

İŞLETME YÖNETİMİ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
1.İŞLETME VE YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI, AMAÇLARI VE ÇEVRE İLE İLİŞKİLERİ.....	4
1.1. İşletme ve Yönetimle İlgili Temel Kavramlar.....	4
1.1.1. İşletme Kavramı.....	4
1.1.2. Teşebbüs (Girişim) Kavramı.....	4
1.1.3. İşletme Yönetimi.....	5
1.1.4. İşletme Yönetiminin Görevleri:.....	5
1.2. İşletmelerin Amaçları.....	6
1.2.1. Genel Amaçlar.....	6
1.2.2. Özel Amaçlar.....	7
1.3. İşletmelerin Ekonomik Yapı İçindeki Yeri Ve Çevre İle Olan İlişkileri.....	7
1.3.1. İşletmenin Çevresi.....	7
1.3.1.1. Toplumsal Yapı.....	8
1.3.1.2. Hukuki ve Politik Koşullar.....	9
1.3.1.3. İktisadi Sistem ve Yapı.....	9
1.3.1.4. Teknoloji.....	12
1.3.1.5. Uluslararası Çevre Koşulları.....	12
1.4. Yönetici İle Girişimci Arasındaki Farklar:.....	12
1.4.1. Yönetici ve Girişimci (Müteşebbis) Kavramları.....	12
2. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI.....	14
2.1. Tüketicilerin Çeşidine Göre İşletme Türleri.....	14
2.2. Ürettikleri Mal ve Hizmet Çeşidine Göre İşletme Türleri.....	14
2.3. Üretim Araçlarının Sermaye Mülkiyetine Göre İşletme Türleri.....	16
2.4. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler.....	16
2.4.1. TEK KİŞİ İŞLETMESİ.....	17
2.4.2. Şirket (Ortaklık).....	18
2.4.2.1. Adi Şirket.....	19
2.4.2.2. Ticaret Şirketleri.....	20
3. İŞLETMELERİN KURULUŞ ÇALIŞMALARI, BÜYÜKLÜĞÜ VE KAPASİTESİ.....	24
3.1. İşletmenin Kuruluş Analizleri Ve Planlama Çalışmaları.....	24
3.2. İşletmenin Kuruluş Yeri Faktörlerinin Bölümlenmesi.....	25
3.2.1. Kuruluş Yeri Faktörleri.....	25
3.3. Kuruluş Yeri Faktörleri Sıralanması.....	26
3.3.1. Pazar.....	27
3.3.2. Hammadde.....	27
3.3.3. İşgücü.....	28
3.3.4. Enerji Kaynakları.....	29
3.3.5. İklim.....	29
3.3.6. Su.....	29
3.3.7. Askeri Tehlike.....	29
3.3.8. Sosyal ve Kültürel Kurumlar.....	30
3.3.9. Vergi, Resim ve harçlar.....	30
3.4. İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ.....	30
3.4.1. İşletmelerin Büyüklüğünü Belirlemede Kullanılan Ölçüler.....	31
3.5. Kapasite Kavramı.....	32
3.5.1. Teorik (maksimum) kapasite:.....	32
3.5.2. Pratik kapasite.....	32
3.5.3. Fiili kapasite.....	32
4. İŞLETME FONKSİYONLARI.....	34
4.1. YÖNETİM KAVRAMI.....	34
4.2. Yönetimin Özellikleri.....	34
4.3. Yönetimin Temel Fonksiyonları.....	36
4.3.1. PLANLAMA.....	37
4.3.1.1. PLANLAMANIN FAYDALARI:.....	37
4.3.1.2. PLANLAMANIN SAKINCALARI:.....	37
4.3.1.3. İyi Bir Planın Taşınması Gereken Özellikler.....	39
4.4. Örgütlenme.....	39
4.4.1. Örgütlemenin Basamakları:.....	39
4.4.1.1. İşgörenlerin belirlenip atanması.....	40

4.4.1.2.	Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi	40
4.4.1.3.	Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi	40
4.5.	YÖNELTME.....	41
4.5.1.	İyi Bir Emrin Özellikleri :	41
4.5.2.	Etkin bir yönettme sisteminin şartları:	42
4.5.2.1.	Örgütte takım ruhunun oluşturulması.	42
4.5.2.2.	Personeli iyi tanımak.....	42
4.5.2.3.	Personel ile örgüt arasındaki ilişkileri yakından tanımak.	43
4.5.2.4.	Yönetici çevresine iyi bir örnek olmalıdır.	43
4.5.2.5.	Görev kişiliği gelişmemiş kişileri örgütten uzaklaştırmak.	43
4.5.2.6.	Personeli devamlı denetim altında tutmak.....	43
4.5.2.7.	Yönetimde danışma sistemini kurmak.....	43
4.5.2.8.	Örgütte iyi bir haberleşme düzeninin kurulması.....	43
4.6.	KOORDİNASYON (DÜZENLEŞTİRME)	44
4.6.1.	Koordinasyon İlkeleri.....	44
4.7.	DENETİM	45
4.7.1.	Denetlemenin Evreleri (Aşamaları):.....	45
4.7.1.1.	Standartların Belirlenmesi	46
4.7.1.2.	Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi.....	46
4.7.1.3.	Standartlar İle Gerçekleşen Durumu Karşılaştırarak Sapmaların Belirlenmesi	46
4.7.1.4.	Sapmalar Nedeniyle Düzeltici Önlemler Almak	46
4.8.	ÜRETİM	47
4.8.1.	Üretimin Temel Özellikleri.....	47
4.8.2.	Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması	50
4.8.3.	Tek (İmal) Üretim :	50
4.8.4.	Seri Halinde Üretim :	50
4.8.5.	Kitle Halinde Üretim	50
4.8.6.	İzlenen Yol Bakımından Üretim Türleri	51
4.9.	ÜRETİM PLANLAMASI, STOK KONTROLÜ, ÜRETİM DENETİMİ, KALİTE KONTROLÜ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	53
4.9.1.	Üretim Planlaması :	53
4.9.2.	STOK KONTROLÜ,.....	53
4.9.2.1.	Stokların Sınıflandırılması	55
4.9.3.	Stok Kontrolünden Etkilenen Maliyet Unsurları	56
4.10.	ÜRETİM DENETİMİ.....	59
4.11.	Denetimin Uzmanlaştırılması	61
4.12.	Denetleme Teknikleri Ve Araçları	61
4.13.	KALİTE KONTROLÜ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	66
4.14.	PAZARLAMA YÖNETİMİ FONKSİYONLARI VE PAZARLAMA ARAŞTIRMASI	66
4.14.1.1.	Mamul planlaması ve geliştirmesi	67
4.14.1.2.	Dağıtım kanallarının seçimi ve fiziksel dağıtım,.....	68
4.14.1.3.	Fiyatlama,.....	68
4.14.1.4.	REKLAM	70
4.15.	FİNANSMANIN TANIMI, ÖNEMİ, ve İŞLETMELER İÇİN GEREKLİ FİNANSMAN KAYNAKLARI.....	70
4.15.1.	Finansal Yönetimin Önemi	70
4.15.2.	Finansman Kaynakları :	70
4.15.2.1.	Öz kaynaklardan finansman	70
4.15.2.2.	Dış kaynaklardan finansman	71
4.15.2.3.	Oto finansman	71
4.16.	PERSONEL YÖNETİMİ, İŞGÖREN SEÇİMİ, İŞGÖREN EĞİTİMİ, BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ.....	71
4.16.1.	Personel Kavramı.....	71
4.16.2.	İşgören Seçimi	71
4.16.3.	İşgören Eğitimi	72
4.16.4.	İşgören Değerlemesi	72
4.16.5.	Ücret Yönetimi.....	72
4.17.	HALKLA İLİŞKİLER, HALKLA İLİŞKİLERDE ETKİLİ İLETİŞİM VE HEDEF KİTLE	73
4.18.	MUHASEBE FONKSİYONUNUN AMAÇLARI ve MUHASEBE ÇEŞİTLERİ....	74

4.18.1.	Muhasebe Kavramı.....	74
4.18.2.	Muhasebenin Çeşitleri	74
4.19.	ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME TÜRLERİ, İŞLETMELERDEKİ ARAŞTIRMA GELİŞTİRME ÇALIŞMALARININ NEDENLERİ	75
4.20.	İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME ŞEKİLLERİ	76
4.20.1.	Yönetimde Karar Verme	76
4.20.2.	Karar Çeşitleri	76

1. İŞLETME VE YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI, AMAÇLARI VE ÇEVRE İLE İLİŞKİLERİ

1.1. İşletme ve Yönetimle İlgili Temel Kavramlar.

1.1.1. İşletme Kavramı

Malların ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletme faaliyetleri söz konusudur. Mallar ve hizmetler işletmelerde yaratılır ve işletmeler tarafından pazarlanması sağlanır.

İşletmeler **iktisadi mallar ve/veya hizmetler** üretirler ve pazarlarlar. İktisadi malların ve hizmetlerin iki özelliği vardır: Birincisi, insanların ihtiyaçlarını giderme niteliği bulunması, başka bir deyişle **faydalı** olmalarıdır. İkincisi **kıt** olmalarıdır.

Ekmek, kalem, demir, bina gibi somut maddeler iktisadi mallardır. Avukatlık, bankacılık, berberlik, lokantacılık iktisadi hizmetlerdir. İktisadi anlamda hizmetler de mal sayılırlar.

Hava ve deniz suyu, doğada bol miktarda bulduklarından, iktisadi mal değildirler. Savunma ve güvenlik görevleri de iktisadi hizmetler olarak düşünülmezler.

İktisadi mallar ve hizmetler, genellikle üretim faaliyeti sonucu olarak ortaya çıkarılırlar. Üretim yapmak için de üretim elemanları (üretim faktörleri) – emek, doğa ve sermaye- bir araya getirilmelidir. İşletmeler, üretim elemanlarını bir araya getirip mal veya hizmet üretimi faaliyetinde bulunurlar.

İşletmeler, genellikle, kâr elde etmek için kurulup işletilirler. Kâr amacı yanında, başka amaçların, sözgeşi, sosyal amaçların öngörüldüğü işletmeler de vardır.

Bu açıklamalar ışığında, işletme, iktisadi mal ve/veya hizmet üretmek (ve/veya pazarlamak) için faaliyette bulunan kuruluştur, diye tanımlanabilir.

1.1.2. Teşebbüs (Girişim) Kavramı

Çok kere, işletme terimi ile teşebbüs (girişim) terimi aynı anlamda kullanılır. Bu iki terimin değişik anlamlarda kullanıldığına da rastlanır.

İşletme ile teşebbüs arasında ayırım yapanlar. Teşebbüsü işletmeye göre daha geniş bir varlık sayarlar. Bu görüşe göre, işletme teknik bir birimdir. (Fabrika, atölye, büro, mağaza gibi.). teşebbüs ise, hukuki, iktisadi ve mali birimdir; bir veya birden çok işletme kurup işleten bir varlıktır. Örnek olarak, Sarar bir teşebbüstür ve kendisine bağlı birçok işletmeleri vardır.

Gerçekte, teşebbüs de iktisadi mallar ve hizmetler üretip pazarlamak, başkalarının ihtiyacı için sürekli faaliyette bulunmak ve genellikle kâr elde etmek için kurulduğuna göre, işletme ile teşebbüs arasında bir ayırım yaratmak pek

yapmacık görülmektedir. Bu bakımdan, bundan sonraki konularda bu iki terim aynı anlamda kullanılacaktır.

1.1.3. İşletme Yönetimi

İşletme yönetimi, belirli bir amaca ulaşmak için insanların faaliyetlerini planlamak, örgütlemek (organizasyon), düzenlemek (kordinasyon), yönlendirmek ve denetlemek (kontrol), diye tanımlanır.

İşletmede insanların faaliyetleri yanında daha başka faaliyetlerin de olduğu unutulmamalıdır. İşletmede yalnız insanların (işçilerin ve öteki görevlilerin) yönetimiyle uğraşılmaz para ve öteki finansal konuda bir karar, görevli kişilerin çalışmalarını gerektirirse de (bir dökümanın hazırlanması gibi) temel sorun insanların değil, para ve kaynakların yönetimidir. Özellikle imalât işletmelerinin yönetiminde, birçok imalât aracının ve gerecinin ele geçirilmesi, düzenlenmesi ve denetimiyle uğraşmak gerekir. Kısacası, işletme yönetiminde insan ile insan arasındaki ilişkiler kadar, insan ile makineler (kaynaklar) arasındaki ilişkiler de önemlidir.

Müteşebbisler, kazandıkları parayı işletmeye yatırırlar. İşletmenin kâr edeceğini, dolayısıyla, kazançlarının daha da artacağını umarlar.

Büyük işletmeler, genellikle, çok sahipli ortaklıklar biçiminde kurulurlar. Anonim şirketlerin hisse senetlerini satın alanlar, şirketin sahibi olurlar. Bu kişiler kazanç elde etmek için bu yola başvururlar.

İşletme, ister tek sahipli, ister çok sahipli olsun; ister sahibi tarafından, ister meslekten yönetici tarafından yönetilsin amacına uygun biçimde çalıştırmak, işletme yönetiminin görevidir.

