır.

3. Görüşme (Mülakat): Görüşme ya da geleneksel adıyla mülakat, işletme yöneticilerinin adaylarla onları yakından tanıma ve birinci elden bilgi edinme amacıyla yaptıkları konuşmadır. Test uygulaması bazı koşullarda ve gerek görülürse yapılan bir çalışma iken, görüşme her türlü ve her yapıdaki işletmede başvurulan bir yöntemdir. Özellikle yönetici tedarikinde sınav yerine uygulanan temel yöntem budur. Görüşmede genellikle şu hedefler güdülür:(33)

- Yükselme için mevcut potansiyeli belirleme
- Başkalarıyla geçinme yeteneğini belirleme
- Kişilik değerlendirme
- Adayın işletmeye uygun olup olmadığını belirleme.

Görüşme aşamasında adayla yakın bir diyalog kurularak onun özgeçmişi, iş yaşantısı ve deneyimi ile diğer çeşitli özellikleri üzerinde durulur; konuşma ve insanlarla iletişim yeteneği, ilgi alanları, önceki işten ayrılma nedenleri, ücret durumu ile kendisine verilmiş olan yetki ve sorumluluklar vb. hakkında sağlam bilgiler edinilmeye çalışılır.(34) Dikkatlice ve akıllıca hazırlanıp sorulan sorularla başvuru formundaki bilgiler kontrol edilir ve geliştirilir.

4. Referans Araştırması: Bu aşamada adayın verdiği bilgilerin doğruluk derecesi, kişilik yapısı, önceki işteki performans durumu, telefonla, mektupla ya da yüzyüze görüşmeyle adayı tanıyan diğer kişilerden öğrenilir.

5. İşe Alma Kararı: İşletmenin insan kaynakları politikası ve işgören ihtiyaçları doğrultusunda, önceki aşamaların tümünden elde edilen bilgiler ışığında işe alma kararı verilir. Bu kararda işe alınacak personelin ilk amirinin de katkısının olması genelde tavsiye edilen bir yoldur.

6. Sağlık Kontrolü: İşe alma kararından sonra işe başlatmadan önce adayın işletmenin doktoru tarafından sağlık kontrolü yapılır; işin gereğine göre, adayın tam teşkilatlı bir hastahaneden sağlık raporu alması istenir.

7. İşe Yerleştirme ve Alıştırma: İşe alma kararı verilen yeni elemanın işletmeye ve işe ilişkin olarak bilgilendirilmesi, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması ve işe uyum sağlaması için yardımcı olunması gerekir. "Oryantasyon" da denilen işe alış-

tırma, kişinin işe başlatılmasından sonra bu konuda düzenlenen programlarla yapılır. İşletmenin geçmişi, amaçları, mamulleri, örgüt yapısı, politika ve prosedürleri, sağladığı olanaklar, yetki ve sorumluluklar vb. bilgiler sağlanır. Bu tür bilgilendirme yanında, yeni işgören, iş arkadaşlarından ve tecrübeli kişilerden alacağı bilgilerle çevreyi, insanları, yeni işini ve iş ortamını tanımaya, anlamaya çalışır.(35)

Daha önce belirtildiği gibi, küçük işletmelerde ve çeşitli durumlarda, sınav ya da test yapılmayıp mülakatla yetinilir. Bazen ön görüşme ve başvuru formu doldurtulması ayrı aşamalar halinde alınır; keza sağlık kontrolü de bazen ayrı bir aşama olarak alınmayıp, tamamlayıcı bir unsur olarak ele alınır. Aslında burada ele alınan aşamaların biri veya bir kaçı atlanabilir; ya da işgören seçimi daha fazla aşama ile açıklanabilir. Nitekim, Zeyyat Sabuncuoğlu, **"İnsan Kaynakları Yönetimi"** (2000) adlı eserinde konuyu 9 aşama olarak; Dursun Bingöl, aynı adlı eserinde (5. Baskı 2003) 10 aşama ve İlhan Erdoğan, sadece personel seçimi ve değerlendirmeyi incelediği eserinde (1991), yine 10 aşama olarak almaktadırlar.(36) Ayrıca, yukarıda 7. aşama olarak açıklanan "işe yerleştirme ve alıştırma"nın "alıştırma" kısmı da ayrı bir aşama olarak ele alınabilir. Burada önemli olan, seçim sürecinin kaç aşamada ele alındığı değil, uygun yöntemlerle işe ve işletmeye "uygun kişiler"in belirlenmesi ve bunların işe uyumunun sağlanmasıdır.

12.5. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Modern işletmecilikte tüm çalışan personelin eğitilmesi, iş içinde ve iş dışında yetiştirilerek gerek işletmeye, gerekse kendisine daha yararlı olabilecek hale getirilmesi oldukça önemli bir konudur. Geleneksel usullerle yönetilen işletmelerde, eğitime gereken önem verilmemekle beraber, çağdaş işletmecilik anlayışı ile yönetilen işletmeler ile gelişme ve büyüme arzu ve bilinci içinde olan işletmelerde eğitimin gereği ve önemi gözönünde tutulmaktadır.

12.5.1. Eğitimle İlgili Kavramlar ve İşgören Eğitiminin Amaçları

Eğitim, genel anlamda, **"bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci"** ya da daha spesifik olarak, **"önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan etkinlikler dizisi"** olarak tanımlanabilir. Buna göre, işgören eğitimi, çalışanların işletmede şimdi sahip oldukları ya da ileride alacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmelerini sağlar; bu doğrultuda onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, tutum ve davranış, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümünü ifade eder.(37)

Eğitimle ilgili ve eğitimin birer türü olan iki önemli kavram, **"yetiştirme"** ve **"geliştirme"**dir. Bunlardan yetiştirme (training), daha çok **yeni işe girmiş personele yeni yetenekler kazandırılması ve işin gereklerine göre kişinin gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaştırılması için yürütülen eğitim faaliyetlerini içerir. Geliştirme** ise, **var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir.** Diğer bir deyişle, **geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat istenilen derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.** Yetiştirme, sınırları belirli bir zaman dilimi içinde yapılır; oysa geliştirme, belirli süre içinde bitmeyen, sınırları belirsiz bir çalışmadır.(38)

İşgören Eğitiminin Amaçları: İş hayatında görülen süratli ve sürekli değişmeler, işletmelerde personelin, özellikle üretim işlerinde aktif olarak çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Modern teknolojinin işletmelerin bünyesinde, üretim araçlarında ve üretim metodlarında meydana getirdiği değişiklikler, işletmede çalışanların çeşitli özel eğitim programları ile eğitilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacını hissettirmektedir. İşte bu nedenle, işletmeler, çeşitli tipte personel eğitim programları geliştirmekte ve etkili eğitim programları ile şu yararları sağlamaktadırlar:(39)

- Üretimde ve verimlilikte artış
- Kalite artışı
- Maliyetlerde düşme
- İş kazalarının azalma
- İşgören devir hızında düşme
- Firelerde azalma
- İşe geç gelmenin ve devamsızlığın azalması
- İşgören moralinde yükselme

– İşgörenler arasında iletişimi geliştirme
– Yakın gözetim (nezaret) ihtiyacında azalma
– Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlama
– Makineleri doğru kullanma
– İşgören davranışlarında düzelme
– İş ve işletmeye bağlılığın artması.

Doğal olarak, eğitim ihtiyacı, faaliyet alanına ve mesleğe göre büyük farklılıklar gösterir. Ayrıca, eğitimi kimin üstleneceği konusu da uygulamada farklı yaklaşımların görülmesine yol açmaktadır. Bazı büyük işletmeler kendi eğitim bölümlerini kurarak veya eğitim uzmanları istihdam ederek eğitim işini bu yoldan gerçekleştirmekte; bazı işletmeler ise, komuta görevindeki yöneticilere eğitim işini de yaptırmaktadır. Bazen de karma usuller uygulanmaktadır.

Büro personeli, ortaokul, lise veya üniversite düzeyinde genel bilgileri ve ilkeleri öğreten okullardan mezun kimseler olarak, daha çok mesleki kurs şeklinde verilen bazı spesifik mesleki bilgilerle donatılabilirler. Üniversite ve yüksek okullar, çeşitli düzeylerdeki işgörenler için kısa ve orta süreli kurslar yaparlar ki, işletmelerin bu kurslara eleman göndermeleri genellikle yararlı olmaktadır. Böylece, çeşitli şekillerde yapılan düzenlemelerle, işgören için uzun süre işten ayrı kalmadan ve işleri aksatmadan en son gelişmelerden yararlanma imkânı doğmaktadır.

Üretimle direkt ilgili işgörenler çok az öğrenim görmüş olabilmektedirler; bunlar için özel eğitim programları uygulanabilir. İşletmelerin düzenledikleri kurslarla, çalışanların teknik ve mesleki bilgi ve görgülerini arttırma, yeteneklerini geliştirme çalışmaları yapmaları gelişmiş ülkelerde çok yaygın olduğu gibi, ülkemizde de yavaş yavaş bu yönde birtakım gelişmeler olduğu görülmektedir.

İşgören eğitimi programları üç tipte olabilir: bazıları, belirli bir mesleki eğitimi temel alır; bazıları, kişinin genel eğitim düzeyini geliştirir; bazıları ise, yönetim yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır veya gelecekte yönetici olacak kimseleri yetiştirir.

Mesleki eğitimin çeşitli uygulama şekilleri arasında **işbaşında eğitim** metodu ile kişiye, gerçek çalışma koşullarında işin nasıl yapılacağı öğretilir. "Yaparak öğrenme" yoluyla eğitilen kişinin yanlışları düzeltilir; işi daha iyi yapması için önerilerde bulunulur; açıklamalar yapılır ve iş performansının geliştirilmesi için cesaretlendirilir.(40) İşbaşında eğitimin en büyük sakıncası, bir kısım zaman ve malzeme israfına; verimlilik ve kalitede düşüşe yol açmasıdır.

12.5.2. İşgören Eğitim Yöntemleri

İşgören eğitiminde kullanılan yöntem ve teknikler çok çeşitli olmakla birlikte eğitimin yapıldığı yere bağlı olarak iki ana gruba ayrılabilir:

1. İş dışında eğitim
2. İşbaşında eğitim.

1. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Bunlar, çoğunlukla çalışma saatleri ve işyeri dışında gerçekleştirilen eğitim şekilleri ve yöntemleri olup, başlıcaları şöyle sıralanabilir:(41)

– Konferanslar
– Seminerler
– İnceleme gezileri
– Kurslar.

Konferanslar, işletme tarafından zaman zaman başvurulan, yararlı ve gerekli konular üzerinde geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak yürütülen bir eğitim tekniğidir.

Seminerler, özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerine yönelik, işletme dışı kuruluşlarca (üniversiteler, mesleki kuruluşlar, özel eğitim kuruluşları gibi) düzenlenen toplantılardır. Bunlar genel, teorik, mesleki, yönetsel ve teknik konularda bilgi tazelemeyi sağlarlar.

İnceleme gezileri, diğer işletmeleri ziyaret ederek, çalışma yöntemleri ve koşulları, farklılıklar ve teknolojik yenilikler konusunda çalışanların bilgi ve görgülerini arttırma amacını güderler.

Kurslar, çalışma saatleri dışında işçi, çırak, orta ya da üst kademe yöneticilerine verilen eğitim programlarıdır.

2. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

Geleneksel Eğitim Yöntemi: Bu, iş başında eğitimin en eskisi olup, ucuz ve kolay olduğu için yaygın olarak kullanılır. Yön-

tem temel olarak, işletmeye yeni giren veya iş değiştiren bir işgörenin tecrübeli bir işçi veya ustabaşı yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir.

Diğer İşbaşında Eğitim Yöntemleri: Bunların başlıcaları şöyle sıralanabilir:(42)

– İşe alıştırma eğitimi (oryantasyon)

– İş değiştirme yoluyla eğitim (rotasyon)

– Staj yoluyla eğitim.

12.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Organizasyonlarda çalışanların başarı düzeylerinin ya da performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900'lerin başlarında ABD'de kamu alanında görülmüştür. Daha sonraları, F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi, işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik çalışmalardır.(43)

12.6.1. Performans Değerlendirmenin Anlamı ve Amaçları

Performans ya da başarı, "işletmede çalışan kişilerin görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini" ifade eder. İşgören örgütsel amaçları gerçekleştirmek için var olduğuna göre, başarılı işgören, işletme amaçlarına ulaşmaya yeterli ölçüde katkıda bulunan kişidir. **Performans değerlendirme de, "personelin işletme amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi"**dir.(44)

İşletmede bir işgörenin başarısından söz etmek için, kişinin önceden tanımlanmış bir işinin bulunması; bu işin kendi özellik ve yeteneklerine uygun olması ve gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın (ölçünün) bulunması gerekir. Bu "standarda ulaşmak" işgörenin başarısı olarak düşünülürken, "standardın altında kalmak"da, başarısızlığı olarak kabul edilir.(45) O halde, **performans değerlendirme, "çalışanların mevcut performans düzeyini, önceden belirlenmiş performans standartları ile karşılaştırıp, onların tutum, davranış ve çıktılarını ölçme, değerlendirme ve etkileme süreci"** olarak ifade edilebilir.(46)

Diğer bir deyişle, işletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar, onun başarısı; bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de, onun başarısının değerlendirilmesidir. Burada yapılan iş, en kısa ifadesiyle, **işgörenin işletme içinde tanımlanan sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesi işlemidir.**(47)

Performans değerlendirme, işletme yöneticisinin insan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetmesinde çok önemli bir araçtır. Performans değerlendirmenin amaçları **iki genel grupta ele alınabilir:**(48) bunların **ilki işgöreni değerlendirme amacı** olup, değerlendirme sonuçları, ücret artışı, terfi, işten çıkarma gibi konularda onun hakkında karar verebilmek için kullanılır. **İkinci genel amaç personeli geliştirmeye yöneliktir**. Değerlendiren yönetici (üst) ile değerlendirilen (ast) arasında iyi bir iletişim ile, işgören kendi hata ve eksikliklerini görebilecek; sağlanan geri bilgi akışı ile kendini geliştirme imkanı bulacaktır.

Değerlendirme sonuçlarının olumlu/olumsuz performans bilgisi olarak işgörene bildirilmesi ve bu sonuçların onlarla tartışılması çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırma amacına yöneliktir. Bu doğrultuda performans değerlendirme, aşağıda belirtilen insan kaynakları fonksiyonlarında çalışanlara ilişkin kararların alınmasında yararlı olmaktadır:(49)

– İnsan kaynakları planlaması (gerekli personelin nitelik ve sayısının belirlenmesi)

– Ücret-maaş yönetimi

– Çalışanların eğitim/geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi

– İşten ayırma kararları

– Kariyer planlama, işgücü envanterinin oluşturulması vb. kararlar.

12.6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için pek çok yöntem geliştirilmiştir. Bazı yazarlarca, bir kısmı ilk uygulamada kullanıldığı için klasik yöntemler, bazıları da modern yöntemler olarak anılan değerlendirme yöntemlerinin ayrıntısına girilmeye-

cek; başlıcaları ana hatlarıyla gözden geçirilecektir. Başta gelen performans değerlendirme yöntemleri şöyle sıralanabilir:(50)

– Sıralama ve karşılaştırma yöntemi

– Dereceleme yöntemi

– Kritik olay yöntemi

– Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yöntemi.

Sıralama ve Karşılaştırma Yöntemi: Bu, uygulaması kolay, az zaman alan ve ucuz bir yöntem olup az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanabilir. Basit sıralama olarak adlandırılan yöntemde, yönetici, çalışanlarını işlerindeki başarılarına göre sıralar; önce en iyi/başarılı ve en kötü/başarısızı belirler. Sonra, daha az iyi ve daha az kötü işgörenleri seçerek tüm personeli, "iyi", "kötü", "orta" gibi alt gruplara böler. Ancak bu sıralamanın sağlıklı olması için **ikili karşılaştırma yöntemi** uygulanır. Bu, basit sıralamaya göre daha iyi sonuç verir; zira her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır.(51)

İster basit sıralama, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzde kullanımı sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin başarı durumu, organizasyonu için "taşıdığı değer" ya da "yaptığı katkı" gibi ifadelerle belirlenen **tek bir genel kritere göre karşılaştırma yapılır.** Değerlendirmede subjektif faktörlerin rolü fazla olur ve ayrıca işgören sayısı arttıkça yöntemin uygulanması zorlaşır.(52)

Dereceleme Yöntemi: İlkine göre daha kapsamlı olan bu yöntemde, yönetici belirli bir dönemin sonunda üzerinde; çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk yetenekleri gibi faktörleri ve dereceleri içeren bir form aracılığı ile, tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirme yapar. Sıralama yönteminde işgörenler bir bütün olarak ele alınmakta iken, burada bir bütün olarak değil çeşitli kriterler açısından, teker teker değerlendirme yapılır. Yukarıda sayılan faktörler, verilen işlerin işgören tarafından ne ölçüde başarılı bir biçimde yerine getirildiğini göstermek amacıyla, yatay bir ölçek üzerinde "en iyiden en kötüye doğru" derecelendirilir.

Değerlendirmeyi yapan yönetici sözkonusu ölçek üzerinde her faktöre bağlı olarak uygun gördüğü dereceye bir işaret koyma yoluna gider ya da her derece için önceden belirlenmiş bir puan listesi varsa, bu puanları kullanılır. Genellikle bu yöntemde her kriter için beşli ölçek ile dereceleme yapılır: 1. Çok iyi; 2. İyi; 3. Orta; 4. Ortanın altı; 5. Yetersiz. Yönetici, kendi takdirine göre bunlardan birini seçer.(53)

Dereceleme yönteminde kullanılan kriterlere şunlar örnek olarak verilebilir: İşin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, insiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe uyum, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme.(54) Bu yöntemde değerlendirmenin objektif olması için birden çok yönetici tarafından değerlendirme yapılması yoluna gidilebilir ve sonra hepsinin ortalaması alınır. Değerlendirme sonunda, ortalama başarısı yüksek olan işgörenlere yüksek ücret veya yükselme olanakları tanınır; orta derecede olanlara eğitim verilir; düşük derecelerde olanların ya işleri değiştirilir ya da uyarma ve işten çıkarma gibi işlemler yapma yoluna gidilir.(55)

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde, yönetici işgöreni sürekli olarak gözetleyerek, onun başarılı ya da başarısız davranışlarını ve kritik özelliği olan işler veya olaylar karşısındaki davranışlarını kaydeder. Belirli dönemler boyunca kişinin gösterdiği olumlu ya da olumsuz davranışlar, örneğin, eğitime veya işe karşı gösterilen ilgi veya ilgisizlik, iş arkadaşlarına uyum veya uyumsuzluk, iş yoğunluğuna karşı gösterilen tepki işgörenin değerlendirilmesinde kullanılır.(56)

Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi: Son yıllarda yaygınlaşan bu yöntemde işgörenin performansı, kendileri için belirlenen dönemlik (altı aylık, yıllık vb.) hedeflere ulaşma derecelerine göre değerlendirilir. Hedef belirleme ve değerlendirme, ast ve üst (değerleyen ve değerlenen) tarafından birlikte yapıldığı için bu yöntem, "katılmacı" bir nitelik gösterir.

Diğer Yöntemler: Yukarıda kısaca açıklanan yöntemlerden başka, "zorunlu dağıtım", "kontrol listeleri", "saha (alan) incelemesi" ve "davranışsal beklenti ve gözlem ölçekleri" gibi değerlendirme yöntemleri de vardır.

Son zamanlarda, performans değerlendirme yerine daha geniş kapsamlı bir kavram olan "performans yönetimi" kavramının kullanıldığı da gözlenmektedir.Bu kavram çerçevesinde konu, çalışanların performansının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarını içeren dinamik bir süreç olarak ele alınır.(57)

12.7. KARİYER PLANLAMA

12.7.1. Kariyer Planlamanın Anlamı, Önemi ve Amaçları

Kariyer, çoğunlukla "meslekte ilerleme, yükselme; belirli bir statü elde etme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma" şeklinde düşünülür. Günlük dilde kariyer sözcüğü iş ile eş anlamlı olarak kullanılmakta ise de, kavramın gerçek anlamı bu olmayıp, "kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleri" ya da "kişinin yaşamı boyunca, sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılım konusundaki tavrı" olarak tanımlanabilir. Böyle alınınca, kariyer işe göre hem daha uzun vadelidir; hem de bir işi değil, bir dizi işi ifade eder.(58)

Kariyer, "kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı ve kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir." Bu süreç, seçilen işte ilerlemek, böylece daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık elde etmektir.(59)

Kariyer planlama ise, **işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerin belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bilinçli bir plan yapılması** ya da kısaca, **"kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir."**(60) Kariyer planlamanın en önemli amaçlarından biri, bireylerin bilgi birikimini arttırmak ve geleceklerini kontrol etme yeteneklerini geliştirmektir. Böylece birey, karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri değerlendirmeyi ve etkili kararlar vermeyi öğrenir; zira bu planlama, bireye kişisel ihtiyaçlarını ve bunları kariyer yaşamı plan çerçevesinde nasıl karşılayacağını göstermektedir.

Kariyer planlamanın önemi, bunun kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesi yoluyla çeşitli amaçları gerçekleştirmesi ile ilgilidir. Kariyer planlamanın başlıca amaçları şöyle sıralanabilir:(61)

– İnsan kaynaklarının etkin olarak kullanılması

– Yükselme (terfi) ihtiyaçlarının karşılanması için işgörenlerin geliştirilmesi

– İyi eğitim ve kariyer olanakları ile iş başarısının yükseltilmesi

– İşgörenin iş tatmininin ve işe bağlılığı (sadakati)nın sağlanması.

12.7.2. Kariyer Planlama Çeşitleri

Kariyer planlamanın iki çeşidi mevcut olup, bunlar:

– Bireysel açıdan kariyer planlama

– Örgütsel (organizasyon açısından) kariyer planlamadır.

Burada bu iki türdeki kariyer planlamanın ne oldukları kısaca açıklanacaktır.(62)

Bireysel Kariyer Planlama: Kariyer planlamada ilk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliği ile ilgilidir. İşgören olarak birey, **iş yaşamında** ve içinde yer aldığı **organizasyon içinde yerini bilme ve anlama;** ayrıca, **gelecekte de nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme** durumundadır.(63) Kariyer hedeflerinin açık-seçik olarak ortaya konması için, kişinin öncelikle kendisinde mevcut potansiyel nitelikleri tanıması gerekir. Belirlenen hedefe yönelik olarak, kişi, bulunduğu pozisyonda kendini geliştirme ve yükselme imkanları arar. Ancak, nereye gitmek istediğini bilen; kariyer hedefleri, kişisel değerleri, ilgi alanları ve yetenekleri ile uyuşan ve hedefe yönelik olarak kişisel gelişim sağlayan kimseler işinde ilerler ve başarılı olurlar.(64)

Örgütsel Kariyer Planlama: İşletmeler çalışanlarının kariyer etkinliğini arttırmak isterler ve bu amaçla çeşitli politikalar uygularlar. İşletme mevcut işgörenlerini gelecekte hangi pozisyonu veya mevkilerde yer alabileceklerini belirlemelidir. Bunun için işgörenlerle görüşme yapılarak veya yazılı çalışmalarla ortak hedefler saptamaya çalışılır ve eylem planı hazırlanır. Hazırlanan eylem planları ile kişiler bazen yatay geçişlere, bazen de dikey geçişlere yönlendirilirler.(65)

Örgütsel kariyer planlamada en büyük destek çalışanların eğitimi olup, bu tasarımda zaman planlaması, alınacak eğitimler, elde edilecek tecrübe ve beceriler önceden belirlenmeye çalışır. İşgörenin gelişimi için, her dönem sonunda kişisel performans ölçümleri yapılır. Bu çalışmalarla kariyer gelişiminin sağlanmasında en büyük görev yöneticiye düşmekte olup, o, sürekli bir şekilde gönülden destek vererek çalışanların performansını yükseltme yolunda çaba harcamalıdır.(66)

İşletmelerde önemli bir insan kaynakları fonksiyonu olarak kariyer planlama, bireysel ve örgütsel bakış açılarının bütünleşti-

rilmesini gerektirir. Buna göre, kariyer yolları veya patikaları şeklinde tasarımlanan örgütsel kariyer sistemi içinde işgörenlerin bireysel kariyer planlarını da dikkate alan kariyer hareketlerinin planlanması ve uygulanması söz konusudur.

12.8. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret (ve maaş), işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olduğu gibi, işgöreni işletmeye en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme (teşvik) aracıdır. Esasen personelin işletmeye girişinin ve orada sürekli olarak çalışmasının nedeni de bir bakıma kendisine yapılan ödemedir. Bu nedenle, çalışanların ücretlerinin belirlenmesi ve ödenmesiyle ilgili olan ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir.

İktisatçılara göre ücret, zihinsel veya bedensel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından ücret, bir maliyet unsurudur ve işverenlerin ücret düzeyi beklentisi, "**maliyetleri minimize edeceği nokta**" olarak görülür. Gerçekte ücret maliyetleri arttıran bir faktör olmakla beraber, verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe de sahiptir. Genelde ilke olarak, işgörenin ücreti arttıkça verimliliği de artar ya da kişinin performansı yükseldikçe aldığı ücret de yükseltilmelidir.(67) İşgörenler açısından ise ücret, çalışmalarının karşılığı olarak aldıkları asıl veya tek geçim kaynağı durumundadır.

Ücret, en geniş anlamda, işgörenlerin çalışmak dolayısıyla sağladıkları maddi olan ve olmayan tüm yararları kapsar. Ancak, genellikle ücret, "para olarak ödenen ve para cinsinden ölçülebilen maddi karşılıkları" ifade etmek üzere daha dar bir anlamda kullanılır. Ayrıca ücret, çoğunlukla; temel ücret veya maaş, performans ücreti, ek yararlar ve sosyal yardımlar gibi unsurları içeren bir paketi ifade eder.

Ücret yönetimi; "ücretleme" olarak ta adlandırılır ve kısaca, personel ücretlerinin neye göre, ne düzeyde, nasıl, ne zaman ödeneceğine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsar.Ücret politikaları, ücretlemede uyulacak temel ilkeleri ve izlenecek yolları; "yapı", işletme içi ücret farklılıklarının neye dayalı ve nasıl olacağını ifade eder. Ücret sistemleri ise, ücretlerin

hesaplanması ve ödenmesine ilişkin düzenleme ve uygulamaları kapsar. Ücretlemenin bu temel konuları, aşağıda ana hatlarıyla ele alınmıştır.

12.8.1. Ücret Yönetimi İlkeleri ve Politikaları

İşgörenlerin işletmede etkili ve yararlı bir biçimde çalıştırılmasında büyük bir rolü ve payı olan ücret, üzerinde özenle durulması gereken, hassas bir konudur. Bu yüzden, ücretleme, belirli ilke ve poltikalara uygun olarak ve sistemli şekilde ele alınmalıdır.

Ücret yönetiminde izlenmesi gereken bazı ilkeler şöyle sıralanabilir:(68)

Eşitlik İlkesi: Yapılan işin ve işi yapan işgörenin kapasitesi saptanarak, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.

Dengeli Ücret İlkesi: Ücret, işgörene belirli bir hayat seviyesini sağlayacak kadar tatminkâr; işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar da ölçülü ve dengeli olmalıdır.

Yükselme (Terfi) Orantılı Ücret İlkesi: İşgören, bir üst kadroya veya pozisyona geçtiğinde daha yüksek ücret almalı; bir ast, bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır.

Bütünlük İlkesi: Beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok zihinsel emek sahipleri ile, mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye veren işçi ve teknik personel arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın, tüm çalışanlar için âdil bir ücret politikası uygulanmalıdır.

Objektiflik (Nesnellik) İlkesi: İşletmede duygusal nedenlerle, sempati ve antipatilerle ücret artış ve azalışı yapılmamalı; ücretler ve ücret artışları, objektif olarak, herkese hak ettiği ölçüde, kayırma ve huzursuzluğa yol açmadan verilmelidir.

Cari Ücrete Uygunluk İlkesi: İşgörene verilen ücret, piyasada aynı tür işe verilen ücretle aynı düzeyde olmalıdır; aksi halde işgören başka işletmeye geçmek ister.

Açıklık İlkesi: Uygulanan ücret düzeni işletmede çalışan herkes tarafından kolayca anlaşılır nitelikte, açık ve net olmalıdır.

Ücret Politikaları: Ücret yapısının kurulmasında öncelikle temel ücret politikası belirlenmeli; ücret politikası, ücret adaletini

ve işletme dışı etkenler karşısındaki dengeyi sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Rekabet ortamında uygun nitelikteki işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunları işletmede tutabilmek için gerekli olan ücret düzeyi belirlenmelidir. İşgücü maliyeti, işletmenin mal ve hizmet pazarındaki rekabet gücünü olumsuz etkileyebilir. Bu durum, işletmenin piyasa koşullarını da dikkate alarak ücret politikasını belirlemesi gereğini ortaya çıkarır(69)

İşletme, işgörenlere ilişkin sorunları ve kendi alanındaki iş piyasasını gözönünde bulundurarak, "nasıl bir ücret yapısı oluşturacağı"na karar vermelidir. İşgörenlerin isteklerini karşılayarak, işletme içi ve işletme dışı eşitliği gerçekleştirecek bir ücret programı uygulanmalı ve yönetim, kararlarını bilimsel gereklere göre vermelidir. Böylece, işgöreni motive edecek ve diğer işletmelerin politikalarına göre değişen esneklikte bir ücret politikası saptanmalıdır.(70) Burada **temel nokta**, iş analizi ve iş değerleme sonuçları ile içinde bulunulan iş çevresindeki (piyasasındaki) ücret araştırmaları bilgileri çerçevesinde; **"yüksek ücret"**, **"eşit** ya da **endüstri ortalaması ücret"** veya **"düşük ücret" politikalarından hangisinin izleneceğinin** belirlenmesidir.

12.8.2. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş değerleme, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ve zorluk derecelerine göre objektif bir biçimde ortaya konulmasıdır.(71) İş değerleme, adil bir ücret yapısının oluşturulması için yaygın şekilde kullanılan bir yöntemdir. İş değerlemesiyle işletmedeki işlerin değer veya önem düzeyleri belirlenir ve buna göre işgörenlerin ücretleri farklılaştırılarak ücret yapısı oluşturulur.

İş değerlemesinde işgören değil, işin kendisi değerlendirmeye alınmaktadır. Bu nedenle öncelikle iş analiz ve tanımları yapılır. İş değerleme başarılı bir ücret sistemi uygulaması ya da ücret yönetimi için gerekli olup, ücretlendirmede çeşitli sürtüşmelere yol açan adaletsizliklerin ortadan kaldırılmasını amaçlar ve işler arasında gerçek bir karşılaştırma yapılmasını sağlar.(72)

İş değerleme ile her işin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkısı ve önem derecesi ile hakettiği ücret belirlenmeye çalışılır. İşlerin katkı ve önem derecelerini ölçüp belirlemek aslında oldukça güçtür ve bunu sistemli olmayan yöntemlerle (örneğin, tepe yöneticilerinin kanaatlerine göre) belirleme, aynı işi yapan işgörenler arasında ücret farklılıklarına; dolayısıyla hoşnutsuzluklara yol açmaktadır. İş değerleme özellikle bu tür hoşnutsuzlukları ortadan kaldırmak ve **"eşit işe eşit ücret"** ilkesini uygulamak amacına hizmet eder.(73)

İş değerleme çeşitli yöntemlerle yapılabilir; ama bu yöntemler genel olarak, "sayısal yöntemler" ve "sayısal olmayan yöntemler" şeklinde ikiye ayrılırlar. Sayısal olmayanlar kendi içinde, "sıralanma" ve "sınıflama"; sayısal olanlar ise, "puanlama" ve "faktör karşılaştırma" olarak ikiye ayrılır. Bütün yöntemlerde değerlenecek işler belirlendikten sonra analiz edilerek tanımlanır ve işler bu tanımlara bakılarak değerlendirilir. Sayısal olmayan yöntemlerde işler önem bakımından sıralanır veya sınıflandırılır. Diğer yöntemlerde ise, işlerin değeri puan veya para değeri şeklinde sayısal olarak belirlenir. Böylece örneğin, puan yönteminde, bir işin puanı yüksek olduğu ölçüde o işin daha değerli olduğuna hükmedilir ve bu iş için düşük puanlı işlerden daha yüksek bir ücret belirlenir. Böylece, her bir işgören yaptığı işin değerine göre belirlenen temel ücret veya maaşı alır. Bu şekilde, işin değerine dayalı adil bir ücretleme gerçekleştirilmiş olur.(74)

İşletmelerde işgörenlerin ücretleri, çoğunlukla iş değerlemesine dayalı olarak farklılaştırılır. Bununla birlikte, son zamanlarda, işgörenlerin sahip oldukları ve sergiledikleri "beceri ve yetkinliklere dayalı" olarak ücretlendirilmesini öngören yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır.

12.8.3. Ücret Sistemleri

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri oldukça çeşitli olup, temel alınan ölçü birimi veya kritere göre farklı sistemler geliştirilmiştir. Ücret sistemlerinde, ya **zaman** ya **prodüktivite** temel (baz) olarak alınır veya **karma** bir yol izlenir. Geleneksel olan **zaman** temeline karşılık, prodüktivite temeline (performansa) dayalı akord sistemleri ve **primli ücret sistemleri,** çeşitli uygulama şekilleri olan alternatiflerdir.

1. Geleneksel Zamana Dayalı Ücret Sistemi: Bu sistemin esası, işgörenin işletmede çalışarak geçirdiği, saat, gün, hafta ya da ay gözönünde tutularak, ücret veya aylık ödeme yapılmasıdır. Büro personeli ile endirekt işçilere genellikle zaman esasına göre ücret ödenmesi yoluna gidilir. Bu sistemin en önemli yararı, basitliği, kolay hesaplanması, çalışana ücret garantisi sağlaması; önemli sakıncaları ise, başarı (iyi çalışıp çalışmama) ile ücret arasında bağıntı olmaması ve bir üretim biriminin maliyetinin önceden hesaplanmasının zorluğudur. Zamana dayalı sistemde işçilerin işi ne kadar zamanda bitirebileceği önceden kestirilemez.

2. Akord (Parça Başı) Ücret Sistemleri: Bu ücret sistemlerinde üretime harcanan zaman yerine **verimlilik** temel alınır; verimlilik ile ücret geliri arasında doğrudan ve doğrusal bir ilişki kurulur. Dolayısıyla, bu iki temel değişkenin birbirleriyle direkt olarak ilişkilendirilmesi yoluna gidilmektedir. İşgörenin gösterdiği çaba üretim artışına dolaylı ya da dolaysız olarak yansıyorsa akord ücret sistemi uygulanabilir; ancak üretimin ölçülebilir nitelikte olması gerekir.(75)

Akord sistemlerinde iş ölçümleriyle, normal bir işgörenin, normal çalışmasıyla elde edebileceği standart iş miktarı önceden belirlenip, bu temelde ücretlendirme yoluna gidilir. Uygulamada parça başı ücret sistemlerinin üretimle bağlantılı olarak kullanılan kritere göre iki çeşidi vardır:

– Parça akordu

– Zaman akordu.

Parça akordunda, mamul birimi başına ücret haddi (tutarı) belirlenir. İşgören, ürettiği mamul miktarına bağlı olarak ücret alır. İşgörenin hakettiği ücret; birim başına belirlenen ücret ile birim sayısının çarpılması yoluyla bulunur. **Zaman akordunda** ise, her iş birimi için belirli bir **"zaman standardı"** belirlenip, **işgörenin ücreti bu süre karşılığı olarak verilir.** Bu sistemde işgören, standart zamandan daha kısa sürede belirli bir üretimi gerçekleştirdiği oranda ücret geliri de artar. Örneğin, standart sürelere göre 1 saatlik çalışma ile 10 birim üretilmesinin öngörüldüğü bir durumda, 20 birim üretin bir işgören 2 saatlik ücreti hak eder. Akord sistemlerde genellikle ücret güvencesi sağlamak amacıyla belirli bir **temel** ya da **kök ücret** garanti edilir. İşgörenin verimi standart üretimin altına düşse de işgören bu kök ücreti alır.(76)

Akord ücret sistemleri verimliliği arttırıp, birim maliyetleri düşürmesi nedeniyle dikkat çekmektedir. Bu sistemlerde genellikle, işgörene asgari ücret garanti edilmekte; ama, standart iş veya parça miktarıyla doğru orantılı olarak ücret gelirinin artması sağlanmaktadır.(77)

3. Primli Ücret Sistemleri: Bu sistemler, teşvik etmeyi amaçladıkları temele dayalı olarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Primli sistemler, "verimlilik", "kalite", "girdi tasarrufu" vb.'ne dayalı olabilirse de, prodüktiviteyi temel alanlar daha yaygındır. Bu son türde, prodüktivitesi yüksek olan kimselere, verimliliklerine uygun bir biçimde yüksek ücret ödenmesi hedef alınır; primli ücret sisteminde uygulama değişik biçimlerde yapılabilir. Örneğin, primli ücret, üretim miktarına göre ödenebilir veya zaman esasına göre yapılan ücret ödemesine, verimlilik derecesine göre bir prim eklenebilir. Burada asıl amaç, istenen performans boyutunun (verimlik, kalite, tasarruf vb.) ödüllendirilme yoluyla özendirilmesidir.

Primli ücret sisteminin işletmeye sağladığı çeşitli yararlar vardır ve bu yüzden de kullanımı gitgide yagınlaşmaktadır. Yapılan işle ücret arasında bağıntı kurduğundan, iyi kullanılırsa çalışkan kimselerin ödüllendirilmesine imkân verir; onların moralini yükseltir; birim maliyeti önceden tahmin nisbeten kolaydır ve yakından nezareti ortadan kaldırır.(78) En önemli sakıncaları da, bu sistemlerin karmaşık ve uygulanması güç olmaları; ancak belirli şartlarda (standart çalışma şartları, standart mamuller vb.) uygulanabilmesi ve sırf verime dayanan sistemde aşırı çalışmanın kişinin sağlığını tehlikeye sokmasıdır.(79)

Primli ücret sisteminin birçok türü vardır; en çok bilinen örnekleri, "Halsey ücret sistemi", "Rowan ücret sistemi", "Bedeaux ücret sistemi" ve "Emerson ücret sistemi"dir.(80) Burada bunların açıklanmasına girilmeyecektir.

İşletmelerde uygulanabilecek bellibaşlı ücret sistemlerini, yukarıdaki üçlü ayırımın dışında daha kapsamlı bir şekilde birkaç grupta toplama yoluna da gidilebilir:(81)

1. Parça başına ücret sistemi

2. Saat ücreti sistemi

3. Götürü ücret (direkt ücret) sistemi

4. Üretim kotasına göre teşvik sistemi

5. Kâra ortak etme vb. diğer teşvik sistemleri.

12.9. ÇALIŞMA (ENDÜSTRİ) İLİŞKİLERİ

Günümüzde insan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetlerin boyutları oldukça genişlemiştir. Örneğin, geleneksel personel yönetiminde tepe yönetiminin görevlerinden biri olan toplu pazarlık, insan kaynaklarının uzmanlık alanlarından biri haline gelmiştir. Örgüt ve yönetim hakkındaki teorik ve uygulamalı bilgiler arttıkça bunların insan kaynakları yönetimine de yansıması ve yeni gelişmeler kaydedilmesi beklenebilir. Nitekim, toplam kalite yönetimi, süreç yenileme, öğrenen örgütler gibi yönetimle ilgili yeni gelişmeler, çalışanların istihdamı konusunda yeni bakış açıları ve yeni yaklaşımlar geliştirilmesi ihtiyacını yaratmıştır.(82)

Bilindiği gibi, liberal ekonomi anlayışı işverenle çalışanlar arasındaki ilişkilerin kendi aralarında serbestce ve özgür iradeleriyle düzenlenmesini öngörmektedir. Ancak ekonomik olarak güçlü olan işveren tarafının çalışanı baskı altına alması sonucu, devlet bu alana müdahale etme gereğini duymuş; çıkardığı yasalarla işgörenleri korumaya çalışmıştır. Güçlenme ve haklarını işverene karşı koruma yolunda işçiler de kendi örgütleri olarak işçi sendikalarını kurarak, birlik ve dayanışma oluşturmaya çalışmışlar; daha sonraları işverenlerin de örgütlenip işveren sendikalarını kurmalarıyla **"toplu iş ilişkileri"** gelişmiştir.(83)

Bu gelişmeler ışığında işletmelerde her tür iş ilişkisinin ilgili yasal düzenlemelere, işveren (yönetim) ve işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak yönetilmesi, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biridir.

12.9.1. Endüstri İlişkileri Kavramı ve Kapsamı

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş anlamda **"tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını"** kapsamaktadır. Endüstri ilişkilerinin "bireysel ilişkiler (işçi-işveren ilişkileri)", "toplu ilişkiler (işçi sendikaları-işveren sendikaları ilişkileri)" ve "kamu kuruluşlarının düzenlemeleri" şeklinde üç ayrı faaliyet alanı bulunmaktadır. Böylece, yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmelerin yanında bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme alanına girmektedir. Geniş olarak alındığında, endüstri ilişkileri, çalışma ilişkilerinin tümünü ve her konusunu kapsadığı için "çalışan ilişkileri" anlamında kullanılmaktadır.(84) Ayrıca bu, "çalışma ilişkileri" olarak da adlandırılmaktadır.(85)

Endüstri ilişkileri daha çok kurumlaşmış ilişkilerle ilgilenmektedir. Sendikalar, toplu pazarlıklar, devletin çalışma yaşamındaki rolü ve uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konular endüstri ilişkilerinin inceleme alanına girdikleri için, örgütlenmeler ve örgütler aracılığı ile oluşturulan kurumlaşmış ilişkiler ağırlıklı bir yer tutmaktadır.(86)

Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi belirli siyasi, ekonomik ve hukuki yapı tarafından şekillenmektedir. Dolayısıyla her ülkenin kendine özgü tarafları vardır; ama, genel olarak endüstri ilişkileri sisteminin başlıca unsurları şöyle sıralanabilir:(87) İşçi-işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı, sendikaların özellikleri ve taktikleri; toplu pazarlığın yapısı ve devlet kontrolünün çerçevesi.

Sendikalar: Sendikalar, en basit ifadeyle, işçilerin veya işverenlerin kendi çıkarlarını korumak amacıyla oluşturdukları örgütlerdir. Ülkemizde 1983 yılında yürürlüğe giren **2821 Sayılı "Sendikalar Yasası"**nın 2. maddesine göre de:

"Sendika, işçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır."(88)

İşçi sendikaları baskı grubu olarak güçlerini en çok işverenlere karşı kullanırlar; gerektiğinde grev hakkını da kullanarak işçilerin sosyal durumlarını korumak ve geliştirmek için işverenlere baskı yaparlar. İşverenler de, buna karşı koyabilmek ve denge sağlayabilmek için lokavt hakkını kullanma yoluna gidebilirler. İki tarafın sahip olduğu sözkonusu baskı gücü tarafların toplu sözleşme düzenindeki pazarlık gücünü ortaya koyar.(89) İşçiler için grev ne ölçüde yasal hak ise, işveren için de lokavt o ölçüde yasal bir haktır. Lokavt, bir iş yerinde işverenin, işçilere isteklerini kabul ettirmek veya aşırı taleplerini önlemek amacıyla, işyerini yasalara uygun olarak kapatarak işçileri toplu olarak işten uzaklaştırmasıdır."(90)

İşçi ve işveren kuruluşları ya mesleğe göre (terzi, bakkal, marangoz vb.) ya da iş koluna göre (gıda, dokuma, metal vb.) sendikalaşabilirler. Ülkemizde yasal olarak **iş koluna göre sendikalaşma** esası kabul edilmiştir. Sendikalar çalışma hayatıyla ilgili olarak toplu iş uyuşmazlıklarında ilgili makamlara başvurma, grev kararı alma ve grevi yürütme faaliyetleri yanında, üyelerinin eğitimi gibi sosyoekonomik ve kültürel faaliyetlerde de bulunabilirler. Ancak, sendikaların en önemli faaliyetleri toplu pazarlıktır.

Toplu Pazarlık: "Toplu pazarlık, bir tarafta bir işveren veya bir işveren grubu ya da kuruluşu ile diğer tarafta işçileri temsil eden bir ya da daha fazla kuruluşun bir anlaşma yapabilmek için bir araya gelerek çalışma koşulları konusunda yaptıkları görüşmelerdir."(91) Toplu pazarlık sendikaların varoluşunun temel nedeni olup, işverenle sendika arasındaki tüm örgütlü ilişkileri kapsamaktadır. Çalışanların çalıştırılma koşullarını belirleyen toplu pazarlık, ücret ve çalışma koşulları şeklinde iki ana unsuru kapsar. Tarafların bu konular üzerinde anlaşmaya varması halinde toplu sözleşme imzalanmaktadır.

12.9.2. İşletme-İşgören Bütünleşmesi ve Motivasyon

Çalışma ya da endüstri ilişkileri, geniş anlamda; işgörenlerle iletişim, disiplin, motivasyon, iş tatmini ve işe bağlılık ile işgören danışmanlığı gibi konuları da kapsar.