İşletme yönetimi karmaşık bir işdir. Bu işi tümüyle kavramak kolay değildir. Bununla birlikte, işletme yönetiminin belli başlı görevleri sıralanarak, yönetim faaliyeti bir ölçüde tanımlanabilir.

1.1.4. İşletme Yönetiminin Görevleri:

1. İşletme politika ve amaçlarını kararlaştırır. Kararlaştırılan politika ve amaçlar, işletme faaliyetlerine yol gösterir. İşletme faaliyetleri bir plana bağlanır.

2. Örgüt kurar. Planı uygulamak için yapılacak işler belirlenir. İşleri yapacaklar görevlendirilir ve yapılacak işler ile görevliler arasında ilişkiler kurulur.

3. Kaynakları ele geçirir. Planı uygulamaya koymak için yöneticiler, işgörenler, bina, araç ve gereçler sağlanır.

4. Sağlanan kaynakları, hazırlanan ayrıntılı programa göre, faaliyete geçirir

5. faaliyetleri denetler. Yapılan faaliyetleri devamlı kontrol eder.

1.2. İşletmelerin Amaçları

İşletmelerin amaçları, genel amaçlar ve özel amaçlar diye ikiye ayrılır.

1.2.1. Genel Amaçlar

İşletmelerin başlıca genel amaçları şunlardır:

1. Kâr (uzun sürede)
2. Topluma hizmet
3. İşletmenin yaşamını sürekli kılma

Bu amaçların öncelik sırası işletme konusunda çalışanlara göre değişir. Amaçların birini temel amaç olarak seçmek zorunda kalındığında, sözgelisi **kâr** amaç olarak seçildiğinde, bu amaca ulaşabilmek için öteki amacın da söz konusu olacağı açıktır. Bu görüş, özel işletmelerin hemen hepsinin sahiplerine kâr sağlamak için kurulduğu varsayımına dayanır. Ama, kapitalist ekonomilerde bile devlet ekonomiyeye karıştığına göre, işletmelerin, topluma hizmet sağlamaksızın kâr sağlamaları ve özellikle, uzun süre hayatta kalmaları beklenemez.

Topluma hizmetin temel amaç olduğunu savunanlara göre, bir işletme insanların istedikleri malları ve hizmetleri sağlıyorsa ve bunu akla uygun ölçüde bir verimlilikle yapıyorsa, uzun sürede kâr ve işletmenin yaşamının sürekliliği kendiliğinden bunu izleyecektir.

Bazı kişiler de **işletmenin yaşamını sürekli kılmanın** temel amaç olduğuna inanırlar ve topluma hizmet etmeyen bir işletmenin yaşayamayacağını söylerler. Bu görüşe göre, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için kâr normal olarak gereklidir. Ayrıca, araç ve gereçleri modernleştirmek için gerekli fonları bulmak zorunluluğu vardır.

Kâr amacı gütmeyen işletmelerden de kısaca söz etmek gerekir. Bu tür işletmeler için, kâr amacı gütmeyen işletme yerine, **kâr amacı gütmeyen kurum** sözcüğünü kullanmak daha doğrudur. Söz konusu kurumlar kârı amaç olarak almazlar, ama bir işletme gibi yönetilirler. Bazı ülkelerde özel kişiler tarafından kurulup işletilen okullar, hastaneler ve hayır kurumları bu tür kurumlardır. Bu kurumları kuranlar, herhangi bir yolda finansal kazanç beklemeden paralarını yatırırlar. Hizmet amacı güderler. İşletmelerin ve devletin karşılayamadığı alanlarda toplumun ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar.

Karma ekonomi düzeni içinde olan ülkemizde, kamu işletmelerinin de kâr amacı gütmeyen kurumlar olduğu yolundaki düşünce doğru değildir. Kamu

işletmeleri, işletmenin sahipliği dışında özel işletmelerden pek farklı görülemez. Özel işletmelerin temel amaçları kamu işletmeleri için de geçerli olması gerekir.

Yöneticilerin yukarıda sayılan amaçlardan birini seçip, ötekilerini hiç dikkate almamaları çok tehlikelidir. Açıkçası, kâr'a dar bir görüşle sarılmak, işletmeye uzun ve sağlıklı bir yaşam sağlamaz. Bir noktayı gözden kaçırmamak gerekir. Bir amacın önemi belirli bir süre sonra değişebilir. Para kazanmak üzere faaliyete geçen işletmelerin pek çoğunun, işletme iyi bir durum kazandıktan sonra, hizmette bulunmayı temel amaç olarak aldıkları görülmüştür.

1.2.2. Özel Amaçlar

İşletmelerin özel amaçları da aşağıdaki gibi sıralanır:

Sürekli olarak tüketicilere daha iyi kaliteli mal veya hizmet sunmak ya da ucuza mal edip, ucuza satmak: Bu tür faaliyetler kâr elde etmek için çok önemlidir. Bu sonuç bir tarafa bırakılırsa daha iyi mal veya daha iyi hizmet gerçekten istenen bir başarıdır.

İşletmede çalışanlara iyi ücret ödemek: İşletmenin iyi ücret ödeme yeteneği olup olmadığını göz önüne almaksızın bu amaca yönelmek, işletmeyi iflasa sürükleyebilir. Bazı yöneticiler yalnız insancıl nedenlerle işletmelerdeki görevlilere iyi ücret ödemekten hoşlanırlar.

Topluma veya devlete hizmet: Hizmet, toplumun bazı özel isteklerini doyurma biçiminde olur veya harp araçları imali yolunda devlete hizmet olabilir.

İşletmede çalışmayı (istihdamı) sürekli kılmak: Bu kuşkusuz, işgörenler bakımından istenen bir durumdur. Ayrıca, işletme masraflarının azalmasına da neden olur. Görevlileri sık sık değiştirmek, eğitmek, işe alıştırmak oldukça pahalıya mal olabilir.

1.3. İşletmelerin Ekonomik Yapı İçindeki Yeri Ve Çevre İle Olan İlişkileri.

1.3.1. İşletmenin Çevresi

İşletme, malların ve hizmetlerin üretimi ve pazarlaması için faaliyette bulunur. Aynı zamanda, işletme, toplumu oluşturan çevre koşulları içinde yer alır. İşletme ile toplum arasında iki yönlü ilişki söz konusudur. İşletmenin toplumdaki, toplumun işletmeden istedikleri vardır. Bu ilişkilerin tümü işletmenin çevre koşullarını oluşturur. Çevre koşulları ülkeden ülkeye değişir.

Başlıca çevre koşulları şunlardır:

Toplumsal yapı

Hukuki ve politik koşullar

İktisadi sistem ve yapı

Teknoloji

İşletmeyi etkileyen bu faktörler, işletme faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Hangi faaliyetlerin yasalara uygun ve kabul edilir olduğunu gösterir.

Çevre koşulları sürekli olarak değişir. Her uygulama değişen çevre koşulları göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Günümüzde çevre koşulları yeni bir boyut kazanmıştır. İşletmeler, ulusal çevre koşulları kadar uluslar arası çevre koşullarından da etkilenmektedirler.

1.3.1.1. Toplumsal Yapı

Bir toplumda, toplum üyelerinin türlü kurumların karşısındaki davranışları, kurumların faaliyetlerini etkiler. Bu davranışları biçimlendiren güç, inançları ve düşünceleridir. Kısacası **felsefesidir**.

Eğer bir kişi veya bir grup insan bir merkezden denetimi benimsemiş yönünde bir düşünceye sahipse, bu, işletme içindeki ilişkileri ve işletme ile öteki işletmeler ve kurumlar arasındaki ilişkileri etkiler. Devlet ile işletmeler arasındaki ilişki, **laissez-faire** (bırakınız yapsın – bırakınız geçsin) öğretisinden bir merkezden güçlü devlet denetimine kadar uzanabilir. Bu durum devlet felsefesini yansıtır.

Bir işletme sahibinin veya yöneticisinin felsefesi, işletmesinin biçimini ve yönetimini büyük ölçüde etkiler. İşletmenin baş yöneticisi tüm yetkileri ve sorumlulukları üzerine mi almalı, yoksa yetkilerini işletmede görevli öteki yöneticilere mi dağıtmalı? Makinelerin yerini aldığı işçiler ne olacaktır? Hava kirlenmesine karşı ne tedbir alacaktır? Bu ve buna benzer konularda verilecek karar, sorumlu yöneticinin veya yönetici gurubunun felsefesini yansıtır.

Toplumun da, türlü faaliyet alanlarını etkileyen bir felsefesi vardır. Toplum, sözgelishi, istediği malları ve hizmetleri satın almakta bağımsız olmayı, maddi olanakların en iyi biçimde sağlanmasını, yeteneğe ve çalışmaya göre insanların ödüllendirilmesini isteyebilir. İşletme faaliyetlerinin toplumun bu inançlarına uygun olarak yürütülmesi zorunludur.

Öğretim ve eğitim de işletmeleri ve toplumu etkiler. Toplum üyelerinin ulaştıkları öğretim düzeyi ile toplumdaki kurumlardan istedikleri arasında ilişki vardır. Öğrenim, insan isteklerini ve bu istekleri giderecek araçları çoğaltır ve çeşitlendirir. Bu nedenle, toplumun kaynaklarının öğretime bağlanması, işletmelerin ve öteki kurumların gelişmelerini sağlar.

Günümüzde, **örgütlenmiş işgücü**, işletme faaliyetlerini geniş ölçüde etkilemektedir. İşletme yöneticileri işçi sendikalarının gücünü kabul etmek zorundadırlar.

Müteşebbisler kâr elde etmek için çaba göstereceklerdir, ama, çabaları toplumun zararına olacak ölçüde olmamalıdır.

Büyük işletmelerin **meslekten yöneticileri** de işletmeye kâr sağlamak amacıyla yeteneklerini kullanırlar. Ama işletmelerin topluma karşı görevlerine ilişkin görüşleri daha geniş olmalıdır. Toplumun ihtiyaçlarını ve isteklerini göz önünde tutarak işletme amaçlarına çalışmalıdırlar. İşletmenin toplumsal çevre koşullarına uymayan yöneticisi başarılı olamaz.

1.3.1.2. Hukuki ve Politik Koşullar

Hukuk, toplum üyelerinin haklarını ve toplumsal sorumluluklarını belirler, toplum düzenini sağlama amacı güder.

Düzenlendiği faaliyet türüne göre, hukuk, iki ana bölüme ayrılır:

Kamu Hukuku. Devlet ile fertler arasındaki ilişkileri düzenler. Anayasa hukuku, idare hukuku, ceza hukuku, mali hukuk, iş hukuku, usul hukuku, ve devletler umumi hukuku dallarına ayrılır.

Özel Hukuk. Fertler arasındaki ilişkileri düzenler. Medeni hukuk, ticaret hukuku, fikri hukuk, ve devletler hususi hukuku dallarına ayrılır.

Genel olarak, vatandaşlar, toplumsal davranışları düzenleyen bütün hukuk dallarıyla ilgilidirler. İşletmeler ise, genellikle, özel hukuk bölümüne giren hukuk dallarıyla ilgilenirler. İşletmeleri ilgilendiren hukuk dalları, işletmelerin toplumla öteki işletmelerle ve devletle olan ilişkilerindeki haklarını ve sorumluklarını belirler. İşletmeler devlet düzeni içinde faaliyette bulunurlar. Devlet ile işletmeler arasındaki ilişki önemlidir.

İşletmeler, genellikle, devletin işe karışmasından hoşlanmazlar, bağımsız olmak isterler. Öte yandan da, devletin kendileri için çeşitli kolaylıklar sağlanmasını isterler. Devlet toplumun iktisadi çıkarlarını korumak zorundadır. Ayrıca, devlet işletmelerin en büyük müşterisidir. Devlet, gerektiğinde işletmeler kurarak kamu yararına faaliyet de gösterebilir. Devlet ile işletmelerin türlü ilişkileri, devlet sistemine ve hükümet politikalarına göre farklı görünüşler alır.

1.3.1.3. İktisadi Sistem ve Yapı

İşletmelerin faaliyetlerini biçimlendiren üçüncü faktör, ülkenin iktisadi yapısıdır. Serbest iktisadi düzenin geçerli olduğu ülkelerde, tüketiciler satın alacakları malları ve hizmetleri seçme hakkına sahiptirler. Neyin üretileceği, nasıl üretileceği, neyin satın alınıp satılacağı, tüketicilerin gelirlerini harcarken verdikleri kararlara bağlıdır. İktisadi sistemin işleyişine devlet pek karışmaz. İşletmeci bu yapıyı göz önünde tutarak faaliyet biçimini ve geleceğini planlar.

İktisadi sistemin temel yapısının böyle olduğu ülkelerde işletmeler arasında **rekabet** vardır. Rekabetin derecesi işletmelerin içinde yer aldıkları endüstri dallarına göre değişebilir.

Rekabetin derecesini belirlemek için iki uç olan tam rekabet ile tekelin (monopol) özelliklerini açıklamakta yarar vardır.

Tam rekabetin özellikleri şunlardır:

Çok sayıda üreticiler aynı cins malları üretirler ve çok sayıda tüketicilere satarlar.

Satın alanlar ile üretenler en iyi biçimde bilgili kılınırlar.