İletişim: İnsan kaynaklarının ortak örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere istekli bir şekilde çalışmasını sağlayabilen işletmelerin rekabet güçleri artmakta, başarı şansları yükselmektedir. "Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesi" olarak adlandırılabilen bu durumun gerçekleştirilebilmesi, insan kaynakları yönetiminin başta gelen görevlerinden biridir. İşte bu noktada, işletme hedeflerine ulaşmak için etkin bir iletişim sisteminin varlığı, yönetim kademeleri için temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim, "iki veya daha fazla kişi arasındaki bilgi değişimi"dir. Bilgi, günümüzde işletmelerin etkin yönetiminde temel rol oynamakta; onların itici gücü olmaktadır. İşletmelerde hem çalışanlar arasındaki beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde, hem de faaliyetlerin etkin bir biçimde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü ancak etkili bir iletişim ile çalışanlar ve işletme yönetimi ortak görüş ve anlayışa vararak işletme hedeflerine ulaşmak için işbirliği yaparlar.(92)

Disiplin: Bir işletmenin etkinliği örgüt içindeki tüm faaliyet ve süreçlerini sistemli bir biçimde, belirlenen ana hedefler doğrultusunda yönlendirilip yönetilmesine bağlıdır. Diğer üretim faktörlerine göre yönetimi ve denetimi daha zor ve karmaşık olan "insan kaynakları"nın uyumlu bir şekilde çalışması çok önemlidir. Bu doğrultuda -uyumlu bir çalışmayı sağlamak üzere- belirli kurallar, ilkeler, yaptırımlar, tutum ve davranış biçimlerinin oluşturulması gerekmektedir. İşte işletme içinde uyulması gereken; uyulmaması halinde işgörenlerin bir takım yaptırımlarla karşılaşmasının sözkonusu olduğu kurallar ve ilkeler, disiplin kavramını ortaya çıkarmaktadır. Disiplin kavramı çoğu zaman olumsuz yönü ile ele alınıp, cezalandırma ile eş anlamlı olarak kullanılmakta ise de, disiplin kurallarının amacı cezalandırmak değildir. Geniş anlamda disiplin, işletme koşul ve özellikleri doğrultusunda, işletme için belirlenen tutum ve davranış biçimlerinin çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlayacak ilke ve kurallar bütünüdür. Yönetimin, disiplin uygulamasına ilişkin politikayı belirleyip, çalışanlara aktarması; disiplin kurallarının çalışanlarca anlaşılıp benimsenmesi gerekmektedir.(93)

Motivasyon, İş Tatmini ve İşletmeye Bağlılık: İşletmede çalışan personelin verimli çalışmak için teşvik edilmeleri, özendirilmeleri gerekir. Çünkü, iş tatmini elde eden, işinden memnun olan kişi, hem işini daha iyi yapar; hem de, işletmeye bağlılık derecesi yüksek olur. Bu nedenle çalışanların iş tatminini arttırmak; performans düzeylerini yükseltmek; böylece onları işe bağlayarak devamlılığı sağlamak ve işgören devir hızını düşürmek için işletmede alınabilecek çeşitli insan kaynakları yönetimi önlemleri vardır. Motivasyonu, iş tatminini ve işletmeye bağlılığı arttırıcı önlemler üç grupta toplanabilir:(94)

(1) İktisadi ve Mâli Önlemler: Bunlar, iş değerlemesi ve çalışanların gördükleri işe göre lâyık oldukları şekilde (liyâkate göre) maaş ve ücret ödenmesi yolundaki önlemlerdir (primli ücret sistemleri, yükseltilme ya da terfi sistemleri gibi).

(2) Fiziki ve Maddi Önlemler. Fiziki ve maddi önlemler de, çalışanların işle ve işyeri ile ilgili çalışma şartlarının düzeltilmesi ve

iyileştirilmesi yolundaki çabalardır. İşyerinin, temizlik, ısı, ışık, rutubet, gürültü, vb. faktörler bakımından uygun çalışma, ortamına dönüştürülmesi önlemleri bu gruptadır.

(3) Manevi ve Sosyal Önlemler: Manevi ve sosyal önlemler ise, personelin, işletme içerisinden en uygun beşeri ilişkileri kurabilmeleri sağlamaya yönelik önlemlerdir. İşgörenleri işe ve işletmeye bağlamada, insan ilişkilerinin ve genel olarak sosyal ortamın etkin bir rolü vardır. İşletmenin, sağlayacağı sosyal hizmetler ile personel için sıcak ve dostane bir atmosfer yaratması çok yararlı olmakta; personelde "aidiyet duygusu" ve işletme ile "bütünleşme"yi sağlamaktadır.

İşgören Danışmanlığı: İnsan kaynakları yönetiminin görevleri arasında işgören ya da personel danışmanlığı da vardır. Bu görev, işletmede çalışanların işle ve özel yaşamları ile ilgili sorunlarına çözüm üretmeyi, çözüme katkıda bulunmayı veya en azından sorunlarını paylaşmayı kapsar.(95) Danışmanlık hizmetleri, işgörenin motivasyonu, performansı, iş tatmini ve işletmeyle bütünleşmesi açılarından önemlidir.

12.10. SAĞLIK VE GÜVENLİK

İşçi sağlığı ve iş güvenliği, iş yerlerinde işin yapılması sırasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'ne göre, "hastalık yalnız hastalık ve sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali" olarak kabul edilmektedir. Eskiden işçi sağlığı, çalışanları iş kazası ve meslek hastalıklarından korumak, yorgunlukları azaltmak ve vücudun erken çöküsünü engellemek olarak algılanırken; bugün bu anlayış gelişerek "yüksek nitelikli yaşam" denilen bir yaşam düzeyini sağlamayı amaçlar hale gelmiştir.(96)

İnsan sağlığını etkileyen faktörler oldukça çeşitlidir; bunların başlıcaları kişiye bağlı özellikler ve çevresel özelliklerdir. Kişiye bağlı özellikler her insanın bünyesinin, çalışma tarzının, değişen koşullarda davranışı, tepkisi ve uyumunun farklı olmasına yol açar; bu farklılıklar kalıtsal olabilir, sosyal faktörlerden de kaynaklanabilir. Çevre, fiziki, biyolojik veya sosyal çevre olabilir; ısı, hava kirliliği, basınç, kişi başına düşen çalışma alanı kişiyi etkilediği gibi, biyolojik olarak çalışma alanın mikroplar, parazitler gibi sağlığa zarar etkenlerin bulunması da çalışanı etkiler.(97)

İş güvenliği de önemli olup, işçinin çalıştığı işyerinde iş kazalarından korunmasını amaçlar. İş kazası, **506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu**'nda belirtilen "çeşitli durumlardan birinde meydana gelen sigortalıyı hemen veya daha sonra bedence veya ruhça arızaya uğratan olay" olarak tanımlanmıştır.(98)

İşçi sağlığı ve iş güvenliği işçinin hem işyerindeki, hem de işiyle ilgili işyeri dışındaki faaliyetlerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları gerektirmektedir. Konusu ve ölçek büyüklüğü ne olursa olsun, üretim faaliyetinin bulunduğu her alanda (inşaat, maden vb.; fabrika veya atelye) sağlık ve güvenlik çalışmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Konunun önemi nedeniyle, ülkemizde çalışma hayatı çeşitli yasa, yönetmelik ve tüzüklerle düzenlenmiş ve ayrıca uygulamaları izlemek amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı olarak işçi sağlığı dairesi kurulmuştur.(99)

Burada anlatılanlar dışında, iş ve örgüt tasarımı (organizasyon, reorganizasyon), insan kaynakları araştırmaları, insan kaynakları bilgi sistemlerinin işletilmesi, işgörenlerin sosyal güvenliğinin sağlanmasıyla ilgili işler, sosyal ve idari işlerin yürütülmesi vb. de insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında sayılabilir.

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

- HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ, ANLAMI, TANIMI VE ÖNEMİ
- HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI
- HALKA İLİŞKİLERDE TEMEL İLKELER
- HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ
- HALKLA İLİŞKİLERİN TÜRLERİ
- HALKLA İLİŞKİLERDE YARARLANILAN ARAÇ VE METODLAR

Halka İlişkiler çağdaş yönetim anlayışının temel unsurudur. Yirminci yüzyılın başlarında kamuoyunu dikkate almayan, daha çok işadamlarında belirginleşen, "işletmenin tek amacının daha çok kâr etmesi; sahiplerinin daha çok para kazanması" olduğu görüşü, işletmeler büyüyüp ortak sayısı arttıkça geçerliliğini yitirmiştir. Birkaç kişinin sermayesi ile yönetilemeyecek hale gelen işletmeler "halka açık şirketler" haline dönüştükçe, önce yöneticilerin halktan gelen ortaklarla olumlu ilişkiler kurma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra, bu ilişkilerin; çalışanları, müşterileri, bayileri, küçük satıcıları, işletmeye tedarikçi olarak çeşitli maddeleri sağlayanları, yerel toplumu, eğitim kurumlarını, yerel ve merkezi hükümet kuruluşlarını ve nihayet 1930'larda sivil toplum örgütleri de dahil tüm kamuoyunu içine almasıyla, halka karşı sorumluluğunun bilincine varan yönetim anlayışı değer kazanmıştır.(1)

Bu bölümde, önce halkla ilişkilerin gelişimi, anlamı, tanımı ve önemi ele alınacak; sonra, halkla ilişkilerin amaçları üzerinde durulacak; daha sonra, sırasıyla şu konular ele alınacaktır: halka ilişkilerde temel ilkeler, halkla ilişkiler süreci, etkili iletişim ve hedef kitleler; halkla ilişkilerin türleri ve son olarak da, halkla ilişkiler çalışmalarında yararlanılan araç ve metodlar.

13.1. HALKLA İLİŞKİLERİN GELİŞİMİ, ANLAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

Halkla İlişkilerin Gelişimi: Halkla ilişkiler önce ABD'de ve kamu kesiminde ortaya çıkmış; daha sonra özel kesimde de önem kazanarak çeşitli evrelerden geçmiştir. Kamu kesiminde halkla ilişkilerin geçmişi çok eski tarihlere kadar gitmekle beraber, planlı ve düzenli bir şekilde ilk uygulaması bundan 115 yıl öncesine (1896 Başkanlık seçimleri) dayanmaktadır. Onu izleyen yıllarda, 20. yüzyılın başlarında bir işletmede bir gazetecinin **"işletme ile, ilgili gruplar arasında iyi ilişkiler geliştirmek amacıyla"** maaşlı olarak çalıştırılmasıyla özel kesimde de görülmeye başlamıştır. Ancak, Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933) her iki kesimde de halkla ilişkilerin gelişmesini hızlandırmıştır. Devletçe bu kriz atlatılmaya çalışılırken, bilimsel (özellikle toplumbilimsel, psikolojik, sosyo–psikolojik nitelikdeki) araştırmalara girişilmiş; bugünkü anlamda kamuoyu yoklamaları geliştirilerek uygulanmaya başlanmıştır. Böylece, kamunun toplumsal sorunlara ilgisinin artması yanında, işletmelerin de sadece kâr peşinde koşmalarının yeterli olmadığı; Taylorizm doğrultusunda yalnızca verimlilik artışına odaklanmış olan işletme faaliyetlerinin, ihmal edilmiş bulunan işletme içi insan ilişkilerine ve işletme–çevre–aile–sendika gibi işletme dışı grup ilişkilerine önem vermeleri gereği ortaya çıkmıştır.(2)

Büyük Kriz ile toplumsal bir içeriğe kavuşan halkla ilişkiler, II. Dünya Savaşı sonuna kadar Avrupa'ya da yayılarak bir işletme yönetim fonksiyonu olarak benimsenmiş; daha sonra hemen hemen bütün ülkelerde benimsenmeye başlamıştır. Ülkemizde de özellikle 1961 Anayasası ile çalışanlara sendikal hakların verilmesi ve toplumsal örgütlenmeler ile bu yönde kamu kesiminde bir hareket başlamıştır. Özel sektörde işletmelerin halkla ilişkilerle tanışması ise 1970'lerde olmuştur. Bunda Türkiye'deki çokuluslu şirketlerin (örneğin, petrol ve havayolu şirketlerinin) halkla ilişkiler birimleri kurmalarının önemli etkisi olduğu; Mobil, Shell, Chrysler, Goodyear, Hilton gibi yabancı kökenli şirketlerden sonra, Koç, Eczacıbaşı, Yaşar gibi holdinglerle, Ziraat ve İş Bankaları, Oyak-Renault, Hürriyet ve Milliyet gibi büyük kuruluşların aynı yolu izledikleri bilinmektedir.(3) 1980'lerden itibaren çok sayıda büyük şirket ya kendi bünyesinde bir halkla ilişkiler bölümü oluşturmuş ya da sayıları gitgide artan halkla ilişkiler ajanslarından yararlanmaya başlamıştır.(4)

Halkla İlişkilerin Anlamı ve Önemi: Halkla ilişkiler, ekonomik, sosyal ve siyasal kuruluşların yöneticilerini, her faaliyetlerinde halkın yararını ön plana çıkaran bir görüş ve tutuma yönelten bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Halkla ilişkiler, temelde bir iletişim faaliyeti olup, bir işletmenin (ya da genelde bir kuruluşun) toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmesi, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürmesi çabalarıdır. Bu çabalarda, işletmede alınacak kararlarda kamu yararının gözetildiği düşüncesi, ya da felsefesinin bulunması gerekir. İş dünyasında bu yönde bir düşüncenin gelişmesi, sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde "sosyal kurum" kavramını geliştirmiştir. Bir işletme belirli bir düzeye (büyüklüğe) geldikten sonra, dolaylı veya dolaysız olarak ilişkide bulunduğu kitlelerin (ortaklar, çalışanlar, müşteriler vb.) yararlarına eşit ölçüde hizmet eden bir sosyal kurum olarak çalışmalıdır.(5)

Şu halde belirli büyüklüğe ulaşmış özel ya da kamu kuruluşunun, herşeyden önce, **topluma yararlı işler başarması** gereği ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedef kitlesi durumundaki gruplara ya da genelde kamuoyuna toplum yararına **yapılan çalışmaların duyurulması** da, konunun diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Böylece, halkla ilişkiler, iki aşamalı bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

Devlet açısından değil de, özel sektör açısından bakıldığında, halkla ilişkiler kavramındaki **"halk"** kelimesi ile ifade edilmek istenilen tümüyle halk olmayıp, **bir işletmenin ilişkili olduğu hedef kitledir;** bu kitle halkın büyük bir bölümü olabileceği gibi, sadece küçük bir kısmı da olabilir. Örneğin, ülkedeki tüm hanımlar, erkekler ya da çocuklar; doktorlar, mühendisler gibi sadece belirli meslek mensupları; işletmede çalışanlar ya da bir otelin müşterileri; bir okulun öğrencileri ya da velileri; bir spor kulübünün sporcuları veya taraftarları.(6)

Halkla İlişkilerin Tanımı ve Bazı Özellikleri: Halkla ilişkiler çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Bir kuruluşun kamuoyu ile ilişkileri açısından, "kuruluş olumlu işler başarmalı ve bunları kamuoyuna duyurmalıdır" görüşü doğrultusunda yapılan çeşitli halkla ilişkiler tanımlarından bazılarına göre, halkla ilişkiler:

"Kişi, şirket ya da bir kurumla halk arasındaki karşılıklı anlayış ve iyi niyeti geliştirme bilim ya da sanatdır"[7] (Webster's New Collegiate Dictionary).

"Bir kuruluşu, çalışanlara, müşterilere, ilgili olduğu kişilere sevdirme ve saydırma sanatıdır".[8]

"Özel ya da kamu kurum ve kuruluşunun, ilişkide bulunduğu kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek için sürekli olarak yaptığı faaliyetlerdir"[9] (Uluslararası Halkal İlişkiler Birliği–IPRA'nın tanımı).

Ülkemizde bu konunun önde gelen uzmanı olarak çeşitli yayınları da bulunan; hem uygulaması, hem de akademik yönü olan Alaaddin Asna'nın yapılacak işleri anlatan oldukça uzun tanımına göre de, halkla ilişkiler:

"Özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır."[10]

Son bir tanım olarak, Cutlip ve diğerlerine göre de, halkla ilişkiler:

"Kurum ile farklı hedef kitleler arasında karşılıklı yarar ilişkilerini belirleyen ve bu ilişkileri beslemek için iletişim kuran, kuruma itibar kazandırmaya yönelik bir yönetim fonksiyonudur."[11]

Halka İlişkiler Tanımlarının Ortak Özellikleri: Yukarıda görüldüğü üzere halkla ilişkiler çok kapsamlı bir faaliyet alanı olup, yapılmış olan tanımları da çok çeşitlidir. Ortak bir zemin belirlemek amacıyla; 1976'da ABD'de yayımlanan bellibaşlı bilimsel kitap, dergi, bülten ve makalelerdeki tanımları 1906-1976 tarihleri arasındaki dönemi kapsayacak şekilde tarayan 65 kişilik bir uzmanlar ekibinin belirledikleri 472 adet halkla ilişkiler tanımının analizinden çıkan sonuçların başlıcaları şöyle sıralanabilir:[12]

– Halkla ilişkiler uzmanlık gerektirir.

– Halkla ilişkiler bir yönetim görevidir.

– Halkla ilişkiler kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasındaki iletişimi düzenler.

– Halkla ilişkiler hedef kitlenin davranışları hakkında yönetimi bilgilendirir; gerekli araştırmaları yaparak önerilerde bulunur.

– Halkla ilişkiler, işletmenin kâr amacı yanında sosyal sorumluluğunun da bulunduğunu gösterecek biçimde davranmasına yardımcı olur.

– Halkla ilişkiler ister danışman, ister firma içi bir birim olsun, yönetimin bir parçası olarak faaliyet gösterir.

Bu tesbitlerin en basiti olan ilki, konunun bir uzmanlık alanı olduğu yolundadır. Oysa konunun bir uzmanına göre, ülkemizde "... orta boy firmaların çoğunda asıl meslekleri mankenlik olan ya da manken olduklarını iddia eden güzel, alımlı kızlarımız ek görev olarak halkla ilişkiler icra etmektedir."[13] Bazı büyük kuruluşlarda ise, halkla ilişkiler çalışmalarının konunun hiç eğitimini almamış ya da kayırılarak görev verilmiş kişilerce yürütüldüğü görülmektedir. Söz konusu durumun düzeltilmesi; bu yolda profesyonellerin ve uygulamacıların üzerlerine düşeni yapmaları gerekmektedir.[14]

13.2. HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI

Halkla ilişkiler fonksiyonunun işletmelere sağlayacağı çeşitli yararlar vardır. Bunlar, işletmenin halkla ilişkiler yoluyla ulaşmak istediği amaçlardır ve başlıcaları şöyle sıralanabilir:[15]

– İşletme ile ilgili halk kesimlerine (hedef kitlelere) işletme ve faaliyetleri hakkında bilgi vererek onları aydınlatmak

– Halkta; işletme, yöneticileri ve çalışanları hakkında var olan olumlu düşünceleri güçlendirmek

– Olumsuz kanaat, düşünce ve izlenimleri, yanlış anlaşılmaları düzeltmek

– Genelde toplum üzerinde olumlu izlenim ve topluma yararlı bir kurum imajı yaratmak veya kurumsal imajı değiştirmek

– Halkın istek, ihtiyaç, düşünce ve sıkıntılarını belirleyerek yardımcı olmaya çalışmak; bu yolda yapılanları duyurmak

– Yasa, yönetmelik, tüzük vb. düzenlemelerle konulmuş kuralları ve yeni uygulamaları, ilgili halk kesimlerine duyurmak ve benimsetmek

– Halktan ilgili kesimlerle iletişim kurarak gereken konularda kamuoyu oluşturmak ve onların desteğini sağlamak

Çoğu genel nitelikteki bu amaçlardan başka, halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha sınırlı ve spesifik amaçları da sözkonusu olabilir:

– Tüketicilere, işletmece sunulan mal ve hizmetlerden daha iyi bir şekilde yararlanmanın yollarını göstermek

– Yatırım fonları sağlamak

– Çevre kirlenmesi gibi spesifik sorunlarla ilgilenmek

– Belirli bir işletmede çalışmanın ayrıcalığını vurgulayarak, kaliteli personel sağlamak.

13.3. HALKLA İLİŞKİLERDE TEMEL İLKELER

Halkla ilişkiler alanında faaliyet gösterenlerin uymaları gereken bir takım temel ilkeler vardır. Bunların başlıcaları, doğruluk-dürüstlük, inandırıcılık, tekrar ve planlılıktır.(16)

1. Doğruluk-Dürüstlük

İşletmenin genelde topluma ya da özelde belirli hedef gruplara yönelik olarak yaptığı çalışmalarda, uyguladığı programlarla verdiği mesajlarda daima doğru bilgi vermesi; hiçbir zaman dürüstlükten ayrılmaması gerekir. Bir kimse üzerinde çalıştığı konunun yararına kendisi inanıyorsa başkalarını inandırması kolay, aksi halde zor olur. Halkla ilişkilerde amaç, bir işletmeyi olmak istediği gibi değil olduğu gibi tanıtmak olduğu için, gerçek olmayan, yanlış veya eksik bilgileri kapsayan mesajlar verilmemelidir.

2. İnandırıcılık

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde başarılı olmak için verilen mesajlar ikna edici, inandırıcı olmalıdır. Mesajlar kişilere onların anlayacağı dilde ve olumsuz bir tepki göstermeyeceği şekilde düzenlenip sunulmalıdır. Bunun için de, hedef kitleyi iyi tanımak, özelliklerini, tutumunu bilmek; ayrıca toplum psikolojisi konusunda sağlam bilgilere sahip olmak gerekir. Ancak inandırıcı olmak için,

söylenen ve tekrarlanan mesajlarla iletilen bilgiler ile elde edilen sonucun tutarlı olması; söylem ile eylem arasında fark bulunmaması zorunludur.

3. Tekrar

Halkla ilişkilerde hedef kitleyi etkilemek için yürütülen çalışmaların, verilen mesajların tekrarlanması gerekir. Tekrarın amacı, iletilen mesajların ilgili kişilerin zihnine yerleşmesini ve unutulmamasını sağlamaktır. Ancak süreklilik sağlamaya çalışırken, reklâmlarda çok rastlanan bir olgu olan "usanç ve bıkkınlık" yaratılmaması için halkın nabzını tutmaya, tepkileri yoklamaya özen gösterilmelidir.

4. Planlılık

Halkla ilişkiler planlı ve programlı yürütülmeyi gerektiren, dolayısıyla sabırlı çalışmanın önemli olduğu bir faaliyet alanıdır. Genelde kısa bir süre içinde ve kolayca sevgi, saygı ve nüfuz kazanılamaz. Kişilerarası ilişkilerde güven yaratmak ve dostluk ilişkileri geliştirmek nasıl zamana ve sabırlı olmaya dayanırsa, halkla iyi ilişkiler kurulabilmesi ve geliştirilmesi de aynı şekilde sabırlı çalışmaya bağlıdır.

Halkla ilişkiler çalışmalarının uygulanmasında uyulması gereken yukarıda ele alınıp ana hatlarıyla açıklanan ilkelerden başka, "iki yönlü ilişki kurmak", "sorumluluk", "açıklık", "firma imajı oluşturmak" gibi ilkeler de vardır.(17)

13.4. HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ

13.4.1. Halkla İlişkiler Sürecinin (Kampanyasının) Aşamaları

Etkili bir halkla ilişkiler kampanyası çalışması bir süreç olarak ele alınarak dört aşama halinde incelenebilir:(18)

1. Araştırma
2. Planlama
3. Uygulama
4. Değerlendirme.

1. Araştırma (Bilgi Toplama)

Bir halkla ilişkiler kampanyasının ilk önemli adımı, araştırma

ya da bilgi toplama aşamasıdır. Zira, başarılı olmak için, öncelikle hedef kitleleri iyi tanımak gerekir. Araştırma, "problemlere güvenilir çözümler aramak için planlı ve sistematik olarak verilerin toplanması, analizi, yorumlanması ve rapor edilmesi süreci" olarak tanımlanabilir. Bu aşamada toplanan verilerin ve onların analizi ile ulaşılan bilgilerin diğer aşamalar için sağlam bir temel oluşturabilmesi, ancak bilgilerin doğru ve geçerli olmasına bağlıdır. Böyle bir araştırma ile farklı hedef kitlelerin beklentileri, tutumları, sorunları önceden görülebilmeli; gerçekçi amaçlara odaklanılarak, zaman ve çaba israfına yol açmadan kampanyanın planlanıp uygulanmasına, diğer bir deyişle, kaynakların etkin kullanımına özen gösterilmelidir.

Hedef kitleyi tanıma çalışmaları ve izleyici veya okuyucu profilinin çıkarılması işlemi işletmenin halkla ilişkiler birimi tarafından yapılabileceği gibi, bu konuda uzman profesyonel kuruluşlardan da yardım alınabilir. Burada önemli olan nokta, uygun yöntem ve tekniklerin kullanılması; uygun örnekleme-anket, formları veya diğer bilgi toplama araç ve metodlarının kullanılması; doğru değerlendirmeler yapılmasıdır. Çoğu halkla ilişkiler birimi (özellikle küçük olanlar) için bu tür bilgi toplama, uzman kuruluşların yardım ve desteğini gerektirir.

2. Planlama

Yapılan araştırma, sorunların ve fırsatların ortaya çıkarılmasını sağlarken, planlama ile sorunların çözüm yolları ve fırsatlardan nasıl yararlanılacağı ele alınır. Bu çerçevede kampanyanın amaçları ve ilgili hedef kitleler belirlenir; olası amaçların listesi oluşturulup, her bir amacın kısa ve uzun vadeli etkileri değerlendirilir. Halkla ilişkiler uzmanlarınca belirlenecek amaçların işletme amaçlarıyla uyumlu ve tutarlı olmaları önemlidir. Belirlenebilecek amaç ve hedefler, kurum imajının oluşturulması ya da değiştirilmesi, iş başvurularında kalitenin yükseltilmesi, halkta varolan olumlu düşünceleri güçlendirmek veya olumsuz düşünceleri düzeltmek gibi önceki kısımda başlıcaları belirtilmiş olan amaçlardan biri veya birkaçı olabilir.

Planlama çalışmalarında amaçlar belirlendikten sonra, sıra halkla ilişkiler faaliyetlerinin yöneltileceği hedef kitle veya kitlelerin belirlenip tanımlanmasına gelir (olası hedef kitleler de aşağıda ayrıca gözden geçirilecektir). Ayrıca önemli bir nokta, bütçenin yapılması, harcanacak paranın belirlenip sağlanmasıdır. Kamudaki birçok kuruluştakinden farklı olarak, özel sektörde halkla ilişkiler çalışması fayda-maliyet analizi üzerine oturtulur. Zira araştırma ve planlama daha çok bu kesimde bir anlam ifade eder.

Halkla ilişkiler çalışmasında hedef kitleleri etkileyecek, amaçlara ulaşmayı sağlayacak hareket tarzları olarak "strateji" ve "taktik"ler belirlenir. Burada çevreye gönderilecek mesajların seçimi önemli olup, özellikle ama temaların iyi saptanması gerekir. Mesaj çarpıcı, vurucu olmalı; insanların beklentileri ile uyumlu, kısa ve kolay anlaşılabilir olmalıdır. Ayrıca, medya planlaması önemli olup, bu, hedef kitle hakkında elde edilen bilgiler ve medya analizleri ışığında, işletmenin medyada yer alması için en uygun olan medya kombinasyonun oluşturulmasıdır. Her hedef kitle için farklı medya gerekebilir. Planlamada gözönünde tutulması gereken bir husus da kampanyalarda tekrarın önemidir.

3. Uygulama

Bu aşamada çeşitli kitle iletişim araçlarıyla sıkı bir işbirliğine gidilir. Planlama aşamasında belirlenmiş olduğu şekilde, "neyin", "nasıl",, "hangi iletişim araç ve metodlarıyla", "ne zaman" hedef kitlelere söyleneceği konusunda artık eyleme geçilir. Radyo, TV, gazete, dergi, tanıtıcı film, CD gibi araçlar; ya da fuar, sergi, özel gün, panayır gibi etkinlikler veya bilimsel toplantı, seminer, konferans, açık oturum gibi akademik ağırlıklı çalışmalar uygulamada başvurulan yöntemler arasındadır.

Halkla ilişkiler sürecinde etkili bir şekilde iletişim sağlamak için, alıcının mesajları gönderen kaynağa güvendiği bir ortamın yaratılması, çevresel gerçeklerle desteklenmiş bir program kapsamının bulunması, mesajların hedef kitleler için anlamlı ve anlaşılır olması, iletişimin sürekliliğinin sağlanması, hedef kitlenin güvendiği iletişim kanallarının kullanılması gerekir. Ayrıca, hedef kitlenin eğitim düzeyi, bilgi düzeyi, okuma veya izleme alışkanlıkları gibi sosyo-kültürel özelliklerinin araştırma-bilgi toplama aşamasında doğru tesbit edilip, yazılı ya da sözlü basındaki yayınlarda veya diğer şekillerde yapılan etkileme çabalarında gözönünde bulundurulmaları zorunludur.

4. Değerlendirme

Bu son aşama, uygulanan halkla ilişkiler etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlara ulaşıp ulaşmadığının veya ne ölçüde ulaş-

tığının belirlenmesi; diğer bir ifadeyle, fiili durumun ortaya çıkarılarak planlanan ile gerçekleşenin karşılaştırılması çalışmasıdır. Böylece gerçekleştirilen kampanyanın başarısı ortaya konulur; bu geri bilgi alışı gelecekteki çalışmalar ve kampanyalar için yeni ipuçları verir.

Bir halkla ilişkiler kampanyasının etkilerini ve sonuçlarını tamamen objektif bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek hiç de kolay değildir. Sözkonusu değerlendirme için çeşitli kriterler geliştirilmiştir. Değerlendirme aşamasında mesajın alıcısı, okuyucu/izleyici kapsamı, kitlenin tepkisi ve kampanyanın etkisi gibi ölçüm faktörlerinden yararlanılabilir.

13.4.2. Halkla İlişkilerde Etkili İletişim ve Hedef Kitleler

Halkla İlişkilerde Etkili İletişim: Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temeli, tıpkı pazarlamanın tutundurma faaliyetlerinde (örneğin, reklâmda, kişisel satışta) olduğu gibi **iletişim**, daha doğrusu **etkili iletişimdir.** Yine, **hedef kitlelere bilgi vererek aydınlatma ve bu yoldan onları etkileme yoluna gidilmektedir. Ancak, halkla ilişkiler 'de mal veya hizmetin tutundurulmasından çok daha geniş kapsamlı amaçlar sözkonusudur; ayrıca, alıcı ve potansiyel alıcılara göre hedef kitleler de çok çeşitli, birbirlerinden farklı, oldukça heterojen nitelikteki gruplardır.** Örneğin, işletmenin çevresindeki halk da, çalışanlar da, kamu yöneticileri ve kendilerinden kredi alınmak istenilen finansal kuruluşlar da, halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedef kitlesi olabilirler.

Halkla ilişkiler çalışmalarındaki iletişimin bir ucunda işletme, diğer ucunda toplumun değişik kesimlerinden oluşabilen hedef kitle yer alır. Hedefi oluşturan halk kesimleri veya kamusal, sosyal ya da finansal vb. örgütlerin niteliklerine göre de, çok çeşitli araçlardan yararlanma yoluna gidilir. Örneğin, basın bültenleri, konferanslar, ziyafetler.

Halkla ilişkiler sürecinde hedef kitlelerle etkili bir biçimde iletişim kurulması çok önemlidir. Etkili iletişimin sağlanması için de şu özellikler gözönünde tutulmalıdır:(19)

– İletişim programı, işletmenin performasına dayanan, alıcı açısından güvenilir bir ortamda başlamalıdır.

– Program çevresel gerçeklerle desteklenmeli ve katılıma elverişli olmalıdır.

– Mesajlar açık-seçik, anlaşılır olmalı, farklı anlaşılmayacak biçimde ifade edilmeli; karmaşık konular sloganlaştırılarak kolay anlaşılır hale getirilmelidir.

– Mesaj alıcı için anlamlı olmalı, alıcının değerleriyle çatışmamalıdır.

– İletişimde süreklilik sağlanmalı, mesajların etkili olabilmesi için gereken tekrarlar yapılmalıdır.

– Alıcının güveneceği iletişim kanalları kullanılmalıdır.

– Hedef kitlenin özellikleri iletişim sürecinin ilk aşamasında iyi belirlenip, tüm süreç sağlam bilgiler temeline oturtulmalıdır.

Halkla İlişkilerde Hedef Kitleler: İşletmeler açısından ele alındığında, halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedefini oluşturan toplum kesimleri veya kurum ve kuruluşlar oldukça çok ve çeşitli gruplar ve örgütlerdir. Bu geniş çerçeve içinde, halkla ilişkilerin hedefi olan grupları:

– İşletme ile yakından ya da doğrudan ilgili gruplar

ve genel anlamda,

– Dış çevre ile ilgili gruplar

şeklinde ikiye ayırma yoluna gidilebilir. Böyle bir yaklaşımla ilk grup hedefler ya işletme içinde yer alan ya da işletme ile yakından ilgili hedef kitle ve gruplardır. Bunların başlıcaları: işletmenin ortakları (A.Ş. türündeki işletme tipinde, hissedarlar); işletmede çalışanlar; işçi sendikaları; bayi, acenta vb. aracılar; işletmenin tedarikçileri (üretim faktörleri sahipleri ve üretim faktörlerinin tedarikinde yararlanılan aracılar) ve tüketicilerdir.

İşletme ile ilgili olabilecek ikinci grup hedef kitleler olarak da şunlar belirtilebilir: kamu kuruluşları; finansal (kredi veren) kuruluşlar; eğitim kurumları; mesleki kuruluşlar; sosyal kuruluşlar; basın; diğer işletmeler; işletmenin bulunduğu yerdeki çevre halkı, sivil toplum örgütleri vb.

Halkla ilişkilerde hedef kitleler toplu bir şekilde şöyle sıralanabilir:(20)

– İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre halkı

– Çalışanlar
– Potansiyel işgücü
– Tedarikçiler
– Aracılar
– Finansal kurumlar
– Tüketiciler ve endüstriyel alıcılar
– Kamuoyu önderleri,
– Merkezi ve yerel kamu kuruluşları
– Mesleki kuruluşlar
– Eğitim kurumları
– Sivil toplum örgütleri.

13.5. HALKLA İLİŞKİLERİN TÜRLERİ

Halkla ilişkiler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. En genel şekilde, renklerin siyah-beyaz ayırımı gibi halka ilişkiler ikiye ayrılabilir:(21)

– Kurumsal halkla ilişkiler
– Pazarlama halkla ilişkiler.

Bu bölümün başından beri üzerinde durulan halkla ilişkiler etkinliklerinin çok büyük bir kısmı, pazarlamadan çok genel yönetim ile, tüm işletme veya kurum ile ilgilenmektedir. Halkla ilişkilerin bu genel yönüne **kurumsal halkla ilişkiler** (CPR–Corporate Public Relations) denilmektedir. Klasik anlamda halkla ilişkilerin hedefi, örgütle ilgili iç ve dış çevredeki tüm ilgili gruplandır.

1990'ların ortaya çıkardığı önemli bir özellik, pazar rekabetinin gerek ulusal, gerekse uluslararası boyutta hayli artmış olmasıdır. Rekabetçi bir pazar ortamında büyük-küçük ulusal ve çokuluslu şirketler müşterileri kendine çekmek için yoğun bir şekilde rekabet yarışına girmişlerdir. Bu durumda, kurumsal ilişkiler ve imaj oluşturmaya çalışan genel halkla ilişkilerden farklı olarak, daha çok mal ve hizmetlerin pazarlanmasıyla ilgili bir halkla ilişkiler türünün ortaya çıkmasına yol açmıştır: **pazarlama halkla ilişkiler** (MRP-Marketing Public Relations). "Pazarlama yönlü"

veya "amaçlı" halkla ilişkiler olarak da adlandırılan bu türde, işletmenin mal ve hizmetleri, müşteri memnuniyeti, müşteri istek ve ihtiyaçları satış ve kâr ön plandadır. Bu, bir kuruluşun pazarlama amaçlarına ulaşmasında halkla ilişkilerin stratejik desteği;(22) daha açık bir ifadeyle, halkla ilişkilerin mamul, marka ve tüketici ile ilgili olan daha dar kapsamlı bir yönü;(23) dolayısıyla, pazarlama ile halkla ilişkilerin ortak tarafıdır. Pazarlamada bu kavram uzun süre "tanıtma" olarak kullanılmıştır.

Ayrıca, gerek genel halkla ilişkilerin, gerekse pazarlama halkla ilişkilerin bir başka yönden iki türe ayrılması yoluna gidilmektedir: proaktif halkla ilişkiler ve reaktif halkla ilişkiler. Proaktif pazarlama halkla ilişkiler stratejisi hücuma yöneliktir; genelde uzun dönemli programlarla işletmenin pazarlama hedefleri üzerine yoğunlaşır. Reaktif pazarlama halkla ilişkiler ise, adının da ima ettiği gibi savunmacıdır; dış çevre koşullarında, örneğin tüketici davranışlarında, hükümet politikalarında, rekabet koşullarında vb. işletme için olumsuz gelişmeler karşısında "ne yapmalı?" sorusunun cevabını arar; işletmenin düşen satışlarını, azalan pazar payını veya zedelenen itibarını düzeltmeyi hedefler.(24)

Bir bütün olarak ele alındığında halkla ilişkiler birçok farklı fonksiyonu üstlenebilir ve başarabilir. İşte bu fonksiyonları temel alarak da halkla ilişkilerin sınıflandırılması yoluna gidilebilir; bu yaklaşımla halkla ilişkilerin türleri şunlardır:(25)

– Medya ile ilişkiler
– Kurumsal halkla ilişkiler
– Kriz yönetimi
– İşgörenle ilişkiler
– Finansal ilişkiler
– Devletle ve toplumla ilişkiler
– Pazarlama halkla ilişkiler.

Ayrıca lobicilik, sponsorluk gibi hayli yaygın kullanılan diğer halkla ilişkiler türleri de vardır. İşletme veya kurum için farklı görevleri yerine getiren bu halkla ilişkiler çeşitleri burada tek tek ele alınmayacaktır.

13.6. HALKLA İLİŞKİLERDE YARARLANILAN ARAÇ VE METODLAR

İşletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerinde, ister örgüt içi, ister örgüt dışı olsun (personele veya genelde çevre halkına yönelik) yapılması gereken **tanıma çalışmalarında kullanılan metod ve teknikler, anketler, toplantılar, basını izleme, danışma ve halkla yüzyüze ilişkiler** olarak sayılabilir.(26)

Tanıtma çalışmalarında kullanılan araç, metod ve teknikler de oldukça çok ve çeşitli olup, başlıcaları şunlardır:

Yüzyüze ilişkiler

Yazılı Basın Araçları: Basın bildirileri , basın bültenleri, basın toplantıları, basın brifingi ve basın büroları, mesleki yayınlar, el ilanları.

İşletmenin Basılı Kaynakları: Kitaplar, kitapçıklar, dergiler, işletme gazetesi, makaleler, broşürler, raporlar, mektuplar, afiş, pankart ve duyurular, fotograflar, duvar ilanları, özel mektup, kağıt ve zarfları, yıllık raporlar ve istatistikler.

Sözlü Basın (Yayın) Araçları: Kitlesel yayın araçları (TV, radyo), işletmenin yayın araçları, diğer görüntülü araçlar (video kaset, film, CD, vb.).

Diğer Araçlar: Yarışmalar, fuarlar, sergiler, festivaller, seminerler, konferanslar, diğer işletme toplantıları ve işletme gezileri, özel olaylar, özel haberler, internet ve web sayfları, e-mail, spor ve kültürel olaylar.

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME (AR–GE)

"Bilim anlamak; teknoloji yapmak, sanayi ise kısaca üretmektir."

- **AR–GE'NİN TANIMI, ARAŞTIRMA ÇEŞİTLERİ VE ENDÜSTRİDE AR–GE ÇALIŞMALARI**
- **İŞLETMELERİN AR–GE'YE ÖNEM VERMELERİNİN BAŞLICA NEDENLERİ**
- **TÜRKİYE'DE BİLİM VE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ GELİŞMELER VE GELİŞMİŞ ÜLKELERDE AR–GE ÇALIŞMALARI**

Geçen yüzyılın sonları ile yirmibirinci yüzyılın ilk yıllarında dünyada siyasal, kültürel ve ekonomik anlamda önemli değişiklikler görülmüş; bu değişiklikler de, beraberinde "küreselleşme", "bilgi çağı", "bilgi toplumu" gibi yeni kavramları gündeme getirmiştir.(1) Küreselleşme, bilim ve teknolojiden, özellikle iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı değişmelerden kaynaklanan gelişmeler ile, uluslararası konjonktür ve sosyo-ekonomik nedenlerin oluşturduğu bir ortamda ortaya çıkmıştır. Böylece dünya; mesafe tanımayan, bir ölçüde **"tek bir pazar"** haline dönüşme yoluna girmiş ve **ticaretin uluslararası niteliği artmıştır.** Küreselleşmenin önemli sonuçlarından biri, tüketicilerin seçeneklerinin çoğalması ve yoğun Ar–Ge gerektiren, yüksek fiyatlı fakat değişik özellikleri olan farklılaştırılmış ürünler ile, bunlara özgü taleplerin geçerli olduğu, fakat sürekliliği olmayan pazarların oluşmasıdır. İşte bu ortamda bilimsel ve teknolojik Ar–Ge'ye dayalı yenilik yapabilme ve bu faaliyetlerle tasarım, imalat ve piyasaya arz arasındaki sürenin kısaltılabilmesi, rekabet gücünü belirleyen başlıca unsurlardan biri olmuştur.(2)

Bu bölümde, önce Ar–Ge'nin tanımı, araştırma çeşitleri ve endüstride Ar–Ge çalışmaları ele alınacak; sonra, işletmelerin Ar–Ge'ye önem vermelerinin başlıca nedenleri üzerinde durulacak; daha sonra, Türkiye'de bilim ve teknoloji ile ilgili bazı gelişmeler ve gelişmiş ülkelerde Ar-Ge çalışmaları karşılaştırmalı olarak ele alınacak; son olarak da, Ar-Ge ile ilgili son gelişmeler üzerinde durulacaktır.

14.1. AR–GE'NİN TANIMI, ARAŞTIRMA ÇEŞİTLERİ VE ENDÜSTRİDE AR–GE ÇALIŞMALARI

Araştırma ve Geliştirme (Ar–Ge), genel bir biçimde, "**bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı**" olarak tanımlanabilir. Ar–Ge'nin iki temel unsurundan birincisi olan araştırmanın iki çeşidi vardır:

1. Temel araştırma

2. Uygulamalı araştırma.

Temel araştırma, geniş ölçüde araştırmacının ilgi alanına, kişisel arzusuna bağlı olup, daha çok bilimsel amaçla yapılan pür araştırmadır. Uygulamalı araştırma ise, işletmelerin, özellikle endüstri işletmelerinin büyük önem verdikleri ve gerçekleştirdikleri araştırma türüdür; faydacı olup belirli bir amaçla yapılır.(3) Burada, tüm bilimsel çalışmalardan, temel araştırmalardan yararlanarak, belirli ticari amaçlara yönelik olarak, mamuller ve üretim süreçleri üzerinde yeni bilimsel ve teknik bilgi elde edilmesine yolaçan araştırma söz konusudur. Uygulamalı araştırma ticari amaçlı bir çalışma olduğundan elde ettiği sonuçlar patent konusu olabilmekte; böylece ulaştığı teknolojik yenilik ve buluş, **patenti** alınınca uzunca bir süre (genellikle 15-17 yıl) ulusal ve uluslararası düzeyde yasal korunma hakkı elde etmektedir. Gelişmiş ülkelerde de işletmeler, temel araştırmaya göre uygulamalı araştırmaya ve geliştirmeye daha çok fon ayırmayı tercih etmektedirler.(4) Zaten bunda, her türlü bilimsel araştırma sonuçları, bilgi ve bulguları temel alınmaktadır.

Ar–Ge'nin ikinci unsuru olan **geliştirme** ise, **temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarını, yani bilinenleri kullanmayı ve uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlar. Diğer bir deyişle, geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş söz konusu değildir; sadece her iki tür araştırma sonuçlarının, malzemeler, mamuller, sistemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi yolundaki faaliyetleri kapsar. Böylece, geliştirme faaliyetleri, araştırma faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında bir köprü görevini yerine getirir.**

Bu tanımlara göre, Ar–Ge daha çok üretimle ve üretim tekniği ile ilgilidir; ancak, günümüzde her türlü ekonomik faaliyet Ar–Ge çalışmalarına konu olabilmektedir. Zira, niteliği ve güdülen amacı gereği, Ar–Ge, verimliliği, etkinliği ve iktisadiliği arttırmaya; daha iyi ve faydalıya ulaşmaya yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla, üretimin yanında, genel olarak yönetim ve organizasyon da dahil olmak üzere, pazarlama, finansman ve personel yönetimi gibi bellibaşlı bütün işletme fonksiyonları üzerinde Ar–Ge çalışmaları yapılabilmektedir.

Günümüzde, gelişmiş ülkelerde, özellikle endüstri işletmelerinde Ar–Ge faaliyetlerinin önemi ve gereği gitgide daha iyi anlaşılmaktadır; bu tür çalışmalarla teknolojik buluş, yenilik ve geliştirmeleri gerçekleştirebilen işletmeler, rakiplerine üstünlük sağlayıp, satışlarını ve kârlarını yüksek düzeylere çıkarabilmektedirler. Zira, pazarlama fonksiyonunu incelerken, Onuncu bölümde görüldüğü üzere, yapılan bazı araştırmalar pazara sunulan bir mamulün de, satış hasılatı ve kârlılık açısından tıpkı canlı organizmalar gibi bir hayat seyrine sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile, pazarda başarılı olan her mamul, ilk sunuştan itibaren büyüyüp gelişmekte, olgunlaşmakta ve sonra düşüş dönemine girmektedir.(5) İşte bu yüzden, pazarda varlığını sürdürmek isteyen bir işletme zamanla satışları düşen ve kârlılığını yitiren mamulünde ya değişiklik yapacak, ya da bütünüyle onun yerine başka bir mamul koyacaktır. Her iki yol için de Ar–Ge'nin önemli katkıları olabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, birçok işletmenin satışlarının ve kârlarının önemli bir bölümünü, daha 3–5 yıl öncesinde mevcut olmayan mamullerinden sağladığını ve genelde, yeni mamul geliştirmeye önem veren endüstrilerin büyüyen endüstriler olduğunu göstermektedir.(6)

14.2. İŞLETMELERİN AR–GE'YE ÖNEM VERMELERİNİN BAŞLICA NEDENLERİ

İşletmelerin, özellikle büyük sanayi işletmelerinin Ar–Ge'ye ve yeni mamul geliştirmeye önem vermeleri yanında, devlet desteği de yenilikçi işletmelere bu yönde yardımcı olmaktadır. Ancak ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde yapılan bazı araştırmalar, Ar–Ge faaliyetleri açısından çeşitli endüstriler arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin Ar–Ge ve yenilik çalışmalarına büyük önem vermelerinin çeşitli nedenleri vardır ve bunlar dört grupta toplanabilir:

1. Pazarla İlgili Nedenler: Pazarda önde gelen firma olmak ve bunu korumak, rakiplere karşı koyabilmek için mamul geliştirmek

2. Örgütsel Nedenler: Endüstride yenilikçi olarak isim yapmak ve bunu sürdürmek, aralarında seçim yapabilecek alternatif ürünlere sahip olmak

3. Sosyal Nedenler: Değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organlarına ve kamuoyuna karşı toplumsal yararlılığını kanıtlamak

4. Personelle İlgili Nedenler: Yetenekli ve istekli araştırmacıları işletmeye çekebilmek, bunları işletmede tutabilmek, çalışanlara çalışma şevki ve anlamı kazandırmak(7).