Satın alanlar ile satıcılar arasında gizli veya özel anlaşmalar yoktur.

Satın alanlar ve satanlar kendi çıkarlarını göz önünde tutarlar.

Mallar arasında ayırım yoktur.

Tekelin özellikleri şunlardır:

Tek bir satıcı ve çok sayıda tüketici vardır.

Pazardaki arzı ve fiyatları tek satıcı kontrol eder.

Satıcı için elde edeceği kâr önemlidir.

Günümüzde, tamamen serbest (kapitalist) iktisadi düzeni olan Amerika'da bile ne tam rekabet, ne de tam tekel koşulları vardır. Bazı mallar çok sayıda üreticiler tarafından üretilip çok sayıdaki tüketicilere satılır; bazı mallar da, birkaç üretici tarafından üretilip, çok sayıda tüketicilere satılır. Tekelci rekabet koşulları giderek artmaktadır.

Karma-serbest iktisadi düzen içinde bulunan ülkemizde de benzer durum söz konusudur. Bazı endüstri dallarında gerek kamu işletmeleri gerek özel işletmeler tekel koşullarında çalışırlar. Bazı endüstri dallarında ise çok sayıda tüketiciye mallarını sunan birkaç işletme arasında oldukça ileri düzeyde rekabet vardır.

Rekabetin özel durumlarda önemi büyüktür. Sözcüğü, Türkiye'de tek bir işletme yat imal ediyorsa, çok az sayıda insan bu malla ilgilenir. Ama, ülkede bütün tereyağı üretimi tek bir işletmenin kontrolü altında ise, toplum için sakıncalı bir durum ortaya çıkmaması için devletin bu durumu yakından gözlemesi zorunlu olur.

Bu nedenle, her tekelin sakıncalı olduğu söylenemez. Sözcüğü, enerji ve arızanın tek bir elden (özel veya kamu) yönetilmesi yararlı olabilir. Ama, bu tekelin fiyat koymada serbest bırakılmaması, devlet tarafından dikkatle denetlenmesi gerekir. faaliyetini doyurucu biçimde yapması beklenir.

Bir işletmenin kısa sürede büyük bir işletme durumuna gelmesiyle de tekelin ortaya çıkacağına inanılır. Bunun da doğru olduğuna ilişkin kesin kanıtlar gösterilemez.

Bir iktisadi sistemde rekabet durumunu incelerken, tam rekabet veya tekel diye kesin ayırmalar yapma yerine, rekabet durumunu ölçen ölçütler belirlenip buna göre değerlendirme yapılmalıdır. Bu amaçla kullanılacak ölçüler şunlar olabilir:

Satıcılar ve satın alanlar sayısının yeterliği,

Satıcılar ve alıcıların seçme özgürlüğü ile bilgi ve yeteneği,

Bir iş alanına girme serbestliği,

Kaynakların etkin biçimde kullanılması,

Var olan koşullarda topluma sağladığı yarar.

Bu ölçüler kullanılarak ekonominin belirli bir alanındaki rekabetin genişliğini belirleyip, uygun olup olmadığı kararlaştırılabilir. Sözgelisi, otomobil imal edenlerin sayısının az, perakendeci mağazaların çok olduğu kararlaştırılabilir. Söz gelişi, otomobil imâl edenlerin sayısının az, perakendeci mağazaların sayısının çok olduğu kararlaştırılabilir. Belirli bir iş alanına girme serbestîsinin kısıtlanması, kaynakların daha etkili biçimde kullanılmasını sağlayabilir. Bu da, toplumun yararına olur.

Rekabetin, yeni işletme yöntemlerinin, yeni malların ve hizmetlerin, daha kaliteli ve daha ucuz malların üretilmesinde etkili olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

İşletmelerin içinde bulunduğu iktisadi çevre koşullarının biri de üretim sistemidir. Üretim mal ve hizmetlerin yaratılması demektir. İşletmeler bu amaçla kurulurlar.

Bir ekonomik sistemde elde edilen üretim miktarı, her şeyden önce, üretim faktörlerinin varlığına bağlıdır. Sonra da bu faktörlerin etkili biçimde kullanılıp kullanılmadığına bağlıdır.

İşletmeler ne üreteceklerini ve ne kadar üreteceklerini kararlaştırırken, kullanacakları üretim faktörlerinin maliyetini göz önüne almak zorundadırlar. İşletme, her üretim faktörünün maliyetini saptayıp, en etkili ve ucuz biçimde malı üretmek için üretim faktörlerinden nasıl bir karma yapacağını kararlaştırmalıdır. Ayrıca, maliyetler ile satış fiyatları arasında uygun bir denge kurmalıdır.

İşletmeler, hem maliyetleri hem de satış fiyatlarını bir ölçüde denetleyebilirler. Ama malların ve hizmetlerin satım ve alım fiyatlarını gerçekten kararlaştıran faktörler çok karmaşıktır. İşletmenin büyüklüğü, rekabetin şiddeti, devlet denetimi, sendikalar ve tüketiciler bu faktörler arasında sayılabilir.

Fiyatların değişmemesi veya çok küçük oranlarda değişmesi, kuşkusuz, çok arzu edilir. Ama ekonomik sistemin dinamik yapıda olması nedeniyle böyle bir duruma her zaman erişilemez.

1.3.1.4. Teknoloji

Endüstri sorunlarına bilimsel ilkelerin ve tekniklerin uygulanması teknoloji diye bilinir. Makinelerde, yöntemlerde, materyallerde, yönetimde ilerlemeler teknolojik gelişmeye vücut verir.

Teknolojik gelişmenin en başta gelen yararı, toplum için çok çeşitli ve çok sayıda mallar ve hizmetler sağlamasıdır. Teknoloji tek bir işçinin üretimini birkaç katına çıkarabilir. Üretimi çok etkin kılabilir. Fiyatların düşmesine, gelirlerin artmasına neden olabilir. Sonuçta daha yüksek bir hayat düzeyi kazandırabilir.

Teknolojik gelişme topluma bu yararları sağlaması yanı sıra, çeşitli sorunlar da ortaya koyabilir. Kitle halinde üretim, birim maliyetleri düşürür, üretimi arttırır ve pazarda daha elverişli bir rekabet durumu yaratır. Ama, bunun için, üretim mallarına büyük ölçülerde yatırım yapılmasını zorunlu kılar. Bu malların modası geçtiğinde büyük risklerle karşılaşılır. Fiyat düşmeleri, şiddetli fiyat rekabetine yol açabilir. İşçi ile işveren ilişkilerine olumsuz etkiler yapar.

Teknolojik gelişmenin belki en göze çarpan etkisi, tamamen yeni mallara ve pazarlara vücut vermesidir.

1.3.1.5. Uluslararası Çevre Koşulları

İşletme yöneticisinin davranışları, içinde bulunduğu çevre koşullarından etkilenir. Aynı zamanda, işletme yöneticisi davranışlarıyla çevre koşullarının oluşumuna yardımcı olur.

İşletmenin çevre koşulları yeni bir boyut daha kazanmıştır: Uluslar arası çevre. İşadamları, belirli bazı faaliyetlerini bu boyuta doğru genişletmek zorundadırlar.

Çok uluslu çevre giderek yayılmaktadır. Üretim faktörlerini ele geçirmek için yabancı kaynaklara başvurmak ve üretilen malları yabancı pazarlara sunmak, giderek çok daha önemli olmaktadır. Bunun için de, işletme yöneticisinin, başka ülkelerin insanlarını, kültürlerini ve siyasal ve ekonomik yapılarını öğrenmesi zorunlu olmaktadır. Uluslar arası çevre koşullarının elemanları, ulusal çevre koşullarının hemen tıpkısıdır.

Sözün kısası, işletmenin çevresi giderek çok değişmektedir. Bu durumda işletme yöneticisinin başarısı kâr ölçüsü yanında başka ölçülere göre de değerlendirilmelidir.

1.4. Yönetici İle Girişimci Arasındaki Farklar:

1.4.1. Yönetici ve Girişimci (Müteşebbis) Kavramları

Bir grup araç ve gereç ile bir grup insanın rastgele bir şekilde bir araya getirilmesiyle bir işletme kurulamaz. Neyin üretileceğine, üretilen malların nerelere satılacağına, yapılması gereken işlerin kimler tarafından yapılacağına,

Üretimin ne zaman yapılacağına, ne kadar para harcanıp ne kadar gelir elde edileceğine bir kişi veya bir grup kişi karar vermeli, iktisadi kaynaklar etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Bu müteşebbisin (girişimci, işadamı) veya işletme yöneticisinin görevidir.

Müteşebbis (girişimci)

Müteşebbis, mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak üzere, sahip olduğu sermayeyi riske atar veya başkalarının sermayesinden yararlanır. Tek başına kendi emeğini kullanacağı gibi başkalarının emeğini satın alarak da çalışır. İşletmenin amacına ulaşabilmesi için, insanların ihtiyaçlarındaki ve isteklerindeki gelişmeleri en iyi biçimde sezen bir kişi olmalıdır. Ayrıca, yeni mallar ortaya koymak ve yeni üretim yöntemlerini uygulamak yeteneği bulunmalıdır.

Müteşebbis, amacına ulaşmak için bir işletme kurmalı ve başarıyla yönetmelidir. İşletmesini başarıyla ynetemezse ortaya çıkacak zararlara katlanmalıdır.

Müteşebbisin alışma alanı çok geniştir. Yalnız teknik alanlarda faaliyette bulunmaz. Pazardaki yeri ve davranışları özellikle önemlidir. Belirli kişilerin (alıcıların, müşterilerin, tüketicilerin) ısmarladıkları malları yapmak için çalışan küçük sanatkarlar bu anlamda müteşebbis sayılmazlar.

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

Yönetici

Yönetici, müteşebbis gibi, üretim elemanlarını ele geçirip, bunları mal veya hizmet üretimi için kullanan kişidir. Yöneticinin mteşebbisten ayrılığı, işletme faaliyetinden elde edilen kârın sahibi olmaması ve zararlara katlanmamasıdır.

Yönetici, işletme sahibinin adına çalıştığı için, başkasının belirlediği işletme amaçlarına ulaşmak zorundadır. İşletme sahibine karşı sorumludur. Kendisini işe alan kişi tarafından çalışması denetlenir.

Yukarıdaki bilgiler göz önünde tutularak, müteşebbis ile yönetici şöyle tanımlanabilir:

Müteşebbis, mal veya hizmet üretmek (ve/veya pazarlamak) için, üretim elemanlarını ele geçirip birleştiren, kâr amacı güden ve risklere katlanan kişidir.

Yönetici, kr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim elemanlarını ele geçirip birleştiren ve işletmeyi alıştırma sorumluluğu olan kişidir.

2. İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

Her ülkede çok çeşitli işletmeler faaliyette bulunurlar. Tek bir yönden sınıflamakla bütün bu işletmeleri tanımak olanağı yoktur. İşletmeciliği iyi kavramak için, çeşitli yönlerden işletmeleri sınıflamak yararlıdır.

Genellikle işletmeler üç yönden sınıflanırlar:

Tüketicilerin (alıcıların) çeşidine göre,

Ürettikleri mal ve hizmet çeşidine göre,

Üretim araçlarının mülkiyetine göre

2.1. Tüketicilerin Çeşidine Göre İşletme Türleri

Tüketicilerin (alıcıların) çeşidine göre işletmeler başlıca iki türdür:

a. başka işletmeler için mal üreten işletmeler,

Bir işletme, sözgeleşi, ayakkabı imalinde kullanılan makineler yapıp satma için kurulup işletilebilir. Bu makineleri satın alanlar yalnız ayakkabı imal eden işletmelerdir.

b. en son tüketiciler için mal üreten işletmeler.

Bazı işletmelerin ürettikleri malları en son tüketiciler (aile üyeleri) alıp kullanırlar veya tüketirler. Konserve yiyecek maddeleri, giyim eşyası, sigara gibi.

Bu iki çeşit tüketicinin aynı malı satın aldıkları da olur. Örnek olarak, buz dolabı hem öteki işletmeler tarafından hem de son tüketiciler tarafından satın alınabilir. İki çeşit tüketici de aynı çeşit telefon hizmetinden yararlanırlar.

Bir işletme, iki çeşit tüketiciye malını satmak yoluyla daha geniş bir pazara sahip olabilir. Bu tüketiciler için ayrı pazarlama faaliyetleri yapmak zorunda olduğu unutulmamalıdır. Nedeni, iki pazarın yapılarının birbirinden farklı olmasıdır.

2.2. Ürettikleri Mal ve Hizmet Çeşidine Göre İşletme Türleri

İşletmeler ürettikleri mal çeşidine göre ikiye ayrılırlar.

Dayanıklı mallar üreten işletmeler,

Dayanıksız mal üreten işletmeler,

Makine, giyim eşyası, buzdolabı, radyo dayanıklı mallara örneklerdir. Bu mallar oldukça uzun süre kullanılırlar.

Sigara, yiyecek maddeleri, defter gibi mallar dayanıksız mallardır. Kısa süre içinde tüketilip yok edilirler.