Temel araştırma, genellikle büyük harcamaları gerektirdiği ve sonuçları hem uzun sürede, hem de küçük bir geri dönüş (kâr) oranı olarak ortaya çıktığı için, işletmeler bu tür araştırmaya fazla rağbet göstermemektedirler. Nitekim ABD'de bile, çeşitli kamu kuruluşları ve Üniversiteler ile araştırma kuruluşları yanında, ancak çok büyük (IBM, DuPont, General Motors gibi) işletmeler bu alanda yatırım yapabilmektedirler. Temel araştırma çok çeşitli uygulamalı araştırmalara temel olduğu ve bu yönüyle de, ülke işletmelerinin yeni teknolojiler sayesinde dünya pazarlarında başarılı olmasında rol oynadığı için, devlet bunu teşvik etmekte ve çeşitli yollardan destek sağlamaktadır.

Buna karşılık, gerek uygulamalı araştırma, gerekse geliştirme, belirli bir işletme probleminin çözümlenmesinde yardımcı olan, riski daha az, geri dönüş oranı nisbeten yüksek ve uzun zaman beklemeyi gerektirmeyen; mevcut bir üretim sürecinin iyileştirilmesi, bir mamülde değişiklik yaparak yeni mamul haline getirilmesi gibi faaliyetlerdir.

İşletmelerin büyüme ve gelişmeleri için stratejik bir öneme sahip olan yeni mamul geliştirme, bir yandan üretimle, bir yandan da pazarlama ile ilgili geniş kapsamlı bir Ar–Ge alanıdır. Burada, yeni mamul geliştirmeye yönelik Ar–Ge faaliyetleri sadece bütünüyle yeni, "orijinal" bir mamul meydana getirmekle ilgili değildir. Mevcut bir malı çeşitli yönlerden yapılacak değişikliklerle, daha iyi, daha faydalı ve kullanışlı hale getirerek tüketicilerin ilgisini çekmek de yaygın olarak başvurulan bir yoldur. Böylece, nisbi olarak az bir maliyetle mamulde yapılan değişiklik, mamulün özüyle ilgili kalite özelliklerinde olabileceği gibi, kullanım rahatlığı, muhafaza kolaylığı, zerafet, gösterişlilik gibi özelliklerinde veya sadece ambalajında da olabilir.

Özetleyecek olursak, günümüzün rekabetçi ortamında hızla gelişip büyüyen işletmelerin genellikle araştırma ve geliştirmeye önem veren, yenilikçi işletmeler olduğu; Ar–Ge'ye önem verilmesinin pazarla, işletme ile, sosyal fayda ve personelle ilgili çeşitli nedenlerinin bulunduğu, Ar–Ge'nin sektörel düzeyde büyük önem kazandığı, ama çeşitli endüstriler arasında Ar–Ge harcamaları yönünden önemli farklılıklar olduğu görülmektedir.

14.3. TÜRKİYE'DE BİLİM VE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ GELİŞMELER VE BAŞLICA GELİŞMİŞ ÜLKELERDE AR–GE ÇALIŞMALARI

Ülkemizde bilimsel ve teknolojik araştırmalar ve Ar–Ge çalışmaları için yapılan harcamalar hakkında fazla bilgi bulunmamakla beraber, edinilen sınırlı bilgiler, gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde bu konulara yeterince fon ayrılmadığını ortaya koymaktadır. İşletmelerimizin, modern işletmecilikte büyük bir yeri ve önemi olan bu çalışmalardan, özellikle maliyeti çok yüksek ve riski fazla olan temel araştırma dışında kalan Ar–Ge'den, daha geniş ölçüde yararlanmaları ve teknoloji üretimine yönelmeleri gerekir. Doğal olarak, bu, bir yandan finansal kaynaklarla; öte yandan, riski göze alabilen, yeniliğe açık işletme sahip ve yöneticilerinin varlığı ile yakından ilişkili bir sorundur.

Ülkemizde genelde bilim ve teknoloji ile ilgili çalışmalar çok sınırlı kaynaklarla, oldukça sınırlı ölçülerde yürütülmektedir. Bilimsel ve teknolojik Ar–Ge faaliyetleri için ayrılan kaynaklar olsun; bu alanda çalışan araştırmacı sayısı olsun, gelişmiş ülkeler bir yana, diğer birçok ülke ile karşılaştırıldığında da oldukça düşük bir düzeyde kalmaktadır.

14.3.1. Türkiye'de Bilim ve Teknoloji İle İlgili Gelişmeler

Türkiye'de bilim ve teknoloji alanında belirli bir politika izleme anlayışı Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) ile başlamış ve bu gelişmeyle, 1963 yılında **"Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)"** kurulmuştur. Dördüncü Beş Yıllık Plan (1978-1982) ile, **teknoloji transferi** ve **sektörlerin kendi teknolojilerini üretmesi** ele alınmışsa da, Ar-Ge projeleri 1970'lerin sonuna kadar çoğunlukla doğa bilimlerine yönelik olmuş; **teknolojinin sanayiye uygulanması** bir yana, **teknoloji üretimiyle ilgili bir gelişme** dahi görülmemiştir. 1980'lerin başında **Türk Bilim Politikası** belirlenmiş ve **Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)** kurulmuş ise de, uygulamada fazla gelişme sağlanamamıştır.(8)

1990'larda da bilimsel ve teknolojik gelişmeye ayrılan kaynaklar ile kurulan bilimsel merkezler yeterli ve etkin olamamış; bu çerçevede, yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya transferi için küçük teşebbüslere destek sağlanamaması, gelişme potansiyelinin değerlendirilmesini önlemiştir. 1995 yılı başında yeni kurulmuş olan Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ile ilişkilerin başlaması, diğer ülkelerle ticari ve siyasi ilişkilerimizin gelişmesi ve Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşmasının gerçekleşmesi, Ar-Ge çalışmalarına devlet desteğinin arttırılmasını gerektirmiş; böylece Türkiye'de Ar-Ge yardımı, endüstrilerin talebinin yanında, devlet tarafından da endüstrilere sunulmaya başlamıştır.(9) Uluslararası kıyaslamalı son verilere göre, Türkiye'de 2006 yılında Ar-Ge faaliyetlerinin % 54,6'sı Üniversiteler tarafından; % 33,8'i sanayi ve % 11,6'sı da kamu kesimi tarafından gerçekleştirilmiştir.(10) Ar-Ge 'de büyük bir payı olan Üniversitelerde eleman ve maddi kaynak yetersizliği vardır.

Türkiye Cumhuriyeti ile Dünya Bankası arasında imzalanan bir kredi anlaşması ile, Banka'nın Teknoloji Geliştirme Programı çerçevesinde 1991 yılında özel sektör ve kamu sektörü işbirliğiyle **Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)** kurulmuştur. TTGV'nin amaçları şunlardır:(11)

– Ülkemizin bilimsel ve teknolojik altyapısını güçlendirmek

– Türk sanayi kuruluşlarının Ar-Ge faaliyetlerine kaynak ayırmasını teşvik etmek ve desteklemek

– Dış pazarlarda rekabet gücümüzü arttırma potansiyeli olan öncelikli bilimsel ve teknolojik Ar-Ge alanlarını belirlemek, izlemek ve teşvik etmek

– Özel sektör - üniversite - kamu kurluşları arasındaki bağları güçlendirmek.

Türkiye'nin de üyesi olduğu, 26 Avrupa ülkesinin kurduğu EUREKA adlı endüstriyel Ar-Ge kuruluşu (konsorsyumu), üye ülkelerdeki ortak sorunlara yönelik proje geliştirmek isteyen şirketlere ve araştırma enstitülerine örgütsel destek sağlar. EUREKA programının Türkiye'de yürütülmesi görevi, 1986'da TÜBİTAK'a verilmiş; 1999'a kadar (ama özellikle 1998'de ve 1999'da) Ar-Ge teşviklerinde önemli artışlar kaydedilmiştir. Ülkemizdeki başlıca Ar-Ge kuruluşları şunlardır:(12)

– Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurumu

– TÜBİTAK, Türkiye Bilimler Akademisi

– Türkiye Atom Enerjisi Kurumu

– TTGV

– Bilim-Teknoloji- Sanayi Tartışmaları Platformu

– Yüksek Planlama Kurulu

– Devlet Planlama Teşkilatı

– Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

– YÖK ve Üniversitelerarası Kurul.

İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine ve projelerine önemli bir devlet desteği, 4.11.1998 tarihinde yayınlanan bir tebliğle verilmiştir. Buna göre, "sanayi kuruluşlarının sadece Ar-Ge projeleri kapsamındaki giderlerinin % 50-60 arasındaki bir kısmının devletçe karşılanması" taahhüt edilmiştir.(13)

TTGV'nin sanayide Ar-Ge teşvikine yönelik çalışmalarına 1995'de TÜBİTAK da katılmıştır. Ayrıca, TÜSİAD'ın da katılımıyla, TTGV ve TÜBİTAK sanayide yenilik (inovasyon) politikalarına destek vermek üzere **"Teknoloji Ödülü"** uygulamasını başlatmışlardır. Ülkemizin teknoloji düzeyinin yükseltilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimciliğin teşvik edilmesi amacını güden bu ödül, sanayide yenilikçiliğin yaygınlaşması için önemli bir motivasyon oluşturmuştur. Ödüller, **Teknoloji Büyük Ödülü** ve **Teknoloji Başarı Ödülü** şeklinde iki kategoride olup, ayrıca her ikisi için de **Jüri Özel Ödülü** de verilmektedir.

14.3.2. Başlıca Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Ar-Ge Çalışmaları

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), ülkelerin bilim ve teknoloji seviyelerinin ölçülmesi için bazı göstergeler geliştirmiştir. Böylece, bilimsel ve teknolojik verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve rapor edilmesine ilişkin usuller standart hale getirilmiş ve kesinleştirilmişitr. Bu göstergeler Türkiye'de de kabul edilmiştir. OECD'nin, ülkelerin bilim ve teknoloji seviyelerinin karşılaştırılmasında kullandığı genel kabul gören üç gösterge şunlardır:(14)

(1) Ar-Ge harcamalarının brüt yurt içi gelir (GSYH)deki payı (% olarak)

(2) 10 000 faal (çalışan) nüfus başına düşen Ar-Ge personeli sayısı

(3) "Bilimsel Yayın (Atıf) Endeksi (Science Citation Index-SCI)" tarafından kavranan dergilerdeki makalelerin sayısı.

Bilim ve teknoloji göstergelerinin en önemlileri, Ar-Ge' ye ayrılan parasal kaynak ve insan gücüdür. Dünyada Ar-Ge faaliyetlerinin % 95'i, bu işe büyük insangücü ve mali kaynak ayıran gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilmekte; dünya nüfusunun % 95'ini oluşturan gelişmekte olan ülkelerde ise Ar-Ge faaliyetlerinin sadece % 5'i yapılmaktadır.(15)

Ülkelerin GSMH'daki Ar-Ge paylarına göre sınıflandırılmasında, bu oranın:

–%1,5'un üzerinde olduğu ülkeler, **"teknolojik lider ülkeler"**

–%1-1,5 olan ülkeler, **"yüksek teknoloji ülkeleri"** ve

–% 0,5'in altındakiler, **"düşük teknoloji ülkeleri"**

olarak kabul edilmektedirler.(16) Bu sınıflandırmaya göre Türkiye 3. grupta yer almaktadır.

Gelişmiş ülkelerin önemli bir kısmının ve ülkemizin içinde yer aldığı OECD'nin, Temel Bilim ve Teknoloji Göstergeleri'ne göre 2009 yılında veya erişilebilen en son yılda üye ülkelerde ve seçilmiş bazı üye olmayan ülkelerde yapılan Ar-Ge harcamaları ve tam zamanlı olarak istihdam edilen araştırmacı sayıları Tablo 14-1'de görülmektedir.(17) Bu verilere göre, ilk 5 ülke arasında ABD (398,2 milyon dolar-satın alma gücü paritesi cinsinden) açık farkla başta olmak üzere sırasıyla, Japonya (148,7), Çin (120,6) Almanya (84,0) ve Fransa (48,0) yer almakta; bunları Kore, İngiltere, Rusya, Kanada ve İtalya izlemektedir. Türkiye 8,7 milyon dolarla oldukça gerilerde kalmaktadır.

Burada dikkati çeken bir nokta, 34 üyeli OECD'nin toplam Ar-Ge harcamaları 964 414 milyon dolar iken; bunun 398 194 milyon dolarlık kısmının tek başına ABD tarafından yapılması; tüm AB ülkeleri toplamının da 299 635 milyon dolarla ABD'dekinin % 75'i dolayında kalmasıdır.

İstihdam edilen tam zamanlı araştırmacı sayısında Çin (1 592 420) açık farkla tüm ülkelerin başında, ABD (1 412 639) OECD ülkelerinin başında gelmekte; bunları Japonya, Rusya, Almanya, Kore, Fransa ve İngiltere izlemektedir. Tek başına Çin'deki araştırmacı sayısı tüm AB toplamından fazladır. Türkiye 57 759 araştırmacı ile OECD içinde oldukça gerilerde yer almaktadır.

Tablo 14–1 OECD Ülkelerinde ve Diğer Bazı Ülkelerde Ar-Ge Harcamaları ve Araştırmacı Sayıları (2009)*

Ülkeler	Ar-Ge Harcamaları (Milyon Dolar - Satın Alma Gücü Paritesi)	Tam Zamanlı Araştırmacı Sayıları
Avustralya	18 755,0	91 617
Avusturya	9 193,2	34 501
Belçika	7 684,9	37 214
Kanada	24 935,5	142 948
Şili	—	—
Çek Cumhuriyeti	4 094,8	28 759
Danimarka	6 283,8	35 306
Estonya	408,5	4 307
Finlandiya	7 555,0	40 849
Fransa	47 953,5	229 130
Almanya	83 974,8	311 500
Yunanistan	1 826,1	20 817
Macaristan	2 333,8	20 064
İzlanda	330,3	2 308
İrlanda	3 122,0	14 880
İsrail	8 794,4	—
İtalya	24 752,6	101 821
Japonya	148 719,2	656 676
Kore	43 906,4	236 137
Lüksemburg	708,5	2 401
Meksika	5 719,6	37 930
Hollanda	12 431,9	46 657
Yeni Zelenda	1 422,5	18 300
Norveç	4 841,5	26 605
Polonya	4 874,9	61 105
Portekiz	4 411,0	45 909
Slovakya Cumhuriyeti	595,5	13 209
Slovenya	1 043,6	7 446
İspanya	20 496,4	133 803
İsveç	12 521,1	46 719
İsviçre	10 512,7	**25 142**
TÜRKİYE	**8 681,2**	57 759
İngiltere	40 384,4	235 373
ABD	398 194,0	**1 412 639**
Avrupa Birliği	**299 635,0**	**1 531 626**
Toplam OECD	**964 414,1**	**4 187 821**
Üye Olmayan Ülkeler		
Arjantin	2 664,0	38 681
Çin	120 613,5	1 592 420
Romanya	1 471,5	19 271
Rusya Federasyonu	33 368,1	442 263
Singapur	6 575,7	27 841
güney Afrika	4 682,1	19 320
Tayvan	20 536,8	110 089

* veya mevcut en son yıl.

(Kaynak: OECD, **Main Science and Technology Indicators**, 2010, http://www.oecd.org/dataoecd/27/52/47406944.pdf)

Üniversitelerimiz ve YÖK'ün, "Bilim Teknoloji ve Üniversiteler" ile Ar-Ge Kurumları ve Üniversite - Sanayi İşbirliği" konularına yer veren 1996 tarihli bir yayınına göre, ülkemizde **Ar-Ge faaliyetlerinin azlığının nedenleri arasında başlıcaları şöyle belirtilebilir:**(18)

– Yapılan araştırmaların uygulamaya yönelik olmaması

– Ülkenin veya Üniversitelerin, ya da bölgelerin araştırma önceliklerinin belli olmaması

– Ar-Ge için ayrılan kaynakların yetersiz olması.

Araştırmacı sayısının az olmasının başlıca nedenleri de şunlardır:(19)

– Araştırmacı ücretlerinin düşüklüğü nedeniyle bu dalda çalışmanın tercih edilmemesi

– Üniversite elemanlarının sanayide çalışma imkanlarının sınırlı olması

– Döner sermaye işletmelerinde çalışanlara ayrılan payın çok az olması

– Üniversite dışındaki uzmanların ve deneyim sahiplerinin Üniversitelerde ders verme ve araştırma yapma imkanlarının kısıtlı olması.

Ar-Ge göstergeleri üzerinde 2001 yılında yaptıkları uluslararası karşılaştırmalı istatistiksel bir incelemede, İ.T.Ü. öğretim üyesi Ergin Arıoğlu ile Canan Girgin'in ulaştıkları çarpıcı sonuçlardan başta gelen ikisi şunlardır:(20)

– Üniversite-sanayi işbirliğinin istenen düzey ve bütünsellikte gerçekleştirilmesi, Ar-Ge etkinliklerinin yükseltilmesinde kilit noktalardan biridir. Üniversitelerde; çok genel anlamda danışmanlık, rutin mühendislik tasarımlarının yaptırılmasının çok ötesinde, özel sektörde çalışan araştırma ruhu taşıyan mühendisler ve fen adamları, uzun vadede Üniversitelerde yenilikçi ürün ve patent ile sonuçlanacak "Doktora programları ile desteklenmelidir. Gerçek anlamda Sanayi-Üniversite işbirliği bu tür ciddi programlar ile oluşturulabilir."

– "Ekonomide verimliliği ve ihracatta 'yüksek teknoloji' payını arttırmanın tek yolu, Ar-Ge harcamalarının GSYİH'deki payının yükseltilmesinden (% 0,5'den en az % 1,5'a), üstün nitelikli Ar-Ge personeli yetiştirmekten (hedef 10 000 çalışan başına 80 tam zamanlı Ar-Ge personeli) ve en önemlisi de toplumun 'tüm katmanlarına yaygınlaştırılacak bilgi üretme-geliştirme-kullanma kültürü'nden geçmektedir. Araştırma kültürünün derinlik kazanması için, eğitim sistemimiz bilgi üretme ve sorun çözme modu üzerine temellendirilmeli, ülkemizin her yöresini kapsayacak şekilde 'Bilim Merkezleri' ve 'Teknoloji parkları' kurulmalı, Üniversitelerimizin organize edeceği 'halka açık' bilimsel konferanslar düzenlenmelidir."

Türkiye'nin bilgi ekonomisindeki yerini belirleme amacını güden 2003 tarihli bir araştırmaya göre de, Türkiye, ülkelerin bilgi ekonomisi yarışındaki durumlarını göstermesi açısından önemli olan "Küresel Teknoloji Endeksi"nde 2002 yılında 49 ülke arasında 33. sırada; "Küresel Rekabet Gücü" sıralamasında ise 46. sırada yer almaktadır. Alt göstergeler bakımından genel endeksdeki durumumuz başlıca şu alanlarda göreceli olarak başarılıdır: toplam Ar-Ge harcaması, toplam Ar-Ge personeli; nitelikli mühendis sayısı; yetişmiş personel sayısı; e-ticaretin gelişimi; şirket yöneticilerinin girişimcilik ruhu; şirketlerin piyasaya uyum yeteneği ve üst düzey yönetici sayısı.(21)

Göreceli olarak başarısız olduğumuz başlıca alanlar da şunlardır: kişi başına Ar-Ge harcaması; kişi başına Ar-Ge personeli, dijital ekonomiye dönüşüm; teknolojik yenilik yapma kapasitesi; bilgi-işlem gücü; patent sayısı; internet kullanımı ve verimlilik düzeyi.(22)

ONBEŞİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME VE KARAR SÜRECİ

- İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERMENİN ÖNEMİ
- BAŞLICA KARAR VERME ŞEKİLLERİ
- DİĞER KARAR VERME ŞEKİLLERİ VE KARAR SÜRECİNİN AŞAMALARI

15.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERMENİN ÖNEMİ

Günümüzün yoğun rekabetçi piyasa ortamında faaliyet gösteren bir işletmenin başarısı, geniş ölçüde yöneticilerin verecekleri kararlara; bu kararların isabet derecesine bağlıdır. Yalnızca, sınırlı kaynaklarını, pazarın çeşitli belirsizliklerine ve risklerine rağmen etkin ve verimli bir biçimde kullanabilen işletmeler pazarda varlıklarını sürdürebilmekte ve büyüyüp gelişmektedirler. Kaynakların verimli bir biçimde kullanılması ve etkinliği ise, kısaca, "belirli sonuçları elde etmek için maliyetleri asgari seviyede tutmak veya belirli kaynaklarla en fazla sonuç elde etmek", şeklinde ifade edilebilir.(1)

İşletme kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması, herşeyden önce, yöneticinin alternatif yollardan birinin veya diğerinin seçimi niteliğinde vereceği kararlarla olur. Yöneticinin kararları işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götürdüğü içindir ki, modern işletmecilikte **karar verme, yönetme işinin temeli olarak kabul edilir;** hatta, ABD'li ünlü bilim adamı H.A. Simon daha da ileri giderek, yönetme faaliyeti ile karar vermeyi eş anlamlı olarak kabul etmektedir.

Gerçekten, planlamanın da özü olan karar vermeyi, yöneticiler esas işleri olarak görürler. Çünkü devamlı olarak; **ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve bazen de nasıl yapılacağını seçmek zorundadırlar.** Karar verme, çok kısa düşünülerek ve çok hızlı yapılsa, işletme faaliyetlerini ancak birkaç dakika etkilese bile, planlamanın bir aşaması olarak görülmektedir.

İşletme yöneticisi, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere sürekli olarak alternatifler arasından tercihler yapmak ve birini seçmek durumundadır. Bu yönden de, öncelikle amaç veya amaçların kesin olarak saptanması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak alternatiflerin belirlenmesi gerekir. **Karar verme, "alternatifler arasından tercih ve seçim yapmak ve sonuca ulaşmak veya diğer bir ifadeyle, çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır"** şeklinde tanımlanabilir.(2)

15.2. BAŞLICA KARAR VERME ŞEKİLLERİ

Akılcı (rasyonel) karar verme süreci, somut bir hedefe yönelik olur. Maliyeti belirli bir miktar düşürmek, üretimi programa uygun hale getirmek, ya da stokları azaltmak gibi. İşletmede yöneticinin vereceği her karar çoğu zaman diğer bazı kararlarla ilişkili olur ve bunların birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Bu yüzden "şipşak" karar veren tipteki yöneticiler, sistematik araştırma ve analizin –ya da bilimsel yolları kullanmanın– önem kazanmasıyla gitgide azalmaktadır.

Doğal olarak, araştırma ve analize dayalı, bilimsel metodlarla karar verme tek alternatif hareket tarzı değildir. Nitekim, işletme yönetimi konusunda klasikleşmiş denilebilecek bir eserin yazarları olan H. Koontz ve C. O'Donnell yöneticinin işletme faaliyetlerini planlama ve yönetme yolunda vereceği kararları üçlü bir sınıflandırma çerçevesinde ele almaktadırlar:(3)

1. Geçmişteki tecrübelere dayanarak karar verme
2. Deneme yoluyla karar verme
3. Araştırma ve analiz yoluyla karar verme. Bu karar verme şekilleri aşağıda kısaca gözden geçirilecektir.

15.2.1. Geçmişdeki Tecrübelere Dayanarak Karar Verme

Bu yoldan karar vermede esas alınan "geçmiş tecrübelerin", gelecek için de iyi bir rehber olduğu söylenebilirse de, **insanlar genellikle geçmişin başarı ve başarısızlıklarının gerisinde yatan gerçek etkenleri çoğu kez yeterince analiz ederek, objektif bir biçimde ortaya koyamazlar.** Ayrıca, bu zorluk aşılarak doğru analiz yapılsa bile, geçmişteki başarılı kararların, dinamik piyasa ortamının hızla değişen koşullarında, geleceğe yönelik olarak da başarıya esas teşkil etmesi, çok iyi değerlendirme ve uyarlamaların yapılmasını gerektirir.

15.2.2. Deneme Yoluyla Karar Verme

Deneme metodu, çeşitli alternatifleri uygulama ve sonucun ne olacağını yaparak görme esasına dayanır. Ancak, büyük masrafların söz konusu olduğu hallerde çeşitli alternatiflerin denenmesi suretiyle en uygun olanın ortaya çıkarılması oldukça pahalı bir karar verme ve planlama tekniğidir. Ama bu yol, bir yöneticinin deneme niteliğinde bir göreve verilmesi veya yeni mamulün pilot bölgede pazarlanması ve bu amaçla deneme üretimine gidilmesi gibi bazı işletme kararlarında oldukça kullanışlı olabilmektedir.

15.2.3. Araştırma ve Analiz Yoluyla Karar Verme

Araştırma ve analiz yoluyla karar verme, alternatifler arasında en uygununu seçmede en etkili metod olup, özellikle modern işletmecilik ilkelerini uygulayan büyük işletmelerin kararlarında en fazla başvurdukları yoldur. Bu usulde, ele alınan **konuyla ilgili çeşitli değişkenler arasından önemli değişkenleri önemsizlerden dikkatli bir şekilde ayırma yoluna gidilir; böylece, amacı gerçekleştirmek için, temel unsurları diğerlerinden soyutlayarak isabetli kararlar vermeyi sağlayan araştırma ve analiz metodundan ve bilimsel tekniklerden yararlanma esasına dayanılır.**(4)

İkinci Dünya Savaşı sırasında sanayileşmiş ülkelerde özellikle ABD'de geliştirilen pek çok bilimsel metod ve teknik ile bunları sanayide uygulayabilecek düzeyde bilimsel eğitim görmüş kimseler savaş sonrasında işletmecilik alanında öylesine yayılmışlardır ki, bir yazar, bu durumu, "bilim adamlarının iş dünyasını işgali" olarak nitelendirmiştir.(5)

15.3. DİĞER KARAR VERME ŞEKİLLERİ VE KARAR SÜRECİNİN AŞAMALARI

15.3.1. Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar

Yöneticinin vereceği kararlar, her kararın kendine özgü olup olmamasına, diğer bir ifadeyle, tekrarlanan, ya da tekrarlanmayan durumlarla ilgili olmasına göre ikiye ayrılır:

– Programlanmış kararlar

– Programlanmamış kararlar.(6)

Aslında bu da, karar vermenin, ilgili olduğu sürece göre sınıflandırılmasıdır.

Programlanmış Karar: Programlanmış karar; basit, genel, sık sık karşılaşılan ve çözüm yolları önceden belirlenmiş karardır. Örneğin, işe yeni alınacak bir memur veya muhasebe şefinin maaşı ile ilgili, ya da bizden büyük miktarda mal alan müşteriye yapılacak olan fiyat indirimi ile ilgili kararlar. İşletmeler böyle rutin olarak tekrarlanan durumlarda verilecek kararlar için kurallar, politikalar ve ayrıntılı prosedürler geliştirirler. Bu tür bir çözüm yolu, alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yeni kararın verilmesi için çok zaman alıcı bir süreci ortadan kaldırır ve yöneticiler, zamanlarını daha karmaşık problemlerin çözümü için harcama imkanı bulurlar.

Programlanmamış Karar: Programlanmamış karar; karmaşık, önemli ve tekrarlanmayan (rutin olmayan) problemler ve fırsatlarla ilgili karardır. Çünkü programlanmamış karar, tipik olarak, daha önce ortaya çıkmamış durumlarla ilgilidir. Alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve en iyisinin seçilmesi ve uygulanması gibi aşamalardan geçilmesi gerekir.(7) Yöneticiler kritik işlerin yapılmasını gerektiren bu kararlarla yeteneklerine göre büyük fırsatlar yakalayabilir, ya da isabetsiz seçimler sonucu başarısızlığa uğrarlar.

15.3.2. Belirlilik ve Belirsizlik Durumuna Göre Karar Verme Şekilleri

Bir başka bakımdan da, karar verme, içinde bulunulan ortamın belirlilik ve belirsizlik durumuna göre sınıflandırılabilir ki, bu

takdirde:

– Belirsizlik durumunda karar verme

– Belirlilik durumunda karar verme

– Risk ortamında karar verme

şeklinde üç grupta ele alınabilir. **Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır;** bunlardan, **sistemin sınırları içinde olanlar değişken** diye adlandırılır. Örneğin, kapalı sistemler değşikenler tarafından etkilenir. **Sistemin sınırları dışında kalan faktörler ise, parametre** olarak adlandırılır. İşte sistemin dışındaki bu faktörlerin –parametrelerin– değerlerinin bilinemediği ve kesin olasılık hesaplarının yapılamadığı ortamlarda, **belirsizlik durumunda karar verme** sözkonusu olur. Bu durumda, geçmişe ait tecrübe ve kayıtlar da yoktur. Matematikçiler bu durumla ilgili karar verme modelleri geliştirmişlerdir.

Belirlilik durumunda karar vermede, ilgili parametrelerin değerleri bilinir; zaten doğal sonuca ilişkin olarak yalnızca bir ihtimal vardır; yapılacak iş, etkinliği maksimize edecek alternatifin bulunmasıdır ki, bunun için çeşitli programlama teknikleri geliştirilmiştir.

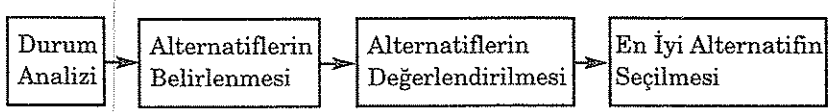
Risk ortamında karar vermede ise, çeşitli durumlar ve çeşitli alternatifler vardır; olasılık hesapları ile en iyi sonucu verecek seçeneğin –belirli şartların gerçekleşmesi ile– bulunmasına çalışılır.

15.3.3. Karar Sürecinin Aşamaları

Karar verme, en basit ifadesiyle, **alternatifler arasından tercih ve seçim yapmak ve sonuca ulaşmak** olduğuna göre, rasyonel karar verme işlemini aşamalar halinde ele almak gerekir. **Rasyonel karar verme süreci** mantıksal bir sıra içinde aşağıda Şekil 15–1'de görüldüğü üzere **4 aşamada ele alınabilir:**(8)

1. Durum analizi (şartların ve amaçların belirlenmesi)
2. Alternatiflerin belirlenmesi
3. Alternatiflerin değerlendirilmesi
4. En uygun alternatifin seçilmesi.

Daima rasyonellikten bahsedilirse de, aslında tam olarak rasyonel davranmak olanaksız gibidir. Çünkü, bunun mümkün olabilmesi için, alternatif hareket tarzları ve sınırlayıcı faktörler hakkında tam bilgi edinilmesi; alternatifleri amaca yönelik olarak analiz etme ve değerlendirme yeteneğinin tam olarak bulunması gerekir; dolayısıyla nadiren tam rasyonellik sözkonusu olur.(9)



Şekil 15–1 Karar Sürecinin Aşamaları

En iyi kararlar, sağlıklı veri ve bilgilere dayalı olarak verilen kararlardır. Esasen bu yüzden, yukarıda araştırma ve analiz yoluyla, bilimsel yoldan karar vermenin en uygun karar verme şekli olduğu; "şipşak" karar veren tipteki yöneticilerin, sistematik araştırma ve analizin önem kazanmasıyla gitgide azalmakta olduğu belirtilmişti. Çağımızın bilgi çağı olduğu düşünülürse, bunun böyle olması da doğaldır. Ancak, bir görüşe göre, **yöneticinin masası bilgisayar terminali ile, çeşitli işletme içi ve işletme dışı veri ve bilgilerle donatılmış olsa da, bütün bunlar yaratıcı ve zekice kararlar veren bir yöneticinin yerine ikame olamaz; zira karar verme, bilimsel yönünden çok, sanat yönü ağır basan bir faaliyettir.(10) Dolayısıyla, iyi bir yönetici temelde sağlıklı veri ve bilgilere dayalı olarak karar vermeye çalışırken, bunları iyi bir şekilde kullanabilmek için, yaratıcılığından, tecrübelerinden ve kişisel sezgi gücünden de yararlanmasını bilmelidir.**

NOTLAR

BİRİNCİ BÖLÜM

(1) TÜİK Haber Bülteni, Sayı 139, 4 Ağustos 2010; (2) Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi** (1969), s.3–4; (3) Alfred Isaac (Çev.: O.Tuna), **İşletme İktisadı** Cilt I. (1947), s. 4; (4) Fritz Neumark (Çev.: Ş.A.Bahadır), **Boğaziçine Sığınanlar,** s.58; (5) Cumhur Ferman, **İşletme İktisadına Giriş Ders Notları** (1982), s. 1; (6) Oluç, s.4; (7) Tosun, s. 1; (8) İşletmeye Giriş niteliğindeki eserlerin başlıcaları şunlardır: Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** (1995); Can, Tuncer ve Ayhan, **Genel İşletme Bilgileri** (1995); Alpugan, Demir, Oktav ve Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** (1995); Dinçer ve Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş** (1995); Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (1995); Sabuncuoğlu ve Tokol, **İşletme I–II** (1991); Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi** (1995); Özcan Yeniçeri, **İşletme 1 ve İşletme 2** (1996); (9) Oluç, s. 4 – 5; (10) Tosun, s. 161; (11) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (1995), s. 11; (12) Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** (1982), s. 4 – 5; (13) **ibid.** ; (14) Isaac, s. 48–52; Oluç, s. 11; (16) Oluç, s.12 – 13; (17) **ibid.**, s. 13; (18) Isaac, s.V ve s. 18 – 19; (19) Oluç, s. 19; (20) Melih Tümer, **Yönetim ve Yönetici,** s. 21; (21) Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,** s. 12, 126 ve 131; (22) Ernest Dale, **Management: Theory and Practice** (1973), s. 148; (23) Baransel, s. 13; Koçel (1982), s. 71–72; (24) Koçel (1982), s. 73; (25) **ibid.**, s. 78; (26) L.J. Kazmier (Çev.: C. Cem ve diğerleri), **İşletme Yönetimi İlkeleri,** s. 11–12; (27) **ibid.**, s.12; (28) Koçel (1982), s. 80; (29) Kazmier, s. 13 ; (30) Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi,** Birinci Bölüm.

İKİNCİ BÖLÜM

(1) Thomas Adams, **The Business of Business,** s. 4 – 6; (2) Cemalcılar ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi,** s. 12; (3) Tosun (1978), s.22; (4) Adams, s.6; (5) Tosun, (1978), s. 51 – 52; (6) S. Kadri Mirze, **İşletme** (2010), s.46; Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, **Temel İşletmeciliğe Giriş** (2010), s. 310-314; Halil Can ve Semra Güney, **İşletme** (2007), s. 57 ve devamı; (7) İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (2010), s. 25-29; (8) Nickels, W.G., McHugh and McHugh, **Understanding Business** (2008), s. 12-13; (9) Ebert and Griffin, **Business Essentials** (2011), s. 22-23; (10) Mirze, **İşletme** (2010), s. 49-51; Can ve Güney, **İşletme** (2007), s. 64-65; (11) Can ve Güney, **İşletme** (2007), s. 56; (12) Tosun (1978), s. 371; (13) Cemalcılar ve diğerleri, s. 17.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

(1) Melih Tümer, **İşletme Nedir**, Bölüm III; (2) **Resmi Gazete**, 18.6.1984 Tarih ve 18435 Sayılı; (3) DPT, **Temel Ekonomik Göstergeler**, Ocak 2011; (4) İTO, **Makroekonomik Göstergeler**, 1. Üç Ay, 2011, s. 12; (5) Tümer, s. 35; (6) Dinçer ve Fidan, s. 96; (7) **ibid.**, s. 38; (8) **Fortune** "Global 500 2011," July, 2011; (9) İsmet Mucuk, "Tüketicinin Korunması Yasasının Getirdikleri", **İ.Ü.İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, Mayıs 1995, s. 5 – 12; Renan Baykan, **Türkiye'de Tüketicinin Korunması Tedbirleri** (1995), s. 179 ve 193 – 194; (10) Tümer, s 43–44; (11) Can ve diğerleri, s. 96; (12) Tümer, s. 45.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

(1) Bunlar, **Borçlar Kanunu**'muzun 520 – 541'inci maddelerine tabidirler; (2) Türk Ticaret Kanunu'nun 136 – 556'ncı maddelerine tabidirler; (3) Oluç, s. 146 – 147; (4) **Türk Ticaret Kanunu**, Dördüncü Fasıl Anonim Şirket; (5) **1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu**; (6) **Türk Medeni Kanunu**'nun 52'nci ve 53'üncü maddeleri; (7) **ibid.**; (8) Yüksel Ülken, **Atatürk ve İktisat**, s. 83; (9) Lütfullah Tenker, **İşletme İktisadı** s. 78-79; (10) **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**; (11) **"Özelleştirme Uygulamalarına İlişkin, 4046 Sayılı Kanun", Resmi Gazete,** 27 Kasım 1994; (12) Türkan Öncel, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Amaçları Açısından Özelleştirme Sorunu", **İ.Ü.İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları,** 1988, s. 83 – 84; (13) Tülay Arın, "Devlet Hizmetlerinin Özelleştirilmesi ve Türkiye'de Yasal Çerçeve", **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları,** 1988, s. 95–96; (14) **ibid.**, s. 96 – 97; (15) Coşkun Can Aktan, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme** (1987), s. 82; (16) **ibid.**, s. 93–102; Muammer Doğan (1995), s. 68 – 77; (17) **The Wall Street Journal** (Türkçe Haftalık Baskısı), 1 Temmuz 1996; (18) Maliye Bakanlığı, **1995 Yıllık Ekonomik Rapor,** s. 104 – 105; (19) **Tenker**, s. 87-92 ve Mahfi Eğilmez, **Hazine**, s. 136; (20) Eğilmez, s. 139; (21) **Tenker**, s. 90; (22) **4875 Sayılı Doğrudan Yatırımlar Kanunu**, Madde 1.

BEŞİNCİ BÖLÜM

(1) Lütfullah Tenker, s. 28; (2) BM (UNIDO), **Endüstriyel Projeleri Değerlendirme Elkitabı**, s. 5; (3) **ibid.**, s. 9; (4) Melih Tümer, **İşletme Nedir,** s. 91; (5) Tenker, s. 31–32; (6) BM(UNIDO), **Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin Hazırlanması Elkitabı**, s. 20–21; (7) **ibid.**, s. 23; (8) **ibid.**, s. 36 – 37; (9) **Resmi Gazete,** 4 . 4 . 1995 Tarih ve 22248 Sayılı; (10) Tenker, s. 37; BM (UNIDO), **Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin Hazırlanması Elkitabı,** s. 70; (11) Tümer, İşletme Nedir, s. 96 – 100; (12) Tenker, s. 50 – 53.

ALTINCI BÖLÜM

(1) Nurullah Gezgin, "Türk Sanayiinde 500 Büyük Kuruluş Açıklanırken...", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, 15 Ağustos 1982, s. 2 – 3; (2) "Türkiye"nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi,** Sayı 545, Özel Sayı, Ağustos 2011, s. 94-97; (3) **Fortune**, July 2011; (4) Süleyman Karataş, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,** s. 43; (5) **ibid.**, s. 38; Oktay Alpugan, **Küçük İşletmeler**, s. 41–42; Doğan (1995), s. 45 – 46; (6) Oluç, s. 101; (7) **ibid.**, s. 100; (8) **ibid**, s. 104; (9) Cemalcılar ve diğerleri, s. 86; (10) Oluç, s. 106; (11) Doğan (1982), s. 73; (12) Oluç, s. 108; (13) BM (UNIDO), **Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin Hazırlanması Elkitabı**, s. 70; (14) Oluç, s. 110; (15) İstanbul Ticaret Odası, **Makro Ekonomik Göstergeler 2011**, 1. Üç Ay s. 23'den hesaplanmıştır; (16) **ibid.**, s. 24; (17) **ibid.**; (18) Alpugan, **Küçük İşletmeler**, s. 17; (19) Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (2000), s. 53; (20) Halil Sarıaslan, **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (1996), s. 1–2; (21) İlhan Uludağ ve Vildan Serin, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (1991), s. 12; (22) Sarıaslan, s. 5; (23) Alpugan, s. 23; (24) KOSGEB, "Kobi Stratejisi ve Eylem Planı, 2011-2013", s. 33; (25) **ibid.**, s. 28-29; (26) **ibid.**, s. 31; (27) Boone and Kurtz, **Contemporary Business** (2010), s. 147-149.

YEDİNCİ BÖLÜM

(1) Muammer Doğan (1982), s. 53; (2) Latif Çakıcı, **Sanayi İşletmelerinde Kuruluş Yerinin Seçiminde Ulaştırma Masraflarının Yeri ve Önemi,** s. 23; (3) Cumhur Ferman, **İşletme İktisadına Giriş Ders Notları** (1982), s. 13; (4) Doğan (1982) s. 58–59; (5) **ibid.**, s. 61; (6) **ibid.**, s. 64–65; **ibid.**, s. 61 – 65; (7) Oluç, s. 131–133; (8) Cemalcılar ve diğerleri, s. 59; (9) Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi** (1996) s. 107–108; (10) Ercan Dülgeroğlu, **Bursa'nın Ekonomik Bünyesi,** s.6 ve s. 224; (11) Önal, s. 109–110; (12) Doğan (1982), s. 62–63.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

(1) Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (1996), s. IX; (2) Can, **Yönetim ve Organizasyon** (1991), s. 15; (3) Koontz and Weihrich, **Management** (1988),

s. 4; (4) Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, s. 5; (5) Richard Daft, **Management** (1991), s. 5; (6) Tosun (1978), s. 196; (7) Kazmier, s. 28 ve Tosun, s. 195; (8) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (1982), s. 4; (9) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (1995), s. 11–12; Can ve diğerleri, s. 106–108; Can, s. 34–36; (10) Can ve diğerleri, s. 107; (11) Önal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu** (1995), s. 14 ve Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (1996), s. 8 – 13; (12) Tosun (1978), s. 199 ve Koçel (1995), s.61; (13) Akat, Budak ve Budak, **İşletme Yönetimi** (1994), s. 121; (14) Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası** (1990), s. 5; (15) Koontz and O'Donnell, **"Planlamanın Niteliği ve Türleri"**, Bintuğ Aytek (derleyen), **Yönetim Görevleri** (Seçilmiş Yazılar) (1978), içinde, s. 28–43, özellikle s. 30–37; (16) Tosun (1978), s. 212–215; (17) **ibid.**, s. 208–210; Koontz and O'Donnell, **"Planlamanın Niteliği ve Türleri"**, Aytek (Derleyen) içinde, s. 38–43; (18) Tosun (1978), s. 208–209; (19) Massie, L.J. (Çev.: Özalp ve diğerleri), **İşletme Yönetimi** (1983), s. 26–27; Tosun (1978), s. 217; (20) Oluç, s. 221; (21) **ibid.**, s. 223; (22) Koçel (1995), s. 96; (23) Tosun (1978), s. 226–229; (24) Koçel (1982), s. 36; (25) **ibid.**, s. 38–41; (26) **ibid.**, s. 49–50; (27) **ibid.**, s.77–80 ve 86 – 87; (28) Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, s. 88; (29) Koçel (1982), s. 93; (30) **ibid.**, s. 104–110; (31) **ibid.**, 114–115; (32) Koçel (1995), s. 225; (33) Koçel (1982), s. 183; (34) Koçel (1995), s. 233–235; (35) Eren (1996), s. 215; (36) Koçel (1995), s. 261; (37) **ibid.**, s. 261–262; (38) **ibid.**, s. 262; (39) D.E.McFarland, **Management: Principles and Practices**, s. 135; (40) Massie, s. 97; (41) Oluç, s. 314–315; (42) Massie, s. 97; (43) Cudi Tuncer Gürsoy, **İşletme Yönetimi Ders Notları**, s. 184; (44) **ibid.**, s. 184–185; (45) **ibid.**; (46) Massie, s. 97–99; (47) **ibid.**, s. 99; Kazmier, s. 268–275'de bu konuda ayrıntılı bilgi yer almaktadır; (48) Boone and Kurtz, **Contemporary Business** (1996), s. 226; William G. Nickels, **Understanding Business**, s. 420; (49) Tosun (1978), s. 249–256; (50) Tümer , **Yönetim ve Yönetici**, s. 75; (51) Tosun (1978), s. 270; (52) Koontz and C. O'Donnell, **Essentials of Management** (1974), s. 359; (53) Boone and Kurtz (1996), s. 146; (54) Emin Çivi, "Kalite Çemberleri ve Kalite Çemberlerinde Sorun Önleme ve Çözme Teknikleri", Yüksek Lisans Tezi, s. 2; (55) **ibid.**, s. 3; (56) **ibid.**, s. 6 ve Nükhet Yetiş ve diğerleri, **"Toplam Kalite Yönetimi"**, Seminer Tebliği, s. 12; (57) Boone and Kurtz (1996), s. 147; (58) Emin Çivi, "Kalite Çemberleri ve Kalite Çemberlerinde Sorun Önleme ve Çözme Teknikleri", Yüksek Lisan Tezi, s. 8; (59) **ibid.**, s. 9–12; (60) **ibid.**, s. 10 ve Hayırlı Yılmaz, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi", Yüksek Lisans Tezi, s. 34; (61) Hayırlı Yılmaz, s. 34; (62) Boone and Kurtz (1996), s. 149–150; (63) "2010 Yılı Kalite Şampiyonları Belli Oldu," **KalDer Duyuruları**, (internette), 18.07.2011; (64) "İşte kalitenin şampiyonları", **KALDER (Kalite Derneği) Basın Bülteni**, 2007; (65) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Bası, 1999, s. 269 ve Koçel (2010), s. 370, 373; (66) Dilaver Tengilimlioğlu, E. Asuman Atilla ve Meral Bektaş, **İşletme Yönetimi**, s. 89; (67) Boone and Kurtz (1996), s. 161-162; (68) Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası, 2007, s. 307; (69) Boone and Kurtz (1996), s. 162; (70) D.A.Garvin, "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", **Bilgi Yönetimi** (1999) içinde s. 51-81, özellikle s. 67; (71) Boone and Kurtz (1996), s. 166; (72) Koçel, (1999), s. 316-317; (73) Garvin, **op.cit.**, s. 53; (74) **ibid.**, s. 55; (75) **ibid.**, s. 56; (76) **ibid.**; (77) Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2. Basım 1999, s. 43; (78) Koçel (2007), s. 387; (79) Arman Kırım, **op.cit.**, s. 43-44; (80) Koçel (1999), s. 299; (81) **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 25 Mayıs 2003; (82) Koçel (1999) s. 300; (83) Çetin ve Mutlu, **Temel İşletmeciliğe Giriş** (2010), s. 84; (84) Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (2010), s. 408-409; (85) **ibid.**, s. 410; (86) Ataman, **İşletme Yönetimi** (2009), s. 418-419; (87) **ibid.**, s. 439; (88) Koçel (2010), s. 422; (89) **ibid.**, s. 422-423; (90) İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Basım, 1998, s. 101; (91) Arman Kırım, **op.cit.**, s. 5; (92) Koçel (1999), s. 269.