Bu sınıflama pek açık değildir. Uzun süre ile kısa süre arasında kesin bir sınır çizilemez. Bir çift ayakkabı 5 yıl giyilebildiği gibi, 6 ayda eskiyip kullanılamaz duruma da gelebilir. Bununla birlikte, malların çeşidine göre işletme sorunları da değişik olacağından, bu sınıflama yararlıdır.

Dayanıklı malların tüketiciler tarafından benimsenmesi daha güçtür. Bu malların alımında daha çok ölçüde para harcamak gerekir. dayanıksız mallar ayrı perakendecilerden ve aynı cins malın farklı markalar arasından seçim yapılarak sık sık alınabilir.

Ürettikleri mal ve hizmet çeşidine göre işletmeler şu ana gruplara (sektörlere) ayrılarak da sınıflanır:

Tarım, ormancılık, avcılık ve balıkçılık işletmeleri

Madencilik ve taş ocakları işletmeleri

İmalât sanayii işletmeleri

Yapı işletmeleri

Elektrik, havagazı, su ve sağlık işletmeleri

Ticaret işletmeleri

Taşıma ve depolama işletmeleri

Hizmet işletmeleri

Bu ana gruplar da çeşitli yan gruplara (alt sektörler) ayrılırlar. Örnek olarak, imalât sanayii işletmeleri ana gurubu gıda maddeleri imal eden işletmeler, sütten mamul maddeler imal eden işletmeler, dokuma sanayii işletmeleri, metalden mamul eşya imal eden işletmeler, müzik aletleri imal eden işletmeler gibi alt gruplara ayrılır. Ticaret işletmeleri, toptan ticaret işletmeleri diye sınıflandırılır. Hizmet işletmeleri ana gurubuna ise yasal hizmetlerle uğraşan işletmeler, berber dükkanları, lokantalar, vb. girer.

5, 6 ve 7 numaralı gruplara giren işletmeler de hizmet işletmeleri olarak düşünülebilirler. Bu işletmeler ham madde üretimi ile ilgilenmedikleri gibi, tüketicilere veya öteki üreticilere satmak için ham maddeleri taşınabilir mallara

dönüştürme işiyle de ilgilenmezler. Bu nedenle, bu işletmeler de geniş anlamda hizmet endüstrileri sayılırlar.

2.3. Üretim Araçlarının Sermaye Mülkiyetine Göre İşletme Türleri

Bu sınıfa giren işletmeler üçe ayrılırlar:

Özel işletmeler

Kamu işletmeleri

Karma işletmeler

Özel işletmelerde, genellikle sermayenin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilerindir.

Kamu işletmeleri, sermayelerinin tamamı veya büyük bir bölümü kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir.

Karma işletmeler ise, özel kişiler ile kamu tüzel kişilerinin birlikte kurdukları işletmelerdir.

Kamu işletmelerinde, işletmenin mülkiyeti kamu kurumlarıdır. Kamu kurumu devlet, özel idare veya belediye olabilir.

Bir ülkede kamu işletmelerinin var olması için toplumda özel mülkiyet ilkesinin geçerli olması gerekir. kamu işletmeleri, toplumun kültürel veya sağlık ihtiyaçlarını karşılamak için veya ülkedeki iktisadi faaliyetleri düzenlemek için kurulurlar. Bu nedenlerle kurulan kamu işletmeleri, sosyal yardım işletmeleri, ulaştırma ve belediye hizmet işletmeleri ile ticari amaçlarla kurulan ve kâr amacı güden işletmeler olarak sınıflandırılabilir.

Bu arada, **yabancı sermayeli işletmeler** de söz konusu edilmelidir. Bu tür işletmelerin sahipleri, başka ülkelerin müteşebbisleridir. Yabancı sermaye sahipleri girdikleri ülkedeki özel sermaye sahipleri veya kamu kurumları ile işbirliği yaparak işletmeler kurabilirler.

Türkiye'de devletin iktisadi hayattaki yeri ve rolü çok önemlidir. İktisadi faaliyetler özel teşebüs ve devlet tarafından birlikte yürütülür. Bu nedenle Türk ekonomisi bir **karma ekonomidir**. Dolayısıyla, Türkiye'de özel, kamu ve karma işletmeler vardır.

2.4. Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler

İşletmelerin kurulmasına karar verildikten sonra, işletmenin maksada en uygun hukuki biçiminin seçilmesine sıra gelir.

Burada, ülkemizin karma ekonomi yapısı göz önünde tutularak ve ilgili yasalara göre özel işletmelerin ve kamu işletmelerinin hukuki yapıları ana hatlarıyla gözden geçirilecektir.

ÖZEL İŞLETMELERİN HUKUKİ YAPILARI

Özel işletmeler hukuk yapıları bakımından şöyle bölümlenir:

Tek kişi işletmesi

Şirket (ortaklık)

Adi Şirket

Ticaret Şirketleri

Şahıs Şirketleri

Kollektif Şirket

Komandit Şirket

Sermaye Şirketleri

Anonim Şirket

Limited Şirket

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

III. Kooperatifler

2.4.1. TEK KİŞİ İŞLETMESİ

En basit, en eski ve en çok görülen işletme biçimidir. İşletmenin tek bir sahibi vardır. İşletmenin sahibi her türlü işletme faaliyetlerine ilişkin kararlar alır, uygular ve denetler. İşletmenin bütün kârları işletmenin sahibine aittir. Risklere de işletme sahibi tek başına katlanır. İşletme, işletmenin sahibinden hukuki bakımdan ayrı tutulamaz.

Tek kişi işletmesinin, az sermaye gerektirdiği, küçük işletmeler için en iyi hukuki yapı olduğu söylenir. Bununla birlikte işletmenin hukuki biçimi kesinlikle büyüklüğünün bir fonksiyonu değildir.

Tek Kişi İşletmesinin Üstünlükleri:

1. Kurmak kolaydır. İşletme kurulurken, hukuki bir emre uymak zorunluluğu yoktur. Bazı durumlarda, kanun veya nizamlara veya özel kanunlara uyularak açma ve işletme izni veya ehliyet izni almak gerekir. Ayrıca, Ticaret Kanununda ve vergi kanunlarında bu konuda gerekli formaliteler gösterilmiştir.

2. Yetkiler bir kişide toplanır. İşletmenin sahibi, aynı zamanda işletmenin yöneticisidir. İşletme politikalarını kendi başına kararlaştırıp uygular. Başkalarına danışması veya başkalarının onayını alması gerekmez. Bu, iş görmede hız ve serbestlik sağlar.

3. Faaliyetler gizli kalır. İşletmenin sorunları ve alınan kararlar işletme dışına yayılmaz.

4. Kâr bölüşülmez. Kârlar işletme sahibinin elinde toplanır, bu bakımdan, kâr amacı tek kişi işletmelerinde özellikle göz önünde tutulur.

5. İşletme örgütü esnektir. Değişen iş koşullarına, yeni icatlara ve alıcıların isteklerine kolayca uyabilir. Bu özellikle kârı arttırır.

6. Kredi almak kolaydır. İşletme sahibi alacaklılarına karşı bütün varlığı ile sorumludur. Varlığı ne kadar çok olursa, kredi alma gücü de o kadar artar.

7. Saygınlık artar. Tek kişi işletmesinin sahibi, kendi kendisinin patronu olmaktan büyük kıvanç duyar, manevi bakımından kendisini tatmin eder.

Tek Kişi İşletmesinin Sakıncaları:

Büyükölük sınırlıdır. Kurucunun, işletmenin kuruluşu sırasında yeteri kadar sermayesi olabilir. Fakat, işletmesini büyütme istediğinde finansman güçlükleriyle karşılaşabilir. Gelişme için sermaye ihtiyacı, işletme sahibinin borçlanma yeteneğinin çok üstünde olabilir.

Öğüt ve yardımdan yoksun kalınır. İşletmenin sahibi, işletmenin bütün faaliyet alanlarında uzman olmayabilir ve başkalarının öğütlerinden yararlanmak zorunda kalabilir. Fakat yardım ve öğüt almak için baş vurduğu kişiler, işletmenin finansal yatırımları olmadığı için, işletmenin başarısına istekle katılmayabilirler. Özellikle, işletme büyüdüğünde işler daha çoğalıp karmaşık bir durum alacağından, iyi bir yardımcıya ihtiyaç duyulur.

İşletmenin yaşama süresi belirsizdir. İşletme sahibi ölüm, hastalık ve benzer nedenlerle çalışamaz duruma düştüğünde, işletmenin hayatı sona erebilir. Bunu göz önünde tutarak, öteki işletmeler tek kişi işletmesi ile uzun süreli işler yapmaktan kaçınırlar.

Borçlara karşı sorumluluk sınırsızdır. Tek kişi işletmesi başarısızlığa uğradığında, yalnız işletmeye bağlı varlıklar değil, işletme sahibinin kişisel varlıkları da kaybedilebilir.

2.4.2. Şirket (Ortaklık)

Bir işletmenin ortaklık olabilmesi için şu genel özelliklerin bulunması gerekir:

Ortaklığı kuran fertlerin sayısı birden çok olmalıdır. (Gerçek veya tüzel kişiler ortaklık kurabilirler.)

Ulaşılmak istenen ortak bir amaç bulunmalıdır.

Ortak amaca ulaşmak için ortaklar arasında bir anlaşma yapılmalıdır.

Belirlenen hedefe ulaşmak üzere, para, mal veya emek sermaye olarak konulmalıdır.

Bu özellikleri kendilerinde toplayan şirketler Borçlar Kanunumuzda Adi Şirketler adı altında genel olarak incelenmiştir. Ayrıca, Ticaret Kanunumuzda Ticaret Şirketleri adı verilen ortaklıklara ilişkin hükümler toplanmıştır.

2.4.2.1. Adi Şirket

İki veya daha çok kişinin bir arada iş yaptığı pek çok durumlarda adi şirket söz konusu olur. Adi şirketin, şirketi vücuda getiren fertlerden ayrı bir kişiliği (tüzel kişiliği) yoktur.

Adi şirketin kuruluşu kanunca özel bir biçime bağlanmamıştır. İster gerçek, ister tüzel kişi olsun, ortakların şirket kurmak için sözlü veya gizli (zımni) anlaşmalarıyla adi şirket kurulmuş olur. Anlaşmanın varlığını kanıtlama kolaylaşacağından, anlaşmanın yazılı olarak yapılması daha doğrudur.

Şirket kazançları veya zararları bütün ortaklar arasında ve belirlenen oranlarda dağıtılır. Ortakların sorumlulukları sınırsızdır. Her ortak şirketin tüm borçlarından kişisel varlıklarıyla sorumludur.

Her ortağın şirketin yönetiminde yetkisi vardır. Yönetim yetkisi ortaklardan birine, birkaçına veya dışarıdan birine bırakılabilir.

Bütün ortakların onayıyla ortaklar arasında değişiklikler yapılabilir. Şirketten ayrılan ortağın sorumluluğu bir süre devam eder.

Adi şirketin Üstünlükleri :

Daha çok sermayeye sahip olunur. Adi şirket birden çok kişi tarafından kurulduğundan, tek kişi işletmesine göre, işletmenin kuruluş sermayesi daha çok olabilir. Gelişme için ek sermaye elde edilebilir.

Daha iyi yönetilir. Birden çok kişinin yönetim yeteneklerinin birleştirilmesiyle işletmenin daha iyi yönetimi sağlanır. Birden çok kişi işletmenin başarıya ulaşması için çaba harcar.

Kredi alma kolaylığı vardır. Adi ortaklıkta birden çok kişi bütün varlıklarıyla sorumlu olduklarından, tek kişi işletmesine göre daha kolaylıkla ve daha çok miktarda kredi alabilir.

örgütlemek kolaydır. Adi ortaklık, ticaret şirketlerine göre daha kolaylıkla kurulur.

Adi Şirketin Sakıncaları:

Yetkiler bölünür. Şirkete ilişkin işlemler bütün ortaklar tarafından yapılabilir. Her ortağın yaptığı işler, işletmenin bütünü etkiler. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda ortaklar arasında görüş ayrılığı doğabilir. Bu da, kararların alınmasını ve verimliliği etkiler.

Alacaklılara karşı sorumluluk sınırsızdır. Her ortak şirketin bütün borçlarından sorumludur. Ortaklardan birinin yanlış davranışı, öteki ortakları önemli ölçüde zarara uğratabilir.

Yaşama süresi sınırlıdır. Ortaklardan biri ortaklıktan ayrılır veya ölürse ortaklık sona erebilir.

2.4.2.2. Ticaret Şirketleri

Ticaret Şirketleri, şahıs şirketleri ve sermaye şirketleri diye iki gruba ayrılır.

Şahıs Şirketleri, çok kere, birbirlerini iyi tanıyan ve birbirlerine güvenen kişiler tarafından kurulur. Bu bakımdan ortakların sayısı azdır. Ortaklığın devri güçtür. En tipik şahıs şirketi, kollektif şirkettir.

Sermaye şirketlerinde ortakların sorumlulukları şirkete getirdikleri sermaye ile sınırlıdır. Bu nedenle sermaye şirketlerine çok sayıda kişi katılabilir. Şirketin yönetimi genellikle uzman kişilere bırakılır. Ortakların değişmesi kolaydır. Bu nedenle sermaye şirketleri daha uzun ömürlü olabilir. Anonim şirket tam bir sermaye şirkettir. Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ile limited şirketler de sermaye şirketleri sayılırlar. Ticaret şirketlerinin tüzel kişiliği ve kendisine vücut veren gerçek kişilerden ayrı varlığı vardır. Bu bakımdan, tüzel kişiliği olan bir ticaret şirketinin, tıpkı gerçek kişiler gibi, yetkileri ve sorumlulukları vardır.