DOKUZUNCU BÖLÜM

(1) Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi** (2010), s. 3; (2) Boone and Kurtz (1996), s. 314; (3) Kobu (2010), s. 5; (4) **ibid.**, s. 5-6; (5) Bu sınıflandırma, ağırlıklı olarak Kobu (2010), s. 34-38'e dayalı olarak açıklanmıştır; (6) İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (2010), s. 307-308; (7) **ibid.**, s. 309-310; (8) Kobu (1998), s. 117; (9) Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** (1995), s. 331; (10) Boone and Kurtz (1996), s. 331; (11) **ibid.**; (12) Doğan (1995), s. 334; (13) Kobu (1998), s. 312; (14) Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, (1995), s. 177; (15) Nickels, **Understanding Business**, s. 367–368; (16) Kobu (2010), s. 141; (17) **ibid.**, s. 141-144; (18) Melih Tümer, **İşletme Nedir**, s. 132; (19) Rachman et al., **Business Today**, s. 191; (20) Nickels, s. 369; (21) **ibid.**, s. 371; (22) Boone and Kurtz (1996), s. 322; (23) **ibid.**, s. 320; (24) Kobu (2010), s. 148-149; (25) Adams, s. 287–288; (26) Massie, s. 189–191; (27) Ferman, **İşletme İktisadına Giriş Ders Notları**, s. 46; (28) Massie, s. 191; (29) Levin and Kirkpatrick, **Quantitative Approaches to Management**, s. 6; (30) Haynes and Massie, **Management**, s. 568; (31) Levin and Kirkpatrick, s. 383; (32) L. Tenker, **İşletme İktisadı 1**, s. 265; (33) Ferman, s. 18–29; (34) Massie, s. 191–193; (35) Ferman, s. 22–23; (36) Kobu (2010), s. 333-335, Can ve Güney s. 336-337; Tuncer ve diğerleri, s. 263-265; (37) Can ve Güney, s. 336; (38) Kobu (2010), s. 351, Can ve Güney s. 337; (39) Mirze, s. 292-293; (40) **ibid.**, s. 293; (41) Oygur Yamak, **Üretim Yönetimi** (2007), s. 360; (42) JIT konusunda daha ayrıntılı bilgi için, Doğan (1995), s. 331–339'dan yararlanılabilir; (43) Lerner

and Baker, **Introduction to Business**, s. 174; (44) Şan Öz–Alp, **Hareket ve Zaman Etüdü**, s. 6; (45) **ibid.**, s. 2; (46) Ferman, s. 47; (47) Massie, s. 195–196; (48) Halil Can ve diğerleri, s. 202; (49) **ibid.**, s. 202–203; (50) Kobu (2006), s. 521–523; (51) Ferman, s. 63 ve Ishikawa, **Toplam Kalite Yönetimi**, s. 13–14; (52) Ishikawa, s. 14; (53) **ibid.**, s. 14–22; (54) İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (1996), s. 170; (55) Ishikawa, s. 43; (56) **ibid.**, s. 42; (57) **ibid.**, s. 31; (58) Doğan (1995), s. 346; (59) **ibid.**, s.347; (60) M. Hulusi Demir ve Şevkinaz Gümüşoğlu, **Üretim Yönetimi (işlemler yönetimi)** 2009, s. 626.

ONUNCU BÖLÜM

(1) Bu bölüm, yazarın, **Pazarlama İlkeleri** adlı eserine dayalı olarak hazırlanmıştır. Ancak yer yer yararlanılan diğer kaynaklar varsa, onlar da belirtilecektir; (2) Kotler and Armstrong, **Principles of Marketing** (1996), s. 5; (3) Boone and Kurtz, **Contemporary Business** (1996), s. 352; (4) Bu tanım, orijinal tanımın biraz kısaltılmış şeklidir, denilebilir; (5) Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (2010), s. 4; (6) L. X. Tarpey, "Pazarlama Yönetimi", Massie, **İşletme Yönetimi** içinde, s. 221; Bu konuda başlıca eserler: Tuncer Tokol, **Pazarlama Araştırması** (1998); Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları** (1998); Güney Devrez, **Pazarlama Araştırmasında Bilgi Toplama Metodları**'dır; (7) Pickle and Abrahamson, **Introduction to Business**, s. 374; (8) Tarpey, s. 213; (9) Mucuk (2010), s. 160; (10) Mucuk (2010), s. 100-101; (11) **İbid.**, s. 328-329.

ONBİRİNCİ BÖLÜM

(1) Ezra Solomon, **İşletme Finansmanı Teorisi** (Çev.: Turgut Var), s. 21 ve L. Tenker, **İşletme İktisadı** C. 1, s. 137; (2) Solomon, s. 1; (3) Burada sözkonusu olan görüş ve yaklaşımlar Solomon'un Türkçe'ye çevrilen eserinin Birinci bölümüne dayanmaktadır. Türkçe'deki başlıca eserler arasında Atilla Gönenli'nin, **İşletmelerde Finansal Yönetim** (İstanbul: 1991); Öztin Akgüç'ün **Finansal Yönetim** (İstanbul: 1994); Niyazi Berk'in, **Finansal Yönetim** (İstanbul: 1995) ve 4. Basım 1999; Osman Tekok'un, **Finansal Yönetim** (Ankara: 1980); Ali Ceylan'ın, **İşletmelerde Finansal Yönetim** (Bursa: 1985) ve A. Bülent Pamukçu'nun , **İşletme Finansı** (İstanbul: 1989); (4) E. H. Hellis, **"Finansal Yönetim"**, Massie, s. 200; (5) Solomon, s. 7; (6) L. Tenker C. 1, s. 139; (7) **ibid.**, s. 139–140; (8) Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, (1983), s. 248; (9) Cemalcılar ve diğerleri, s. 232; (10) **ibid.**, s. 233–234; (11) **ibid.**, s. 227; (12) **ibid.**, s. 139–140; (13) **ibid.**, s. 256; (14) Tekok, s. 97; (15) Gültekin Rodoplu, **İşletme Finansmanı**

Ders Notları (Isparta: 1995), s. 36–42; (16) Tekok, s. 98; (17) **ibid.**, s. 99; (18) C.D. Chroncke, et al., **Managerial Finance**, s. 153; (19) Tekok, s. 222; (20) Chroncke et al., s. 23; (21) Doğan (1983), s. 251; (22) Adem Çabuk ve İbrahim Lazol, **Mali Tablolar Analizi** 4. Basım (Bursa: 2000), s. 144; (23) Doğan (1983), s. 252; (24) Cemalcılar ve diğerleri, s. 248–249;(25) Chroncke et al., s. 24; (26) Tekok, s. 226; (27) **ibid.**, (28) Ceylan, **Finansal Teknikler** (1995), s. 1 – 2; (29) Haluk Erdemol, **Factoring ve Forfaiting** (1992), s. 1; (30) **ibid.**, s. 47; (31) İlker Parasız ve K. Yıldırım, **Uluslararası Finansman** (1994), s. 365; (32) Mehmet Tomanbay, **Dış Ticaret Rejimi ve İhracatın Finansmanı** (1995), s. 205–206; (33) Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, s. 171; (34) Erdemol, s. 65; (35) Cevat Gerni, **Dış Ticaretin Finansmanı** (Erzurum; 1989), s. 91–92; (36) Tomanbay, s. 205; (37) İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, s. 661; (38) Alpugan ve diğerleri, s. 370; (39) Parasız, s. 661; (40) Atilla İmrahor İlyas, **Leasing (Finansal Kiralama)** (1994), s. 5; (41) **ibid.**, s. 1; (42) **ibid**, s. 3; (43) **ibid.**; (44) **ibid.**, s. 2; (45) **ibid.** (46) Ali Ceylan, **Finansal Teknikler**, 4. Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi 2002), s. 231-232. (47) **ibid.**, (48) Semih Büker ve Doğan Bayar, **Finansal Yönetim** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1995), s. 463; (49) Nisangül Ceran, "Yeni Finansman Teknikleri ve Ödemeler Dengesi", **Hazine ve Dış Ticaret Dergisi**, 1991/1, Sayı 8, s. 21; (50) Saime Önce, **Türev Ürünlerin Muhasebe Sorunları ve Bankalar İçin Muhasebeleştirme Şekilleri**, (Eskişehir: Türkiye Bankalar Birliği Yayını, 1995), s. 24; (51) M. Vefa Toroslu, **Çağdaş Finansal Teknikler** (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000), s. 127; (52) Ali Ceylan ve Turan Korkmaz, **İşletmelerde Finansal Yönetim** (2008), s. 624; (53) Ali Ceylan (2002). s. 268; (54) İhsan Ersan, **Finansal Türevler**, 2. Baskı (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1998), s. 187; (55) Tülay Zaimoğlu, **Risk Sermayesi ve Türkiye Uygulama Olanakları** (Ankara: SPK yayın no: 19, 2001), s. 1; (56) Tülay Zaimoğlu, **ibid.**, s. 3 ve Müge İşeri, **Risk Sermayesi ve Türkiye'deki Geleceği**, s. 13; (57) Kürşat Tuncel, **Risk Sermayesi Finansman Modeli** (Ankara: 2000, SPK yayın no: 37, 2000), s. 3-4; (58) Ali Ceylan (2002), **op.cit.**, s. 153; (59) **ibid.**; (60) Tülay Zaimoğlu, **op.cit.**, s. 4; (61) Ali Ceylan (2002), **op.cit.**, s. 301-323; (62) **ibid.**, s. 367-369; (63) **ibid.**, s. 403-412.

ONİKİNCİ BÖLÜM

(1) Byars and Rue, **Human Resource Management** (2003), s. 4; (2) Ceyhan Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2001), s. 5; (3) Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), s. 3; (4) **ibid.**, s. 3-4; (5) De Cenzo and Robbins, **Human Resource Management**

(1996) s. 8; (6) Sabuncuoğlu, **op.cit.**, s. 5; (7) Pickle and Abrahamson, **Introduction to Business** (1980), s. 164;(8) Melih Tümer, **İşletme Nedir**, s. 184; (9) De Cenzo and Robbins, **op.cit.**, s. 7-8; (10) Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları**, 3. Baskı (2000), s. 8-9; (11) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 7; (12) Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı (2000), s. 6; (13) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 12; (14) **ibid.**, (15) Ömer Sadullah, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı (2000) içinde, s. 15; Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 13-15; (16)Tuğray Kaynak, "İnsan Kaynakları Planlaması", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, s. 83; (17) **ibid.**, (18) Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme** (2001), s. 309; (19) Picle and Abrahamson, **op.cit.**, s. 165; (20) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 62; (21) Halil Can, D. Tuncer ve D.Y. Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri** (1995), s. 280; (22) Ömer Dinçer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş** (1999), s. 266; (23) Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi** (1982), s. 52-53; (24) **ibid.**, s. 54-55; (25) Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi** (1994), s. 62; (26) Pickle and Abrahamson, **op.cit.**, s. 164; (27) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 69; (28) Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, s. 121-122; (29) **ibid.**, s. 122; (30) Sabuncuoğlu ve Tokol, **İşletme** (2001), s. 310-311; (31) **ibid.**, s. 311; (32) **ibid.**, s. 312-315; Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 81; Acar, **op.cit.**, s. 143; (33) Can ve diğerleri, **İşletme** (1995), s. 282; (34) Sabuncuoğlu ve Tokol, **İşletme** (2001), s. 314; (35) **ibid.**, s. 315; Can ve diğerleri, **İşletme** (1995), s. 283; (36) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 81; Bingöl, **op.cit.**, s. 168; İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Değerleme Teknikleri** (1991), s. 10-12; (37) Oya Özçelik, "Eğitim ve Geliştirme", Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2000) içinde, s. 169-170; (38) **ibid.**, s. 170; (39) Pickle and Abrahamson, **op.cit.**, s. 176-177; Sabuncuoğlu ve Tokol, **İşletme** (2001), s. 315-316; (40) Pickle and Abrahamson, **op.cit.**, s. 176-177; (41) Sabuncuoğlu ve Tokol, **İşletme** (2001), s. 318-319; (42) **ibid.**, (43) Cavide Uyargil, "Performans Değerlendirme", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2000) içinde, s. 205-206; (44) Dincer ve Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş** (1999), s. 271; (45) Erdoğan, **op.cit.**, s. 154-155; (46) Dinçer ve Fidan, **op.cit.**, (1999); (47) Erdoğan, **op.cit.**, s. 155; (48) Dinçer ve Fidan **op.cit.**, (1999), s. 272; (49) Uyargil, **op.cit.**, s. 206-207; (50) **ibid.**, s. 209-220; Sabuncuoğlu ve Tokol, **op.cit.**, s. 320-323; (51) Uyargil, **op.cit.**, s. 206; (52) **ibid.**, 210; (53) Sabuncuoğlu ve Tokol, **op.cit.**, s. 321; (54) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 168; (55) Sabuncuoğlu ve Tokol, **op.cit.**, s. 321; (56) **ibid.**, s. 322-323; (57) Uyargil, **op.cit.**, s. 206; (58) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 143; (59) **ibid.**, (60) **ibid.**, (61) **ibid.**, s. 144; (62) **ibid.**, s. 145; Kaynak, **op.cit.**, s. 230; (63) Kaynak, **op.cit.**, s. 230; (64) Sabuncuoğlu ve Tokol, **op.cit.**, s. 323; (65) **ibid.**, s. 323-324; (66) **ibid.**, s. 324; (67) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 200; (68) **ibid.**, s. 201; (69) İsmail Ataay, "İşletmelerde Ücret Yönetimi", Kaynak, **op.cit.**, içinde, s. 265; (70) **ibid.**, s. 270-272; (71) Sabuncuoğlu ve Tokol, **op.cit.**, s. 324; (72) **ibid.**, (73) Dinçer ve Fidan, **op.cit.**, s. 275; (74) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 190; (75) **ibid.**, s. 220; (76) Ataay, **op.cit.**, s. 325-326; (77) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 220; (78) L. Tenker, **İşletme iktisadı 1**, s. 233; (79) **ibid.**; (80) Şerif Şimşek, **İşletme Yönetimine Giriş**, (1999), s. 310-312; (81) Pickle and Abrahamson, **op.cit.**, s. 181-182; (82) Yüksel, **op.cit.**, s. 233; (83) **ibid.**, s. 234; (84) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 232; (85) Yüksel, **op.cit.**, s. 234-235; (86) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 233; (87) **ibid.**, s. 233-234; (88) **ibid.**, 234; (89) Dinçer ve Fidan, **op.cit.**, s. 283; (90) Sabuncuoğlu (2000), **op.cit.**, s. 248; (91) **ibid.**, s. 242; (92) Gönen Dündar, "Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması", Kaynak ve diğerleri, **op.cit.**, içinde, s. 427-428; (93) **ibid.**, s. 438-439; (94) Cumhur Ferman, **İşletme İktisadı Dersleri**, s. 37-38; (95) Dündar, **op.cit.**, s. 437; (96) Yüksel, **op.cit.**,s. 235; (97) **ibid.**, s. 235-236; (98) **ibid.**, s. 238; (99) **ibid.**

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM

(1) Alaeddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, 2. Basım (1998), s. 2; (2) Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler** (1982), s. 3-5; (3) Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler** (2002), s. 23; (4) **ibid.**, s. 27; (5) Asna, **op.cit.**, s. 3; (6) **ibid.**, s. 9; (7) **ibid.**, s. 11; (8) Aktaran, Asna, **ibid.**, s. 12; (9) Gönül Budak ve Gülay Budak, **Halkla İlişkiler** (1995), s. 7; (10) Asna, **op.cit.**, s. 13; (11) Nurhan Babür Tosun, **Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam**, s. 21; (12) Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, 2. Baskı (2001), s. 2-3; (13) Kazancı, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, 4. Bası (2002), s. 244; (14) **ibid.**, s. 245-245; (15) Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş** (1999), s. 344; (16) Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 4. Baskı (1998), s. 53-58; Asna, **op.cit.**, s. 87, 91, 97; (17) Sabuncuoğlu, **op.cit.**, s. 53-58; (18) Kazancı (2002), **op.cit.**, 227-233; (19)Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, s. 136-140; Peltekoğlu, **op.cit.**, s. 147-149; Okay ve Okay, **op.cit.**, 241-281; (20) Odabaşı ve Oyman, **op.cit.**, s. 134-136; Peltekoğlu, **op.cit.**, 145-146; Sabuncuoğlu (1998), **op.cit.**, s. 113-125; (21) İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, s. 120-132; Füsun Kocabaş ve diğerleri, **Marketing P.R.**, 2. Baskı (2000), s. 83-84; (22) Bozkurt, **op.cit.**, s. 120-132; Kocabaş ve diğerleri, **op.cit.**, s. 83-84; Odabaşı ve Oyman, **op.cit.**, s. 151-153; (23) Tosun, **op.cit.**, s. 25-26;(24) Kocabaş ve diğerleri, **op.cit.**, s. 85-88; (25) Odabaşı ve Oyman, **op.cit.**, s. 140; (26) Budak ve Budak, **op.cit.**, s. 121-126.

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM

(1) Murat Türk, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi ve Yönetimi,** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003), s. 1; (2) Kemal Gürüz ve diğerleri, **Türkiye'de ve Dünyada Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji** (İstanbul: TÜSİAD Yayını, 1994), s. 32; (3) Cumhur Ferman, **Genel İşletme İktisadı** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1983), s. 41; (4) Ernest Dale, **Management: Theory and Practice,** s. 494–495; (5) İsmet Mucuk, **Modern Pazarlamada Mamul Planlama ve Geliştirme Stratejileri** (İstanbul: 1980), s. 41–43; (6) William G. Stanton, **Fundamentals of Marketing** (1981), s. 165; (7) İsmet S. Barutçugil, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi** (Bursa: 1982), s. 20–21; (8) Yeliz Eseryel, "Ar-Ge Konsorsyumlarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri ve Birleşik Ar-Ge Konsorsyumu Modeli", **İGEME'den Bakış,** Ekim-Aralık 1999, s. 55-67, özellikle s. 60; (9) **ibid;** (10) OECD, **Main Science and Technology Indicators,** October 2007, 2nd edition; (11) **Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) Tanıtım Seti,** Ekim 1995, s. 1; (12) **ibid.**, s. 58-62; (13) **ibid.**; (14) Nilüfer Karacasulu, **"Türkiye'deki Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler",** DTM, **Dış Ticaret Dergisi,** Sayı 15, Ekim 1999, s. 39-53, özellikle s. 39-40; (15) **ibid.**, s. 41; (16) **ibid.**, 45; (17) OECD, **Main Science and Technology Indicators** (2020); (18) **Bilim, Teknoloji ve Üniversiteler,** s.5; (19) **ibid.**; (20) Ergin Arıoğlu ve Canan Girgin, "Ar-Ge Göstergeleri Üzerinde Uluslararası Karşılaştırmalı İstatistiksel Bir İnceleme", **İşletme ve Finans Dergisi,** Yıl 16, Sayı 188, Kasım 2001, s. 71-87, özellikle s. 85; (21) Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, **Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Yarışındaki Yeri** (İstanbul: 2003), s. 70; (22) **ibid.**, s. 70.

ONBEŞİNCİ BÖLÜM

(1)Bu bölüm, kısmen yazarın, "İşletme Yönetiminde Karar Alma, Bilimsel Metod ve Araştırma Geliştirme" adlı, **SBF Dergisi**'nde yayınlanan (1983) makalesine dayanmaktadır; (2) Tosun (1978), s. 308; (3) Koontz and O'Donnell, **Management** (1976), s. 204–218; (4) **ibid;** (5) W. D. Woldridge, "Operations Research: the Scientists' Invasion of the Business World", A. Schuchman, ed., **Decision Making Business,** içinde; (6) Boone and Kurtz (1996), s. 12; (7) **ibid.**; (8) Koontz and Weichrich, **Management** (1988), s. 135; (9) **ibid.**; (10) Nickels, **Understanding Business,** s. 318.

KAYNAKÇA*

I. KİTAPLAR

Adams, Thomas. **The Business of Business,** Second Ed. (San Francisco: Canfield Press, 1976).

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994).

Aktan, Coşkun Can. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme** (İzmir: Arkadaş Matbaacılık, 1987).

Aldemir, Ceyhan. A. Ataol ve G. Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** IV. Baskı (İzmir: Barış Yayınları, 2001).

Alpugan, Oktay. **İşletme Bilimine Giriş,** 2. Basım (Trabzon: Ter Yayınları, 1998).

Alpugan, Oktay. **Küçük İşletmeler (Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi),** 2. Basım (İstanbul: Der Yayınları, 1994).

Alpugan, O., H. Demir M. Oktav ve N. Üner. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995).

Asna, Alaeddin.**Public Relations Temel Bilgiler,** 2. Basım (İstanbul: Der Yayınları, 1998)

Asna, Alaeddin. **Public Relations Temel Bilgiler** (İstanbul: Der Yayınları, 1993).

Asna, Alaeddin. **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi** (Ankara: Türkiye İş Bankası Vakfı Yayını, 1988).

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar,** 3. Baskı (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009)

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar,** Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002)

(*) Bu kaynakların tamamına yakını "yararlanılan kaynaklar" olmakla birlikte, zaman yetersizliği nedeniyle yararlanılamayan birkaç esere, sadece ilgilenen okuyucuların yararlanması amacıyla yer verilmiştir.

Aydın, Arzu. **Factoring** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1994).

Aydın, Vahdet. **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları** (Ankara: SBF Yayını, 1977).

Aysan, M. ve S. Özmen. **Türkiye'de ve Dünya'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri** (İstanbul: Kardeşler Basımevi, 1981).

Aytek, Bintuğ. Derleyen, **Yönetim Görevleri** (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1978).

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Cilt 1 (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979).

Barutçugil, İsmet S. **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**, 2. Baskı (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1988).

Barutçugil, İsmet S. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1982).

Baykal, Besim. **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler** (İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981).

Baykan, Renan. **Türkiye'de Tüketicinin Korunması Tedbirleri** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1996).

Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**, 7. Baskı (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003).

Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**, 6. Baskı (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002).

Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**, 4. Baskı (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999).

Bilim, Teknoloji ve Üniversiteler (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1996).

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı (İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006).

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003).

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO), **Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin Hazırlanması Elkitabı** (Ankara: 1978).

Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO), **Endüstri Projelerini Değerlendirme Elkitabı** (Ankara: 1977).

Boone, L.E. and D.L. Kurtz. **Contemporary Business**, 13th Ed. International Student Version (John Wiley and Sons, Asia Pte Ltd.,2010).

Boone, L.E. and D.L. Kurtz. **Contemporary Business**, Eight Ed. (Orlando: The Dryden Press, 1996).

Bozkurt, İzzet. **Bütünleşik Pazarlama İletişimi** (Ankara: Kapital Meyda Hizmetleri, 2000).

Budak, Gönül ve Gülay Budak. **Halkla İlişkiler** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.,Ş., 1995).

Büker, Semih ve Doğan Bayar. **Finansal Yönetim** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1995).

Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2003).

Çabuk, Adem ve İbrahim Lazol. **Mali Tablolar Analizi** 4. Baskı, (Bursa: Vipaş A.Ş., 2000).

Çabuk, Adem ve İbrahim Lazol. **Mali Tablolar Analizi** (Bursa: Vipaş A.Ş., 1998).

Can, Halil ve Semra Güney. **Genel İşletme İlkeler, Kavramlar Kurumlar**, 1. Bası (Ankara: Arıkan Basım Yayın, 2007).

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim** (İstanbul: Adım Yayıncılık, 1991).

Can, Halil, D. Tuncer ve D.Y. Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 10. Basım (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999).

Can, Halil, D. Tuncer ve D.Y. Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 7. Baskı (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995).

Cemalcılar, İlhan ve diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi** (Ankara: E.İ.T.İ.A. Yayını, 1976).

Ceylan, Ali. **Finansal Teknikler,** 4. Bası (Bursa: Ekin Kitabevi, 2002).

Ceylan, Ali. **Finansal Teknikler**, İkinci Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 1995).

Ceylan, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim** (Bursa: Örnek Kitabevi, 1985).

Ceylan, Ali ve Turan Korkmaz. **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 10. Basım (Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2008).

Chroncke, C.O. et al. **Managerial Finance: Essentials** (St. Paul: West Publishing Commpany, 1976).

Çakıcı, Latif. **Sanayi İşletmelerinde Kuruluş Yerinin Seçiminde Ulaştırma Masraflarının Yeri ve Önemi** (Ankara: SBF Yayını, 1968).

Çetin, Canan ve Esin Can Mutlu. **Temel İşletmeciliği Giriş**, 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010).

De Cenzo, David A. and Stephen P. Robbins. **Human Resource Management,** 5 th ed. (New York: John Wiley, 1996).

Daft, R.L.. **Management**, Second Ed. (Orlando: The Dryden Press, 1991).

Dale, Ernest. **Management: Theory and Practice**, Third Ed. (New York: Mc Graw - Hill Book Company, 1973).

Demir, M. Hulusi ve Şevkinaz Gümüşoğlu. **Üretim Yönetimi (işlemler yönetimi)**, 7. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2009).

Demir, M. Hulusi ve Şevkinaz Gümüşoğlu. **Üretim Yönetimi**, 6. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003).

Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1976).

Devrez, Güney. **Piyasa Araştırmasında Bilgi Toplama Metodları** (Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1971).

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998).

Dinçer, Ömer ve Y. Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, 4. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999).

Dinçer, Ömer ve Y. Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş** (İstanbul: İz Yayıncılık, 1995).

Doğan, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Genişletilmiş Yeni Baskı (İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1995).

Doğan, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** (İzmir: İstiklal Matbaası, 1982).

Dülgeroğlu, Ercan. **Bursa'nın Ekonomik Bünyesi** (Bursa: 1975).

Ebert, Ronald and Ricky W. Griffin. **Business Essentials**, 8th Ed. (Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2011).

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı (Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, 1996).

Erdemol, Haluk. **Factoring ve Forfaiting** (İstanbul: Akbank Ekonomi Yayınları, 1992).

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Değerleme Teknikleri** (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1991).

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000).

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996).

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı (İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 1990).

Ersan, İhsan. **Finansal Türevler**, 3. Baskı (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1998).

Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011).

Ertürk, Mümin. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011).

Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,** 4. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2009).

Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995).

Ferman, Cumhur. **İşletme İktisadı Dersleri** (Ankara: A.İ.T.İ. A. Yayını, 1966).

Ferman, Cumhur. **Genel İşletme İktisadı Ders Notları** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1983).

Gerni, Cevat. **Dış Ticaretin Finansmanı** (Erzurum: Odalar ve Borsalar Birliği Yayını, 1989).

Gürsoy, Cudi Tuncer. **İşletme Yönetimi Ders Notları** (İstanbul: 1976).

Gürüz, K., E. Şuhubi, C. Şengör, K. Türker ve E. Yurtsever. **Türkiye'de ve Dünya'da Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji** (İstanbul: TÜSİAD Yayını, 1994).

Haynes, W.W. and J.L. Massie. **Management: Analysis, Concepts and Cases**, Second Ed. (Englwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1969).

Isaac, Alfred. (Çev.: Orhan Tuna) **İşletme İktisadı**, Cilt 1 (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1947).

Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol** (İstanbul: Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş., 1989).

İşeri, Müge. **Risk Sermayesi ve Türkiye'deki Geleceği** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001).

İlyas, Atilla, İmrahor. **Leasing** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1994).

İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, Otuzbirinci Seri (İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1988).

Karataş, Süleyman. **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (İstanbul: Veli Yayınları, 1991).

Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi,** 4. Basım (İstanbul: KalDer Yayınları, 1998).

Kaynak, Tugray ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi** 2. Baskı (İstanbul: İ.Ü. işletme Fakültesi İşlet İktisadı Enstitüsü Yayını, 2000).

Kazancı, Metin. **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, 4. Basım (Ankara: Turhan Kitabevi, 2002).

Kazancı, Metin. **Halkla İlişkiler (Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar)** (Ankara: Savaş Yayınları, 1982).

Kazmier, L.J. (Çev.: C. Cem ve diğerleri). **İşletme Yönetimi İlkeleri** (Ankara: TODAİ Yayını, 1979).

Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Stratiji ve Yönetim**, 2. Baskı (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999).

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**, Genişletilmiş ve Güncellenmiş 15. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010).

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi,** Genişletilmiş ve Güncellenmiş 13. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2006).

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi,** Dokuzuncu Baskı (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitisü Yayını, 1998).

Kocabaş, Füsun, Müge Elden ve Serra İnci Çelebi. **Marketing P.R.** 2. Baskı (Ankara: Kapital Medya Hizmetleri, 2000).

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2010).

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 11. Basım (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007).

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 7. Basım (İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 1999).

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği,** 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995).

Koontz, H. and H. Weihrich. **Management**, Ninth Ed. (Singapore: Mc Graw - Hill Book Company, 1988).

Koontz H. and C. O'Donnell. **Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions,** 6 th Ed. (Tokyo: Mc Graw - Hill Kogakusha, Ltd.,1976).

Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, Altıncı Baskı (İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998).

Lazol, İbrahim ve Adem Çabuk. **Mali Tablolar Analizi**, 4. Baskı (Bursa: Vipaş A.Ş., 2000).

Lazol, İbrahim ve Adem Çabuk. **Mali Tablolar Analizi** (Bursa: Vipaş A.Ş., 1998).

Lerner, J.J. and N.A. Baker. **Introduction to Business** (New York: Mc Graw - Hill Book Company, 1976).

Levin, R.İ. and C.A. Kirkpatrick. **Quantitative Approaches to Management,** Second Ed. (New York: Mac Graw - Hill Book Company, 1971).

Massie, J.L., (Çev.: Ç. Öz-Alp ve diğerleri), **İşletme Yönetimi** (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983).

McFarland, Dalton. **Management Principles and Practices**, Fourth Ed. (New York: Mac Millan Pud. Co., 1974).

MESS, Harvard Business Review'den Seçmeler, **Bilgi Yönetimi** (Çev.: Gündüz Bulut), (İstanbul: MESS Yayını, 2000).

Mirze, S. Kadri. **İşletme**, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2010).

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, Gözden Geçirilmiş 18. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010).

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, 15. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006).

Mucuk, İsmet. **Temel Pazarlama Bilgileri**, Yenilenmiş 2. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005)

Mucuk, İsmet. **Temel İşletme Bilgileri**, Yenilenmiş 3. Basım (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005).

Mucuk, İsmet. **Modern Pazarlamada Mamul Planlama ve Geliştirme Stratejileri** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1980).

Neumark, Fritz. (Çev.: Ş.A. Bahadır) **Boğaziçine Sığınanlar** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1982).

Nickels, W.G., **Understanding Business** (St. Louis: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1987).

Nickels, William G., J. M. McHugh and S. M. McHugh. **Understanding Business**, 8th Ed. (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008).

Odabaşı, Yavuz ve Mine Oyman. **Pazarlama İletişimi Yönetimi** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2002).

Okay, Ayla ve Aydemir Okay. **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları** (İstanbul: Der Yayınevi, 2002).

Okay, Ayla ve Aydemir Okay. **Hakla İlişkiler** (İstanbul: Der Yayınları, 2003).

Oluç, Mehmet. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, 3. Basım (İstanbul: Duran Ofset Basımevi, 1969).

Önal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995).

Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu** (İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayının, 1995).

Önce, Saime. **Türev Ürünlerin Muhasebe Sorunları ve Bankalar İçin Muhasebeleştirme Şekilleri** (Eskişehir: Bankalar Birliği Yayını, 1995).

Özalp, İnan. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., Tarihsiz).

Öz-Alp, Şan. **Hareket ve Zaman Etüdü** (Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğ. ve Araş. Vakfı Yayını, 1980).

Palacıoğlu, Tezer. **Forfaiting** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1994).

Parasız, İlker. **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 5. Baskı (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları).

Parasız, İlker ve K. Yıldırım. **Uluslararası Finansman: Teori ve Uygulama** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1994).

Peltekoğlu, Filiz Balta. **Hakla İlişkiler Nedir,** Genişletilmiş 2. Baskı (İstanbul: Beta Basım, 2001).

Pickle, H.B. and R.L. Abrahamson. **Introduction to Business** (Santa Monica: Goodyear Pub. Co. Inc., 1980).

Rachman, D.J., M.H. Mescon, C.L. Bovee and J.V. Thill. **Business Today**, Sixth Ed. (Mc Graw Hill Pub. Co., 1990).

Rodoplu, Gültekin. **İşletme Finansmanı Ders Notları** (Isparta: 1995).

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000).

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler,** Genişletilmiş 4. Baskı (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1998).

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Beşinci Baskı (İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş., 1988).

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi** (Bursa: Uludağ Üni. Yayını, 1982).

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol, **İşletme** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001).

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. **İşletme I-II** (Bursa: Rota Ofset A.Ş., 1991).

Sağlam, Dündar. **Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yapısı ve Zarar Nedenleri** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1980).

Sarıaslan, Halil. **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (Ankara:TOBB Yayını, 1996).

Schuchman, A. (Editör). **Scientific Decision Making in Business** (New York: Holt, Rinehart and Winston,, 1963).

Silver, G.A. **Introduction to Modern Business** (New York: Mc. Graw - Hill Book Company, 1978).

Solomon, Ezra (Çev.: Turgut Var). **İşletme Finansmanı Teorisi** (Ankara: ODTÜ Yayını, 1971).

Stanton, W.G., **Fundamentals of Marketing**, Sixth Ed. (New York: Mc Graw-Hill, 1981).

Şimşek, M. Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**, 15. Baskı (Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2009).

Şimşek, M. Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**, 6. Baskı (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999).

Tengilimlioğlu, Dilaver, E. Asuman Atilla ve Meral Bektaş. **İşletme Yönetimi** (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008).

Tekok, Osman. **Finansal Yönetim: Finansal Planlama-Yatırım Politikası**, IV. Baskı (Ankara: 1980).

Tenker, Lütfullah. **İşletme İktisadı**, Cilt 1 (Ankara: Bilgi Basımevi, 1969).

Tenker, Lütfüllah. **İşletme İktisadı**, Cilt 2 (Ankara: Bilgi Basımevi, 1969).

Tokol, Tuncer. **Pazarlama Araştırması**, 9. Baskı (Bursa: Vipaş A.Ş., 1998).

Tokol, Tuncer. **Pazarlama Yönetimi**, 5. Basım (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994).

Tomanbay, Mehmet. **Dış Ticaret Rejimi ve İhracatın Finansmanı** (Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1995).

Toroslu, M. Vefa. **Çağdaş Finansal Teknikleri** (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000).

Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**, Birinci Cilt (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990).

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1978).

Tosun, Nurhan Babür. **Pazarlama Hakla İlişkileri ve Reklam** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003).

Türk Dil Kurumu. **Türkçe Sözlük**, 10. Baskıdan Yapılan Tıpkı Basım (Ankara: 2009).

Türk, Murat. **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003).

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. **Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Yarışındaki Yeri** (İstanbul: 2003).

TÜSİAD, **Türkiye'de ve Dünyada Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji** (İstanbul: TÜSİAD Yayını, 1994).

Tuncel, Kürşat. **Risk Sermayesi Finansman Modeli** (Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, 2000).

Tuncer, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan ve Demet Varoğlu. **Genel İşletmecilik Bilgileri** (Ankara: Siyasal Yayınevi, 2008).

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi** (Ankara: TODAİ Enst. Yayını, 1979).

Tümer, Melih. **İşletme Nedir** (İstanbul: Fatih Yayınevi, 1975).

Tümer, Melih. **Yönetim ve Yönetici** (İstanbul: Üçler Matbaası, 1974).

Uludağ, İlhan ve V. Serin. **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1991).

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, 5. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994).

Yamak, Oygur. **Üretim Yönetimi**, Gözden geçirilmiş, yenilenmiş 5. Baskı (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007).

Yeniçeri, Özcan. **İşletme-Fonksiyonel Analiz**, Cilt 1 ve 2 (Niğde: Tutibay Ltd. Şt., 1996).

Yıldırım, Veysel. **Genel işletmecilik** (I-II) Ders Notları (Adapazarı: Değişim Yayınları, 2000).

Yozgat, Osman. **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı (İstanbul: İ.T.İ.A. Nihat Sayar Vakfı Yayını, 1978).

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları,** 3. Baskı (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000).

Zaimoğlu, Tülay. **Risk Sermayesi ve Türkiye'ye Uygulama Olanakları** (Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, 2001).

Zimmerer, T.W. and N.M. Scarborough. **Small Business Fundamentals** (Columbus: Merrill Pub. Co., 1988).

II. MAKALE, DERGİ VE DİĞER KAYNAKLAR

Acar, Ahmet, Cevat. "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2000) içinde, s. 113-168.

Akkoyunlu, Pınar. "4046 Sayılı Özelleştirme Yasası ve KİT Çalışanlarının Refah Kaybı", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Yıl 2002** (İstanbul: 2003) içinde, s. 29-39.

Ataay, İsmail. "İşletmelerde Ücret Yönetimi", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2000) içinde, s. 251-336.

Arın, Tülay. "Devlet Hizmetlerinin Özelleştirilmesi ve Türkiye'de Yasal Çerçeve", **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, Otuzbirinci Seri (İstanbul: Güray Matbaası, 1988) içinde, s. 95-109.

Arıoğlu, Ergin ve Canan Girgin. "Ar-Ge Göstergeleri Üzerinde Uluslararası Karşılaştırmalı İstatistiksel Bir İnceleme", **İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 16, Sayı 188, Kasım 2001, s. 75-87.

Ceran, Nisangül. "Yeni Finansman Teknikleri ve Ödemeler Dengesi", **Hazine ve Dış Ticaret Dergisi**, 1991/1, sayı 8, s. 21.

Çivi, Emin. "Kalite Çemberleri ve Kalite Çemberlerinde Sorun Önleme ve Çözme Teknikleri" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1995).

Devlet İstatistik Enstitüsü. **2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı** (Bülten).

Devlet İstatistik Enstitüsü. **Aylık İstatistik Bülteni 1996, V.** (Ankara: DİE Yayını, Temmuz 1996).

Devlet İstatistik Enstitüsü. **1995 Yılı Türkiye İstatistik Yıllığı** (Ankara: DİE, 1996).

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). **Temel Ekonomik Göstergeler,** Mayıs 2008, http://ekutup.dpt.gov.tr/teg/2008/05/tiii.6.xls 05.08.2008.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). **Temel Ekonomik Göstergeler,** Ocak 2008, http://ekutup.dpt.gov.tr/teg/2008/01/tv.22.xls 27.07.2008.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). **Temel Ekonomik Göstergeler,** Haziran 2005.

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM). **Başlıca Ekonomik Göstergeler**, Mart-Nisan 2000.

Dündar, Gönen. "Çalışanların İş Ortamına Uyumlaştırılması" Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı (2000) içinde, s. 427-443.

Eğilmez, Mahfi. **Hazine**, Yenilenmiş 4. Basım (İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004).

Eseryel, Yeliz. "Ar-Ge Konsorsyumlarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri ve Birleşik Ar-Ge Konsorsyumu Modeli", **İGEME'den Bakış**, Ekim-Aralık 1999, s. 55-67.

Fortune. "Global 500 2011", July, 2011.

Garvin, D.A.. "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", **Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler, Bilgi Yönetimi** (Çev.: Gündüz Bulut) (İstanbul: MESS Yayını, 1999), içinde, s. 51-81.

Gezgin, Nurullah. "Türk Sanayii'nde 500 Büyük Kuruluş Açıklanırken...", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, 15 Ağustos 1982.

Hellis, H.E. "Finansal Yönetim", Massie, **İşletme Yönetimi** içinde, s. 100-211.

Hürriyet Gazetesi, "Avrupa'dan Türkiye'ye kalite ödülü yağdı", 17 Kasım 2004.

İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ağustos 2011, Sayı 545, Özel Sayı, s. 94-97.

İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ağustos 2008, Sayı 509, Özel Sayı, s. 84-113.

İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 15 Ağustos 1982.

İstanbul Ticaret Odası, **Makro Ekonomik Göstergeler**, 1. Üç Ay, 2011.

İstanbul Ticaret Odası, **Makro Ekonomik Göstergeler**, 2. Üç Ay, 2008.

KalDer Duyuruları, "2010 Yılı Kalite Şampiyonları Belli Oldu", 18.07.2011.

KALDER (Kalite Derneği) Basın Bülteni, 2007.

Karacasulu, Nilüfer. "Türkiye'de Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler", **DTM Dış Ticaret Dergisi**, Sayı 15, Yıl 4, Ekim 1999, s. 39-53.

Kaynak, Tuğray. "İnsan Kaynakları Planlaması" Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı (2000) içinde, s. 83-112.

Kaynak, Tuğray. "Kariyer Planlama", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı (2000) içinde, s. 229-250.

Korkmaz, Berna. "Türkiye'de Özelleştirme" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi (**İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1996).

Koontz, H. and C. O'Donnel. "Planlamanın Niteliği ve Amacı", Derleyen: Bintuğ Aytek, **Yönetim Görevleri** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1978) içinde, s. 28-48.

Koontz, H. and C. O'Donnell. "Karar Verme", Derleyen: Bintuğ Aytek, **Yönetim Görevleri** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1978) içinde, s. 61-86.

KOSGEB, KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013, Nisan 2011, Ankara.

Maliye Bakanlığı, **Finansal Piyasalar Raporu**, Haziran 2011.

Milliyet Gazetesi, 12 Aralık 2007.

Milliyet Gazetesi, "Beko-Arçelik-Netaş Finalde", 3 Eylül 1998.

Milliyet Gazetesi, 9 Ağustos 1996; 30 Temmuz 1996.

Mucuk, İsmet. "Tüketicinin Korunması Hareketi ve Tüketicinin Korunması Yasasının Getirdikleri", **İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi,** Mayıs 1995, s. 5-12.

Mucuk, İsmet. "İşletme Yönetiminde Karar Alma, Bilimsel Metod ve Araştırma ve Geliştirmenin Önemi", **İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 1983, içinde.

Mucuk, İsmet. "Tüketicinin Korunması Hareketi ve Bazı Yeni Gelişmeler", **Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 3, No. 1 Temmuz, 1982.

OECD, **Main Science and Technology Indicators**, 2010 http://www.oecd.org/dataoecd/27/52/47406944.pdf 23.08.2011.

OECD, **Main Science and Technology Indicators**, http://www.oecd.org/dataoecd/49/45/24236156.pdf 04.03.2008

Öncel, Türkân. "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Amaçları Açısından Özelleştirme Sorunu", **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, Otuzbirinci Seri (İstanbul: Güray Matbaası, 1988), s. 83-94.

Özçelik, Oya. "Eğitim ve Geliştirme", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı (İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2000), içinde, s. 169-203.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, www.oib.gov.tr/program/uygulamalar, 15.09.2005.

Resmi Gazete, 24.12.2003 Tarihli, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

Resmi Gazete, 27 Haziran 1995 Tarih ve 22326 Sayılı.

Resmi Gazete, 4 Nisan 1995 Tarih ve 22248 Sayılı.

Resmi Gazete, 18 Haziran 1994 Tarih ve 18435 Sayılı (233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname).

Resmi Gazete, 27 Kasım 1994 Tarih ve 22124 Sayılı (4046 Sayılı Kanun).

Resmi Gazete, 20 Mayıs 1983 Tarih ve 18052 Sayılı (60 Sayılı, "İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname").

Sadullah, Ömer. "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı (İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 2000) içinde, s. 15-49.

Tarpey, L.X. "Pazarlama Yönetimi" Massie, J.L., **İşletme Yönetimi** içinde.

TÜBİTAK • TTGV • TÜSİAD. **II. Teknoloji Kongresi Bildirileri** (İstanbul: 01.06.1999).

T.C. Başbakanlık. **Yüksek Denetleme Kurulu Genel Raporu 2000** (Ankara: 2002).

T.C. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı 2000 Yılı Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Anket Sonuçları, **www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ARGE/80902/180902.htm**, s. 2. Alındığı tarih 01.08. 2003.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Haber Bülteni, Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri, 2008, Sayı 139, 4 Ağustos 2010, www.tuik.gov.tr

T.C. Maliye Bakanlığı, **2005 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi** (Ankara: 2004).

T.C. Maliye Bakanlığı. **2003 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi** (Ankara: 2003).

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV). **Tanıtım Seti**, Broşür (Ankara: Ekim 1995).

The Wall Street Journal (Türkçe Baskısı). 1 Temmuz 1996; 30 Temmuz 1996 ve 5 Ağustos 1996.

Türk Medeni Kanunu; Borçlar Kanunu; Türk Ticaret Kanunu ve **Kooperatifler Kanunu; 4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu; 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, 24.12.2003 tarihli **Resmi Gazete.**

Uyargil, Cavide. "Performans Değerlendirme", Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı (2000), içinde, s. 205-228.

Wooldridge, W.D. "Operations Research: The Scientist's, Invasion of the Business World", A.Schuchman, **Scientific Decision Making in Business** İçinde.

Yeni **Türk Ticaret Kanunu**. (Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2011).

Yeni **Türk Borçlar Kanunu**. (Ankara: Adalet Yayınevi, 2011).

Yetiş, N., S. Budak, E. Önsel ve K. Tanyeri. "Toplam Kalite Yönetimi", M.Ü. Mühendislik Fakültesi ile İstanbul Sanayi Odası'nın Ortaklaşa Düzenlediği, "Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi" Konulu Seminer Tebliği, İstanbul, 15 Eylül 1992.

Yılmaz, Hayırlı. "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvencisi Sistemi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1995).

III. İNTERNET ADRESLERİ

http://bddk.org.tr/Websitesi/turkce/Raporlar/Finansal_Piyasalar_Raporlari/9992fpr_haz2011_260811.pdf 25.08.2011.

http://oecd.org/dataoecd/27/52/47406944.pdf 20.08.2011.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/ 27.07.2011.

http://ekutup.dpt.gov.tr/teg/2008/05/tiii.6.xls 05.08.2008.

http://ekutup.dpt.gov.tr/teg/2008/01/tv.23.xls 05.08.2008.

http://ekutup.dpt.gov.tr/teg/2008/01/tv.22.xls 27.07.2008.

http://www.teknoloji.org.tr/bduyuruno003.pdf 18.03.2008.

http://www.oecd.org./data.oecd/49/45/24236156.pdf 04.03.2008.

http://www.oib.gov.tr/program/turkiyede_ozellestirme.htm 09.03.2008.