Kollektif şirket, ticarethane, fabrika veya benzeri kurumları işletmek amacıyla gerçek kişiler tarafından kurulur. Kuruluş için ortakların yazılı bir sözleşme yapmaları gerekir.

Ortakların sorumlulukları sınırsızdır ve şirket borçlarından dolayı zincirleme (muteselsilen) sorumludurlar. Adi şirketten değişik olarak, kollektif şirketin ayrı bir varlığı vardır. Kazançlar şirket sözleşmesinde belirtilen biçimde dağıtılır.

Şirket bütün ortaklar tarafından yönetilir. Ancak, şirket sözleşmesiyle, şirketin yönetimi tek bir ortağa veya birden çok ortağa bırakılabilir.

Şirketin sermaye gücü ortakların varlığına bağlıdır.

Ortaklar arasındaki ilişkiler karşılıklı güvene dayandığından ve ortaklar bütün varlıklarıyla sorumlu kılındıklarından, ortaklar arasında değişiklik yapmak zorlaştırılmıştır.

Komandit şirket, kollektif şirketin bir çeşidi sayılabilir. Bu şirkette ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu sınırlı değildir. Öteki ortakların sorumlulukları şirkete getirdikleri sermaye ile sınırlıdır. Sorumlulukları sınırsız olan ortaklara komandite ortak, sınırlı olanlara komanditer ortak denir.

Şirket komandite ortaklar tarafından yönetilir. Bu bakımdan komandit şirket kollektif şirkete çok benzer ve kollektif şirkete ilişkin hükümler komandite ortaklara da uygulanır.

Komanditerlerin, yıl sonunda şirket hesaplarını denetleme yetkileri vardır. Bu ortaklar, kârdan sermayeleri oranında pay alırlar.

Anonim şirket, beş veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulur. Sermaye belirli miktardadır. Ve paylara bölünmüştür.

Alacaklılara karşı şirket kendi varlığıyla sorumludur. Ortakların sorumluluğu da şirkete taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlıdır. Alacaklılar şirket varlığından alacaklarını elde edemezlerse, ortakların kişisel varlıklarına başvuramazlar.

Anonim şirketlerin büyük sermaye toplama yeteneği bulunduğundan, büyük işletmeler daha çok anonim şirket şeklinde kurulurlar. Bu bakımdan, şirketin ortak sayısı çok olabilir. Anonim şirketlerin yönetimi zordur. Ülke ekonomisinde büyük rol oynarlar. Bu nedenlerden dolayı, Ticaret Kanunu'nda anonim şirketin kuruluş ve işleyişine ilişkin ayrıntılı hükümler bulunmaktadır. Devletin anonim şirketleri yakından denetleme yetkisi vardır.

Anonim Şirketin Üstünlükleri:

Sorumluluk sınırlıdır. Ortaklar, sahip oldukları pay kadar sorumludurlar. Ortakların özel varlıklarına başvurulmaz.

Yönetim bir düzene bağlıdır. Ortaklar (hisse senedi sahipleri) şirketin yönetimiyle ilgilenmezler. Çok kere şirketin yönetimi profesyonel yöneticilere bırakılır. Şirketin yönetimini yönetim kurulu denetleyebilir. Yöneticiler yönetim kuruluna karşı sorumludurlar. Yönetim kurulunu, ortaklardan oluşan şirket genel kurulu seçer.

Ortaklık kolaylıkla devredilebilir. Hisse senetlerinin satışıyla ortaklık kolaylıkla devredilebilir. Ortakların ölümü veya ortaklıktan çekilmeleri şirketi etkilemez. Bu bakımdan şirket uzun yaşayabilir.

Büyüme yeteneği sonsuzdur. Yeni hisse senetleri (veya tahviller) çıkarılarak, örgüt biçimi değiştirilmeden, ortaklık istenildiği kadar büyütülebilir.

Daha iktisadidir. Büyüklüğün sağladığı üstünlüklerden yararlanır. Sözcüğü, büyük miktarda alımlar daha ucuza sağlanır.

Anonim Şirketin Sakıncaları:

Kuruluş işlemler karmaşıktır. Kuruluşa ilişkin kanuni hükümlere uymak zorunludur. Bu hükümler oldukça karmaşık ve masraflıdır.

Hareket serbestisinden yoksundur. Önceden belirtilen amaçları değiştirmek kolay değildir. Çeşitli kanun hükümlerini ve formalitelerini yerine getirmek gerekir.

Özel durumlarda kredi almak güç olabilir. Özellikle küçük anonim şirketler kredi bulmakta güçlüklerle karşılaşır. Büyük anonim şirketlerde ise, kötü yönetim sonucu finansal bakımından zayıf düşüldüğünde kredi bulmak güçleşir.

Yönetimi güçtür. Özellikle büyük anonim şirketlerin yönetimi ve denetlenmesinde birçok güçlüklerle karşılaşılır. Yönetim ile ortaklığın birbirinden ayrılmasının da bazı sakıncaları vardır. Sakıncalardan biri, vekil olarak oylamaya katılma hakkının bulunması nedeniyle, şirketin çıkarlarıyla pek ilgilenmeyen kişilere, şirketi denetleme yetkisinin tanınmış olmasıdır.

Limited Şirket, iki veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulur. Ortak sayısı en az iki en çok elli olabilir. Hisse senedi çıkarılamaz.

Ortakların sorumlulukları taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlıdır. Bu bakımdan, limited şirket ortak sayısı pek fazla olmayan bir anonim şirkete benzer. Kanundaki anonim şirkete ilişkin bazı hükümler bu şirkete de uygulanır.

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermayesi paylara bölünen ve ortaklardan bir veya birkaçının şirket alacaklılarına karşı bir kolektif şirket, ötekilerinin de bir anonim şirket ortağı gibi sorumlu oldukları şirkettir. Kolektif şirket ortakları gibi sorumlu olan ortaklara komandite, anonim şirket ortakları gibi sorumlu olanlara komanditer ortak denir.

Bu şirketin komandit şirketten farkı şudur: komandit şirkette sermaye paylara bölünmemiştir. Birden çok komanditer ortağın sermayeye katılma oranını göstermek için kısımlara ayrılmıştır. Aradaki benzerlik nedeniyle, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlere, komandit şirketlere ait hükümler uygulanır. Ayrıca anonim şirketlere ilişkin bazı hükümler de uygulanır.

KOOPERATİFLER

Kanunda kooperatiflerin tanımı şöyledir:

Tüzel Kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileriyle özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişik ortaklı ve değişik sermayeli teşekküllere kooperatif denir.

Bu tanım incelendiğinde görülür ki, kooperatif bir şirket değildir, tüzel kişiliği olan bir örgüttür. Bu örgütte karşılıklı yardım ve dayanışma, belirli ekonomik çıkarların temini temel amaçtır. Bu bakımdan, kooperatifler kârın temel amaç olduğu şirketlerden ayrılmaktadır.

Bir kooperatif en az 7 ortak tarafından imzalanacak ana sözleşme ile kurulur. Kooperatiflerde sermaye miktarı sınırlandırılmaz.

3. İŞLETMELERİN KURULUŞ ÇALIŞMALARI, BÜYÜKLÜĞÜ VE KAPASİTESİ

3.1. İşletmenin Kuruluş Analizleri Ve Planlama Çalışmaları

İşletmenin kurulması, iktisadi, teknik, finanssal ve hukuki yönleri olan bir olaydır. İşletme kapsamına, daha önce de belirtildiği gibi, köşe başında sebze satan manavdan, Sümerbank gibi dev teşebbüslerin girdiği göz önünde tutulursa, işletmenin kurulması sorununun uygulamadaki çözüm yolunun ne kadar değişik olacağı kolayca anlaşılabilir.

Başarılı bir işletme kurmak için bir dizi ana ilkeye uygun olarak kurma çalışmalarının başlatılıp yürütülmesi gerekir. Bu ilkeler kuruluşun her basamağında en ince noktalara kadar planlamayı ve sürekli bir izlemeyi ve araştırmayı zorunlu kılar. İnceleme ve araştırmalar, kurulacak işletmenin önemine ve özelliklerine göre, müteşebbisin kendisinin 2-3 haftada yapacağı basit incelemelerden, bir uzmanlar gurubunun yıllarca sürececek çok yönlü ve masraflı araştırmalarına kadar değişir.

Kuruluş faaliyetlerinin, araştırma ve hesaplamalara dayanmadan, yalnız sağ duyuya dayanarak yürütüldüğü zamanlar çok gerilerde kalmıştır.

Bir yatırım kararı alabilmek için, müteşebbis, kendine en yakın konulara ve yatırım yapmak istediği yere ilişkin ön fikirler ele geçirir.

Bir yatırım kararı alabilmek için gereken bilgiler şunlardır:

Yatırım için gerekli hammadde durumu,

Yatırım mallarının iç ve dış pazar durumu,

İmal edilecek malların maliyeti,

Malların fiyat esnekliği,

Projenin büyüklüğüne ve yeri,

Gerekli kapasiteler,

Yatırım tutarı,

Yatırımın finansmanı

Müteşebbis, Bu bilgilerin ışığında yatırım konularından birini seçer. İşte, kısaca değinilen bu tür çalışmalar yapılabilirlik araştırması (fizibilite etüdü veya ön-proje etüdü) olarak bilinir.

Fizibilite etütleri, kesin projeye hazırlamaya girmeden önce yapılan ekonomik, teknik ve finanssal etütlerdir.

Bu arada, proje teriminin bir tanımını yapmak yararlı olacaktır. PROJE, ilerde daha çok fayda sağlamak üzere, yapılacak yatırımlar ve bunların üretecekleri faydalarla ilgili, bugünden yapılan bir plan diye tanımlanabilir.

Projeler çeşitli faaliyet ve konuları kapsarlar. Örnek olarak, fabrika, maden ocağı, demiryolu, elektrik santrali, sulama, sanayi bölgesi projeleri gibi. Öte yandan, projeler, tamamıyla yeni bir işletmenin kurulması ile veya var olan bir işletmeye ekler yapılması veya bu işletmenin geliştirilmesiyle ilgili olabilir.

Bir işletmenin uygun biçimde kurulması ve işletiş döneminde tam kapasitede verimli çalışması, geniş ölçüde ön-proje etütlerine bağlıdır. Ön-proje etütleri, kurulacak işletmenin beklenen kârı sağlayamayacağını gösterirse projeden vazgeçilir. Böylelikle, büyük toplamlara ulaşabilen kesin proje masraflarından kurtulmuş olunur.

Bir işletmenin kurulmasına karar verebilmek dikkatli ve kapsamlı ön-proje etütlerini gerektirir. Ön-proje etütleri, aynı zamanda, şu amaçlara hizmet eder:

İşletmenin kesin olarak kurulmasına karar vermek,

İşletmenin hangi büyüklükte ve nerede kurulacağını belirlemek,

İşletmenin kurulması için iç ve dış finansmana ihtiyacı varsa, para sağlamayı beklediği bankalara ve öteki kuruluşlara ön-projeyi sunmak,

İşletme yatırım indirimlerinden, kredi ve döviz tahsislerinden yararlanacaksa, ilgili kuruma (ülkemizde Devlet Planlama Teşkilatına) projeyi tanıtmak,

Projenin uygulanması döneminde karşılaşılabilecek güçlükleri önceden görmek ve gerekli tedbirleri almak

3.2. İşletmenin Kuruluş Yeri Faktörlerinin Bölümlenmesi

3.2.1. Kuruluş Yeri Faktörleri

İşletmenin kuruluş yerini kararlaştırırken, en uygun kuruluş yerini seçmek için bir inceleme yapmak zorunludur. İnceleme yaparken türlü faktörler göz önüne alınmalıdır. Kuruluş yerinin seçimini etkileyen faktörler hem çok karmaşık hem de birbirleriyle yakından ilgilidir.

Belli bir yerde yapılan üretim (veya pazarlama) faaliyetine üstünlükler sağlayan (özellikle maliyet üstünlükleri sağlayan) herşey kuruluş yeri faktörüdür.

Kuruluş yeri faktörleri genel olarak dört ana bölümde toplanır:

İktisadi Faktörler. İşletmenin materyal kaynaklarına uzaklığı dikkatle değerlendirilmelidir. Taşıma araçlarına ve olanaklara bağlı olarak önemli ölçüde taşıma masraflarına katlanmak gerekir. ayrıca, materyallerin taşıma süresi de göz önüne alınmalıdır. Bitmiş malların sunulacağı pazarların uzaklığı da dikkatle

incelenmelidir. Uzaklık, iş gücü kaynakları (veya pazarları) bakımından da söz konusu olur.

Doğal Faktörler. İklim ve arazinin durumu kuruluş yeri seçimini geniş ölçüde etkileyebilir. Isı değişimleri, nemlilik derecesi, deprem bölgesinde bulunup bulunmaması, toprağın yapısı, arazinin yüksekliği gibi doğal özellikler kuruluş yerini kararlaştırırken göz önüne alınmalıdır.

Sosyal Faktörler. Bir bölgenin sosyal özellikleri işletmenin kuruluş yerinin seçimini etkiler. İşletmelerin çoğu, işletmede çalışanların sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını giderecek kuruluşların bulunduğu yerde kurulurlar. Ayrıca, gürültü yapacağı, havayı ve suyu kirleteceği gerekçesiyle toplumun direnişi, işletmenin yerinin seçimini etkileyebilir. Toplumun sağlığını, şehirlerin kuruluşunu ve gelişmelerini göz önünde tutarak devlet ve belediyeler işletmelerin kuruluş yerlerine ilişkin türlü sınırlayıcı yasalar koyarlar. Kuruluş yeri seçilirken bu yasalara uymak zorunludur.

Psikolojik, Fizyolojik ve Politik Faktörler. Müteşebbisin, bir ülkenin belirli bir bölgesinde yaşayan insanlara karşı duyduğu yakınlığın da kuruluş yerinin seçiminde rolü olabilir. Müteşebbis, kaplıca, banyo veya plaj kasabası gibi sağlığına yararlı olacak bir yeri kuruluş yeri olarak seçebilir. Devlet de, iktisadi veya sosyal yararlar sağlayacağı düşüncesiyle, işletmelerin belirli yerlerde kurulmasını öngörebilir veya işletmecilik bakımından kurulmaması gereken yerlerde işletmeler kurabilir. Sözgelisi, bir bölgede işsizliği azaltmak için işletmelerin kurulması zorunlu olabilir. Bu tür davranışlar ülke ekonomisi yönünden verimli sayılırlar.

Kuruluş yeri faktörlerinin hemen hepsinin maliyet masraflarıyla ilgisi vardır. Bununla birlikte, bazı faktörlerin paraca değerlerini açıkça belirlemek kolay değildir.

3.3. Kuruluş Yeri Faktörleri Sıralanması

Yukarıda sayılan dört ana bölüme giren kuruluş yeri faktörleri çok çeşitlidir. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- | | |
|-------------|-----------------------------|
| 1. Pazar | 6. İklim |
| 2. Hammadde | 7. Su |
| 3. İşgücü | 8. Askeri tehlike |
| 4. Taşıma | 9. Sosyal ve kültürel |
| 5. Enerji | 10. Vergi, resim ve harçlar |

3.3.1. Pazar

İşletmenin kuruluş yeri seçilirken, işletmeyi pazara bağlayan ulaştırma sistemi ve taşıma ücretleri göz önüne alınmalıdır. Ulaştırma sisteminin yetersizliği veya taşıma ücretlerinin yüksekliği nedeniyle, malların satılacağı umulan pazarlara yakın bir yeri işletmenin kuruluş yeri olarak seçmek zorunda kalınabilir. Eğer mala bağlı bir hizmet söz konusu ise, tamir ve bakım için malın yapıldığı yere gönderilmesi gerekiyorsa, pazara yakınlık zorunlu olur.

Bazı işletmeler ulusal pazarda (ülkenin her yerinde) satmak üzere mallar üretirler. Bu durumda, işletme, mallarını ülkenin her tarafına en ekonomik biçimde dağıtabileceği bir yerde kurulmalıdır. Çeşitli bölgelere dağılmış depolar veya satış şubeleri bir ölçüde müşterilere daha iyi hizmet olanağı verirse de, bunların işletme masrafları yüksek olabilir.

Dar bir Pazar alanı içinde çalışan ve çevre ihtiyaçlarını karşılayan küçük işletmelerin kuruluş yeri pazara yönelir.

Çabuk bozulan mallar üretilen işletmeler, hizmet işletmeleri, perakende ve toptan ticaret işletmeleri, genellikle, tüketim pazarlarına yakın veya tüketim pazarlarının içinde kurulurlar.

Büyük işletmelere hammadde, malzeme veya bitmiş mallar sunan fabrika ve imalâthaneler, ilişkileri olan büyük işletmelerin yakınlarında kurulurlar.

3.3.2. Hammadde

Hammaddelerin hacmi veya ağırlığı mala göre fazla ise, başka deyişle, hammadde bitmiş mal haline geldiğinde ağırlığını çok yitiriyorsa, bu hammaddeleri işleyen işletmeler hammaddeye yakın yerde kurulurlar. Çabuk bozulan veya çürüyen hammaddeleri işleyen işletmeler için de hammaddeye yakınlık önemli bir faktördür.

Maden işletmeleri, ağır sanayi işletmeleri, döküntüleri veya yan mamulleri işleyen işletmeler, termik santraller, sebze, meyve ve balık konserve fabrikaları, genellikle, hammadde faktörüne yönelirler.

İşletmelerin hammadde faktörüne yönelmelerinin nedeni, ulaştırma giderlerinin yüksek veya ulaştırma araçlarının ve olanaklarının yetersizliğidir. Taşıma ücretlerinin düşürülmesi veya ulaştırma araç ve olanaklarının geliştirilmesi, birçok işletmenin hammadde faktörüne bağlılığını gevşetebilir.

Eğer, hammadde bitmiş mal haline geldiğinde ağırlığından hiç yitirmiyorsa ve öteki faktörlerin etkileri önemsizse, işletme hammaddeye veya pazara yakın veya ikisinin arasında bir yerde kurulabilir.

Burada sözü edilen hammadde, kuşkusuz, temel hammaddelerdir. Az miktarda kullanılan ek materyaller uzak yerlerden taşınabilirler. Bazen de imalâtta kullanılan temel hammadde iki çeşit olabilir. Bu durumda, işletme, temel hammadde kaynaklarından birine yakın bir yerde veya ikisinin arasında bir yerde

kurulabilir. Sözcüğü, demir ve çelik üretiminde kömür ile demir cevheri temel hammaddelerdir. Bazı demir çelik fabrikaları kömür yataklarına, bazıları demir cevherine, bazıları da her ikisine yakın kurulurlar.

Kullanılan temel hammaddelerin sayısı çok olursa, işletmenin, hammaddelerini iktisadi olarak bir araya getirdiği yerde kurulması öngörülür. Bu yerler seçilirken en iktisadi biçimde pazara girebilme olanakları da göz önüne alınır.

3.3.3. İşgücü

Kuruluş yeri seçilirken, sayıca yeterli işgücü olmadığı veya nitelik bakımından uygun işgücünün bulunup bulunmadığı da göz önüne alınır. Bazı işletmelerde el işçiliği önemli yer tutar. Bu tür işletmeler işgücünün sayıca çok olduğu yerleşme bölgelerine yakın yerlerde kurulurlar. Belirli bir konuda uzmanlaşmış işgücüne ihtiyaç duyan işletmeler de, bu nitelikte işgücünün var olduğu yakın yerlerde kurulurlar.

İşgücü ihtiyaç duyulan zamanda hazır olmalıdır. Özellikle mevsimlik endüstriler belirli zamanlarda işgücü talebi sorunu ile karşılaşır. Bu sorun, mevsimlik işgücü arzının var olduğu yerlere yakın yerlerde işletmeyi kurarak çözülebilir.

Kuşkusuz, ucuz işgücü ele geçirmenin önemi de büyüktür. Özellikle uzmanlaşmış işgücüne ihtiyaç duyan işletmeler işgücü maliyetini göz önünde tutmalıdırlar.

Oyuncak, porselen, müzik aletleri, cam eşya ve halı dokuma endüstrileri uzmanlaşmış işgücüne ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle uzmanlaşmış işgücünün bulunduğu yerlere yönelirler.

İşgücünün sayıca önemli olduğu işletmeler, genellikle, büyük şehirlerin yakınlarında kurulurlar.

Son yıllarda, işletmelerde otomatik işlemlere yer verilmesi, ihtiyaç duyulan işçi sayısında ve işçi niteliğinde türlü değişiklikler ortaya çıkarmakta; dolayısıyla, kuruluş yeri seçiminde işgücü faktörünün önemini azaltmaktadır. Otomasyon geliştikçe iyi yetişmiş teknikerlere talebin çok artacağı söylenebilir.

Taşıma

Ulaştırma giderleri ve taşıma araç ve olanakları kuruluş yeri faktörleri arasında en genel olan faktördür. Bununla birlikte, bu faktörü yalnız başına göz önüne almak zorunda olan işletmeler de vardır. Ulaştırma olanaklarının elverişli olması nedeniyle, deniz ve nehir kıyılarına, demiryolu kavşaklarına ve karayollarının yakınlarına kurulmuş pek çok işletme vardır. Örnek olarak; petrol arıtma yerleri, genellikle, liman şehirlerinde kurulurlar.

Bazı mallar çabuk bozulduklarından çok uzaklara taşınamazlar. Fakat soğuk havalı taşıma araçlarının son yıllarda çok gelişmesi bu malların taşınmalarını kolaylaştırmıştır. Bu nedenle taşıma araçlarının ve olanaklarının

gelişmesi, pek çok işletmeyi hammadde ve Pazar yakınlarında kurmak zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır.

3.3.4. Enerji Kaynakları

Su ve elektrik enerjisi kaynaklarının bulunduğu yerler de kuruluş yerinin seçimini etkileyen faktörler arasında sayılır. Un değirmenleri, bıçkı işletmeleri gibi enerji ihtiyacı çok olan işletmeler, ucuz su ve elektrik enerjisi elde edilebilen akarsu dolaylarında kurulurlar. Kömür enerjisini çok kullanan işletmelerin kömür madenleri yakınlarında kurulduğuna rastlanır.

3.3.5. İklim

Sıcaklık, yağış, nemlilik, rüzgâr gibi elemanları kapsayan iklim, bazı durumlarda, önemli bir faktör olarak düşünülebilir. Aşırı ısı farkı ve nemlilik insan sağlığına zararlı olduğu gibi çalışma gücünü de etkiler, verimliliği düşürür. İklim işletmenin ürettiği malları da etkileyebilir.

İklimin bu olumsuz etkilerini gidermek için tedbirler alınabilirse de, bu tedbirlerin maliyet masraflarını arttıracığı unutulmamalıdır. Sözgelisi, soğuk bölgelerde kurulan işletmelerin ısıtılması için bazı yan masraflara katlanmak gerekir.

Bu nedenlerden, iklim koşulları normal olan yerleri kuruluş yeri olarak seçilmesinde yarar vardır.

3.3.6. Su

Su ihtiyacı büyük olan işletmelerin, suyun bol olduğu yerlerde kurulması gerekir. Su, bazı işletmeler tarafından soğutma aracı olarak kullanılır. Bazı işletmeler de basınçlı suya ihtiyaç duyarlar. Kullanılacak suyun miktarı kadar, kalitesi de önemlidir.

Kâğıt, gıda, kimya, dokuma ve demir-çelik endüstrisinde çok miktarda su kullanılır.

Gerekli su, şehir su şebekesinden veya yer altı sularından kuyular açılarak elde edilir. Nehir, göl veya yağmur sularından da yararlanır. Niteliği bakımından uygun olmayan suların, bazı kimyasal işlemler uygulanarak yararlı hale getirilmesi gerekebilir.

Şehir su şebekesinden yararlanıldığında bir ücret ödemek gerekir. Artezyen açılarak su elde edilmesi bir yatırım gerektirir. Suyun temizlenmesi için de bazı tesislerin kurulması zorunludur. Su faktörü göz önüne alınarak işletmenin kuruluş yeri seçilirken, gerekli maliyet karşılaştırması yapılmalıdır.

3.3.7. Askeri Tehlike

Geçmiş yıllarda, özellikle ağır sanayinin, askeri tehlikeden uzak kalabilecek yerlerde, ülkenin iç kısımlarında kurulmasına önem verilirdi.

Bugün, savaş araçlarının çok gelişmiş olması nedeniyle askeri tehlikenin bir kuruluş yeri faktörü olarak önemi çok azalmıştır. Bununla birlikte, bazı endüstrileri ülke üzerinde geniş bir alana yayarak, askeri tehlikenin etkisini azaltma yoluna gidilebilir.

3.3.8. Sosyal ve Kültürel Kurumlar

İşletmede görev alanların ve bunların aile fertlerinin sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını gidermeye yarayacak kurumların bulunduğu yerlere yakınlık da önemli bir kuruluş yeri faktörü ortaya çıkarabilir.

3.3.9. Vergi, Resim ve harçlar

Eğer ülkedeki belediyeler ve mahalli idareler birbirlerinden değişik vergi ve resimler uygularlarsa, işletmelerin vergi ve resimlerin düşük olduğu yerleri kuruluş yeri olarak seçmeleri beklenir. Özellikle, federal devlet düzeninin geçerli olduğu ülkelerde, federe devletler arasında vergiler değişiklik gösterdiğinden, öbür koşullar aynı ise, işletmeler, vergilerin düşük olduğu federe devletler içinde kurulurlar.

Türkiye’de mahalli idarelerin ve belediyelerin uyguladıkları vergi, resim ve harçlar kuruluş yeri seçimini etkileyecek ölçüde ayrılık göstermemektedir. Bu bakımdan, vergi ve resim ve harçlar faktörü kuruluş yeri faktörleri arasında belki de en az etkisi olanıdır.

Bu arada, işletmeleri geri kalmış bölgelere çekmek için devletin sağladığı teşvik tedbirlerinin kuruluş yeri seçimini etkileyen önemli bir faktör olabileceği unutulmamalıdır.

3.4. İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ

GENEL KAVRAM

Büyük işletme ve **küçük işletme** terimleri iş hayatındaki ve ekonomideki kapsamları ve önemleri açıkça belirtilmeden sık sık kullanılır. Bir bakkal dükkanı veya küçük bir imalât atölyesini küçük bir işletme olarak, bir demir-çelik fabrikasını da büyük işletme olarak düşünmek kolaydır. Bu iki uç arasında, uygulanan ölçülere göre, küçük veya büyük olarak nitelenebilecek pek çok işletme vardır.

İşletme büyüklükleri değişik şekilde sınıflandırılır. Küçük işletme, büyük işletme veya Küçük işletme, orta işletme, büyük işletme yada Küçük işletme, orta işletme, büyük işletme, cüce işletme gibi sınıflandırmalar bu arada sayılabilir. Bunlar içinde en uygun olanı küçük ve büyük işletme ayrımıdır.

İşletmelerin büyüklükleri arasındaki sınırlar çeşitli ölçülere göre belirtilir. Bu ölçüler, genel olarak **nicelik** ve **nitelik belirten ölçüler** olarak iki grupta toplanır.

3.4.1. İşletmelerin Büyüklüğünü Belirlemede Kullanılan Ölçüler

Yukarıda belirtildiği gibi, işletmelerin büyüklüğünü belirlemede kullanılan ölçüler ikiye ayrılır. Nicelik belirten ölçüler, nitelik belirten ölçüler.

Nicelik Belirten Ölçüler

İşletmelerin büyüklüğünün nicelik (sayısal-ölçü) olarak belirlenmesinde çeşitli ölçülerden yararlanılır. Bunlardan başlıcaları şunlardır:

Çalışanların sayısı

Belirli bir süre içinde ödenen ücret ve aylıkları toplamı

Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı

Belirli bir süre içinde harcanan enerji miktarı

Belirli bir süre içinde yapılan satış miktarı veya tutarı

Sermaye miktarı

Yerlerin sığdırma hacmi

Kullanılan makine ve tezgâhların sayısı veya gücü

İşlenen veya yararlanılan toprağın genişliği

Hizmet işletmelerinde çalışanların sayısı, iplik fabrikalarında iğ sayısı, çimento fabrikalarında döner fırın sayısı, enerji santrallerinde beygir gücü, tiyatro, sinema ve otellerde yerlerin sığdırma hacmi (koltuk ve yatak sayısı), tarım işletmelerinde toprağın genişliği büyüklük ölçüsü olarak alınabilir.

Ancak, bu ölçülerin yalnız başlarına işletme büyüklüğü hakkında bir fikir vermeyeceği de açıktır. Bununla birlikte, birkaç ölçüyü birleştirmek (sermaye ve işçi sayısı gibi) gerekebilir. Böylece endeks büyüklük ölçüsü denilen kombine bir büyüklük ölçüsü ortaya çıkar.

Nitelik Belirten Ölçüler

Küçük işletmelerin niteliksel özellikleriyle ilgili ölçüleri şunlardır:

1, Yönetim bağımsızdır. Genellikle yöneticiler aynı zamanda mal sahibidirler.

2, Sermaye koyan yalnız bir kişidir veya küçük bir gruptur.

3, Daha çok buldukları çevrede iş yaparlar. İşçi ve işveren değildir.

4, Sanayi içindeki büyüklükleri nispidir. Kendi alanlarındaki en büyük işletmelerle karşılaştırıldıklarında küçük kalırlar. Üst basamağı meydana getiren işletmelerin büyüklüğü değişeceğinden, bir iş kolunda büyük olarak kabul edilen bir işletme başka bir iş kolunda küçük kalabilir.

Görüldüğü gibi, bu ölçüler nitelik bakımından küçük işletmeleri büyük işletmelerden ayırmaktadır. İşletme sahibinin çalışmalarla ve pazarla ilişkilerinde kişisel nitelik hâkim görünüyorsa, başka deyişle, işçilerle müşterilerle işletme sahibi arasındaki ilişkiler daha çok kişisel bağlar biçiminde düzenlenmişse, bu tür işletmeler küçük işletme sayılmaktadır.

3.5. Kapasite Kavramı

Bir işletmenin elindeki üretim faktörlerini belli bir ölçü ile değerlendirilmesine işletme kapasitesi denir. Kapasite, mal ve hizmet üretebilme yeteneği ve olanakları hakkında fikir veren bir kavramdır. Bir kimse bir günde 8 saat çalışabiliyorsa, o kimsenin çalışma ve iş çıkarma kapasitesi 8 saattir. Bir makine günde sürekli olarak 20 saat çalışabiliyorsa, o makinenin günlük kapasitesi 20 saattir.

Kapasiteyle ilgili önemli beş değişik kavram vardır.

3.5.1. Teorik (maksimum) kapasite:

Makine ve teçhizatın hiçbir duraklama ve arıza olmadan, usta işçiler elinde, üretebileceği en yüksek miktardır. Sözcüğü bir bisküvi fabrikasının teorik kapasitesi 20.000 ton/yıl denilince, bu fabrikanın iyi yetişmiş işgörenler elinde bütün yıl hiç durmadan çalışarak üretebileceği bisküvi miktarı anlaşılır.

3.5.2. Pratik kapasite

Teorik kapasitede uzun süre üretimde bulunmak olanaksızdır. Çünkü onarımlar, beklemeler, duraklamalar, ayarlamalar nedeniyle üretimin durması olağandır. Bu gibi gecikmelere ve beklemelere “işleyiş kesilmeleri” adı verilir. İşleyiş kesilmeleri nedeniyle teorik kapasitenin altında üretim yapılır. İşletmenin bu gerçek kapasitesine pratik kapasite denir. Sözcüğü, yıllık teorik kapasitesi 20.000 ton olan bisküvi fabrikasının pratik kapasitesi 17.000 ton/yıl olabilir.

3.5.3. Fiili kapasite

Pratik kapasite her zaman ulaşılabilir üretim miktarını gösterir, ancak, kapasite üretilen malın satılabilmesiyle de yakından ilgilidir. Satış hacmi yetersizse pratik kapasitenin yalnızca bir bölümünden yararlanılır. Pratik kapasitenin bu yararlanılan bölümüne “fiili kapasite” ve yararlanılmayan bölümüne de “boş kapasite” adı verilir. Pratik kapasiteden boş kapasite çıkarılınca “fiili kapasite” elde edilir.

4, Çalışma derecesi. Fiili kapasite, pratik kapasiteye oranlanırsa çalışma derecesi bulunur.

Çalışma derecesi= Fiili kapasite / Pratik kapasite

Bu oran yüzde ile deyimlendirilir. Çalışma derecesi %100 olduğu durumlarda başarılı bir üretim programı uygulanabiliyor, üretim gücünden %100 yararlanılıyor demektir. Çalışma derecesi bazen %100 ün üzerinde çıkabilir. Özellikle talebin arttığı kısa sürelerde bazı zorlamalarla fiili kapasite pratik kapasitenin üzerinde olabilir.

Örnek; Çalışma Derecesi= 17.000 / 15.000 = % 113

5, Optimum kapasite. Birim başına değişmez ve değişir giderler toplamının en az olduğu kapasiteye optimum (en uygun) kapasite denir. Optimum kapasite, pratik kapasite dolaylarındadır. Optimum kapasitenin altında veya üstünde bir üretim, maliyet giderlerinin yükselmesine yol açar.

4. İŞLETME FONKSİYONLARI

4.1. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, bir amaca ulaşmak yolunda girişilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır, diye tanımlanır.

İşletme veya kurum gibi, örgütlenmiş bir toplulukta veya grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişiye, kişilere veya kişi gruplarına **yönetim organları** denir. Yönetimde, her şeyden önce, belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, başka bir deyişle, başkalarına iş yaptırma, onların yardımını sağlama söz konusudur. Bu faaliyet içinde iş yaptıranlar **yöneticiler** işi yapanlar ise **yönetilenlerdir**.

Yönetim dilinde, yöneten durumunda olanlara **üst**, yönetilenlere ast da denilmektedir. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. Bu ilişkilere, işletmenin yasal yapısı ile bir biçim verilir. Ayrıca, üst ve astlar da biçimin oluşumunu doğrudan etkilerler. Her iki yönden gelen bu düzenleyici etkilerle, söz konusu ilişkiler değişik ortam ve zamanlarda çeşitli kalıplara girer. Böylece türlü **yönetim modelleri** ortaya çıkar.

4.2. Yönetimin Özellikleri

Bir faaliyet (veya süreç) olarak yönetimin başlıca özellikleri şunlardır:

İnsancıl (beşeri) özellik: Yönetim, her şeyden önce, insanlarla ilgilidir. İnsan, yönetim sürecinin hem nedeni, hem amacıdır. Yönetimde, gerek yöneten gerekse yönetilen insandır. Yönetenin insan olmasına karşılık, yönetilen insan olmayıp bir araçsa (otomobil gibi) sürme; hayvansa gütmeye söz konusu olur. İnsanların birbirleriyle ilişkilerinde yalnız yönetme söz konusudur. Bunun için yönetim insancıl bir faaliyettir.

Grup niteliği. Yönetimde, birden çok kişiye, başka bir deyişle bir guruba ihtiyaç vardır. Tek bir kişinin bulunduğu yerde yönetimden söz edilemez.

Amaç özelliği. Amaçsız iş veya çalışma olmayacağı için, amaçsız bir yönetim faaliyetinden söz edilemez. Yönetimde, belli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın bir araya gelmesi, başta gelen özelliktir.

İşbirliği özelliği. Yönetimde, bir grup insanın belli bir amaç yolunda işbirliği yapmaları gerekir. tersi durumunda, yönetim faaliyetinden bir sonuç alınamaz. İşbirliği, yönetim gücünü ve etkinliğini belirleyen önemli bir özelliktir.

Basamaksal özellik. Yönetimde belli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, bir yönetim düzenine girmeleri, içlerinden bir kısmının yönetici, bir kısmının da yönetilen olduğu iki temel basamağı yaratmaları zorunludur. Yönetim düzeninde, yönetici ve yönetilen basamakları

açık-seçik biçimde ortaya konulmazsa, söz konusu düzenin etkili bir işleyişe kavuşturulması güçleşir.

İşbölümü ve uzmanlaşma niteliği. İşbölümü, bir yandan insanların farklı oluşu, yeryüzünde birbirinin tıpkısı iki insana rastlayamama gerçeğine dayanır. Öte yandan, işlerin birtakım kimseler arasında bölünmesiyle ortaya çıkan uzmanlaşmanın, işleri daha verimli ve etkin kılması gerçeğine dayanır. Yönetimde işbirliği zorunluluğunu yaratan durumların başında, herkesin her işi yapmaması, belli bir düzenleştirmeye amaca doğru uyumlu, ortaklaşa bir çaba göstermeleri gereği gelir. Ancak bu yolla yönetim süreci dağınıklıktan uzak, kararlı bir gelişme gösterebilir.

Demokratik nitelik. Yönetimde, insanın saygı duyulan bir yeri vardır. Yönetimin insana değer verici nitelikten uzaklaşması, her şeyden önce, bu süreç içinde demokratik davranışlara verilen öneme bağlıdır. Demokratik davranıştan ayrılıp, zor yoluna gidildikçe, yönetimin insancıl niteliği zayıflar ve onun yerini, daha çok hayvanlar ile eşyalar, ya da fiziksel araçlar için kullanılan gütmeye, sürme gibi davranışlar alır. Yönetimi bu yola sokmamak için demokratik tutuma uymalı, bunun dışına çıkmamalıdır.

Evrensel özellik. Yönetimin evrensel özelliği, yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta görülür. Yatay boyutta yönetim, başta aile olmak üzere, yeryüzünün resmi (formal) olan veya olmayan bütün örgütlerine yaygındır. Söz konusu örgütlerde her kişi, ya yöneten ya da yönetilen durumunda bulunur. Dikey boyutta ise yönetim, bir işletme veya kurumun bütün basamaklarında, genel müdürden ustabaşına kadar, tüm bölüm ve düzeylerde yürütülen bir fonksiyon olarak göze çarpar. Bu da onun dikey yaygınlığını gösterir.

Bireysel özellik. Yönetimde organlar, genellikle, tek kişinin gözetimi altında bulunur. Bunun temel nedenlerinden en önemlisi, yönetimin özünde yer alan düzenleştirmenin başarılı olmasında kişiye ihtiyaç duyulmasıdır. Öte yandan yönetimin zorunlu kıldığı önderlik görevi de en iyi biçimde yine tek kişi tarafından başarılır. Bütün bunlar, yönetime, bireyci (ferdiyetçi) bir özellik kazandırmaktadır.

İki yönlü süreç niteliği. Yönetim sürecinde söz konusu iki yönden birisini karar, ikincisini uygulama oluşturur. Yönetim sürecine katılan birey önce düşünür, yargılar, karar verir; sonra, bu kararını uygulamaya koyar. Yönetimde yalnız karar alınması yeterli değildir. Onun uygulamaya konulması da gerekir. tersi durumda, yönetim bütünlüğü sağlanmamış olur.

Yaratıcı süreç olma özelliği. Düşünmek, yargılamak, karşılaştırmalar yapmak, yönetimin özellikle planlama ve karar alma faaliyetlerinde temel gereklerdir. Yönetimde amaçların belirlenmesi, bunlara ulaşma yollarının belirlenmesi ve gerekli düzenin kurulması, yönetim faaliyetine katılanların düşünme olanaklarını kullanıp, yaratıcı bir çaba göstermelerine bağlıdır. Aksi durumda, bir yönetim düzeninin kurulması söz konusu olamaz.

Haberleşmeye dayanma özelliği. Haberleşme, yönetim sürecinde bir araya gelen insanların, gerek belirlenen amaçlara birlikte hizmet etmeleri, gerek kurdukları düzenin sürekli işleyişini sağlamaları için aralarında haberleşme kanallarının kurulmasını öngören temel bir faktördür. Buradaki anlamıyla haberleşmenin bilgi vermek ve istemek üzere iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bilgi vermek, yönetim faaliyetlerine katılanların yapılacak işler hakkında bilgili kılınmasını; istemek ise, söz konusu kişilerde, belli bir amaç için işbirliği yapma inancının uyandırılmasını gerektirir. İyi bir haberleşme sistemine dayanmayan yönetimde istenilen sonuçların sağlanması güçleşir.

Ussallığın temel olma özelliği. Yönetim sürecinde sınırlı olan zamana çok şey sığdırmak ve en az gider, ya da çabayla büyük sonuçlara ulaşmak ussallığın (rasyonelliğin, mantıksallığın) başta gelen ilkesidir. Yönetimin başarı ölçüleri, etkinlik ve verimlilik olmak üzere ikiye ayrılabilir. Etkinlik, yönetimde, istenen amaca ulaşma oranını belirleyen bir kavramdır. Verimlilik, her şeyden önce, yönetim faaliyetinden sonuç alma, saptanan amaca ulaşma anlamına gelir. Ancak ne var ki, bazen amaca ulaşılsa bile, bu yolda gösterilen çabaların maliyeti, elde edilen sonucun çok üstünde kalır, dolayısıyla, yönetim süreci yararlı olmaktan çok zararlı olur. Bunu önlemek için, yönetimde, amacın en kısa yoldan gerçekleştirilmesi ve en az fedakârlıkla istenen sonuçlara ulaşılmasını öngören ussallık ilkesine uyulması zorunluluğu vardır.

Sanat olma özelliği. Diğer bilim dallarında olduğu gibi, başlı başına bir bilim dalı haline gelen yönetimin de bir bilim, bir de sanat yönü vardır. Teoride, her ne kadar, yönetim biliminin birtakım kuralları, ilkeleri ve temel noktaları incelenip, bu konuda hızlı bir gelişme içinde bulunuluyorsa da, uygulamada bunlardan yararlanmak ve karşı karşıya kalınan sorunlarda söz konusu teknikler yardımıyla yerinde çözümlere ulaşmak, yine yöneticilerin yeteneklerine bağlı kalmaktadır. Bu da yönetimin sanat yönünü oluşturmaktadır. Örneğin; çok iyi işleyen işletmeler bazı yöneticilerin değişmesiyle çok kötü durumlara düşebilmekte, yok olma durumuna gelmiş bir kısım işletmeler de, bazı yöneticilerin işbaşına gelmesiyle durumlarını düzeltip, hızlı bir gelişme içine girebilmektedir.

4.3. Yönetimin Temel Fonksiyonları

Yönetim, genellikle beş temel fonksiyona ayrılır. Bu fonksiyonlar, yönetim fonksiyonunu oluşturan alt fonksiyonlar diye de anılabilir. Bu fonksiyonlar şunlardır:

Planlama

Örgütlenme

Yöneltme

Koordine Etme (Düzenleştirme)

Denetim.

Bu temel fonksiyonlara, çok kere, örgütleme ve yöneltme fonksiyonlarının ortaklaşa ilgili oldukları yönetici yetiştirme fonksiyonu da eklenir.

4.3.1. PLANLAMA

Plan, geniş anlamda, tutulacak yol ve davranış biçimi demektir.

Planlama ise, **belirlenen amaçlara ulaşabilmek için, bunlara ulaştıracak araç ve olanakların seçimi veya belirlenmesi** diye tanımlanır. Başka deyişle, planlama, işletmenin amaçlarına, politikalarına, yöntemlerine ve programlarına ilişkin alternatifler arasında bir seçim yapmaktır. Bu seçim, işletmenin geleceğini etkileyen bir karara bağlanır.

Plan yapmak için, önce bir **amacın** saptanmış olması zorunludur. Amaç kararlaştırıldıktan sonra, bu amaca ulaşmak için çeşitli **yollar** olduğu görülür. Bu yollardan hangisinin en iyi yol olduğunu saptamak için bir **araştırma** yapılır ve sonuçta alternatifler arasında bir **seçime** gidilir. Seçimden sonra; yapılacak işler, bunların yapılma sırası, her birinin ayrı ayrı ve hepsinin birden alacağı zaman, kimin neden sorumlu tutulacağı ve amaca varılması için izlenecek **politikalar** belirlenir.

Plan, neyin, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirlediğine göre, şu yararları sağlar :

4.3.1.1. Planlamanın Faydaları:

Zamanın ve işgücünün boşa harcanmasını azaltır,

Yöneticilerin dikkatini amaca çeker,

Çabaları düzenleştirmeyi sağlar,

Tüm olanakların amaca yönelip, yönelmediğinin denetimini sağlar.

Daha ussal (akla uygun) kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar,

Yetki devrini kolaylaştırır.

Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Yalnız bu yararlarından dolayı, kötü bir planın, plansızlıktan çok daha iyi sonuç vereceği tartışmasız kabul edilebilir. Ancak, plana ilişkin bazı sakıncalı durumlar veya tehlikeler de yok değildir. Şöyle ki :

4.3.1.2. Planlamanın Sakıncaları:

Planın başta gelen sakıncası, önemli zaman ve enerji harcamalarına yol açmasıdır. Yüksek nitelikli, dolayısıyla, pahalı işgöreni ve araçları kullanmayı zorunlu kıldığından, her işletme bunu kolayca yüklenmeyi göze alamaz.

Planın eksik olması, çok uzun veya çok kısa bir süreyi kapsamaması, ulaşılabilecek birtakım amaçlar yerine bazı dilek ve istekleri belirtmesi gibi önemli noksanları bulunabilir.

Yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesi ve içinde bulunduğu durumu boşlaması, planın yol açabileceği diğer bir sakıncadır.

Planın ne kadar önceden yapılacağı ve neleri kapsamına alacağı, üzerinde durulacak önemli bir noktadır. Uzun süreli planlarda doğruluk derecesi azalır, çünkü, ileriye görme olanakları kısılanır. Planlama süresini daraltmak ise, planın sağlayacağı yararları azaltır. Onun için en uygun bir süre belirleme, planın etkinliğinde temel zorluklardandır.

Planlama için harcanacak zaman da önemlidir. Koşulların hızla değiştiği durumlarda, kararların da aynı hızla alınması gerekir. Gerekli araştırmayı yapmadan verilecek kararların doğruluk ölçüsü azalır. Sözcüğü, işletme yönetiminde, pazarda şiddetli rekabetin bulunduğu dönemlerde, acele kararlar alma ve yapılacak planları bunlara dayandırma zorunluluğu ortaya çıkar. İşte burada da hız ile isabet arasında kıvamlı bir denge ortamının yaratılmasına çalışılmalıdır.

Plan, belli bir çalışma düzeni ve dolayısıyla, standart yöntemler ortaya koyar. Bunlara alışan kişilerde, sonradan ortaya çıkacak değişim ve gelişmelere karşı bir direnme eğilimi baş gösterir. Bu direnişi kırıp, değişen koşullara uyma eğilimini güçlendirmek ve plana esneklik kazandırmak için, belli zaman aralıkları ile planda bazı değiştirmelere gidip, farklı durumlarda alınacak tedbirleri göz önünde tutmak zorunluluğu ortaya çıkar.

Planın başka bir sakıncası da, planı uygulamakla görevli kişilerin yeteneklerini köreltmesi, onları bir bakıma otomat duruma getirmesidir. Sorumluluk ve karar almaktan çekinen kimseler için ayrıntılı bir plan, rahatlık sağlayıcı bir araç rolü oynayabilir. Buna karşılık, canlı, becerikli, çalışkan, sorumluluk yüklenmekten kaçınmayan kişilikteki kimseler için özellikle ayrıntılara kadar inen bir plan, büyük sakıncalar taşır. Böyle bir plan, bu tür kişilere özgürlüklerini kısıtlayıcı bir araç olarak gözükür. Planın söz konusu sakıncasını bir dereceye kadar gidermek için, bu gibi kimseleri planlama çalışmalarına katmak, onların düşünce ve önerilerini dikkate alarak, demokratik planlamaya gitmek yararlı sonuçlar doğurur.

Özet olarak belirtmek gerekirse, planın, örgütlenme, yöneltme, koordine etme (düzenleştirme), denetim gibi öteki yönetim fonksiyonlarına yardım etmesi yanında, birçok yanlışlıkları önlemesi, yetki devrini kolaylaştırması, amaca uygun bir çalışma tutumu gösterilmesine olanak sağlaması gibi büyük yararları vardır. Ancak, plan yaparken, yukarıda belirtilen sakıncaları göz önünde tutup, bunların umulan zararlarını en aza düşürmek yerinde bir davranış olur.

Son olarak iyi bir planın taşınması gereken özellikler şöyle sıralanabilir :

4.3.1.3. İyi Bir Planın Taşınması Gereken Özellikler

Plan açık, seçik ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır.

İşletmenin gerek iç, gerekse dış koşullarına sürekli biçimde uyabilecek bir esneklikte olmalıdır.

Yapılması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilmelidir.

En uygun bir süreyi kapsamalıdır.

İşletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.

Karşılaşılması beklenen aktif ve pasif direnme elemanlarını en az kayıpla giderme konusundaki tedbirleri de beraberinde getirmelidir.

Plan, kapsadığı elemanlar arasında bir denge sağlayabilmelidir.

Yeni yetki, mevki, ve araçlar yoluna gitmeden, işletmenin var olan olanaklarından gerekli ölçüde yararlanmalıdır.

4.4. Örgütlenme

Yönetimde planlama fonksiyonu yerine getirildikten sonra, sıra örgütlemeye gelir. Örgütlenme (organizasyon), en yalın anlamıyla, planda saptanan amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kurulu bir örgüt düzeni varsa, o zaman yeniden örgütlenme (reorganizasyon) söz konusu olabilir.

Örgütlenme, bir örgüt oluşturma veya mevcut örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümü diye tanımlanır.

Örgütlenme, insanların belirli amaçlara ulaşabilmelerinde başlıca rolü oynar ve onlara birlikte çalışma olanağı verir. İşletmedeki işgörenlerin görevleri arasında bağlantı kurar. Yöneticinin, yönetim görevini tam olarak yapabilmesi için, hangi işleri kendinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kimlerin kendisine sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin veya grupların durumunu, grup içinde kendi yerini ve haberleşme kanallarını bilmelidir. İşte bu olanakların tümü örgütlenme ile ortaya çıkar.

Örgütlenmede başlıca şu basamaklardan geçme zorunluluğu vardır.

4.4.1. Örgütlenmenin Basamakları:

Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması

İşgörenlerin belirlenip atanması

Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi

Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanması

Yapılacak işler, genellikle, planlama sırasında belirlenir. Plan amaçları olduğu kadar, amaca ulaşma yolunda yürütülecek faaliyetler, işleri de saptar. Ancak planlama sırasında bu durum genel açıdan ele alınır, ayrıntılarına girilmez. Örgütleme fonksiyonu ise, sorunu ayrıntılarıyla inceleyip işleri en az emek ve giderle yapılacak biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş veya örgüt birimleri haline getirmek görevini yüklenmiştir.

4.4.1.1. İşgörenlerin belirlenip atanması

İşlerin belirlenmesi tamamlandıktan sonra, bu işlerin kimler tarafından görüleceğinin de belirlenmesi gerekir. burada ortaya çıkan önemli bir sorun, işlerin görülebilmesi için işgörende olması gereken bilgi, ustalık, tecrübe, öğrenim düzeyi gibi yetenek ve niteliklerin saptanması ile bunların işlere atanacaklarda bulunup bulunmadığının araştırılması sorunudur. Başka deyişle işe göre adam ilkesinin gerektirdiği çalışmaların yapılması zorunluluğu söz konusudur.

4.4.1.2. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi

Belli iş veya mevkilere atanan kişiler, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden meydana geldiğini, işlerini görürken kimlerle, nasıl ilişki kuracaklarını bilmelidirler. Tersine durumda, rasgele bir çalışma tutumu gösterirler veya hiç çalışmazlar. Bunun için önceden, örgütte yer alacak mevkileri, bu mevkilerin yetki ve sorumlulukları ile birbirleriyle olan ilişkilerini açıklıkla gösteren bir örgüt kılavuzunun hazırlanmış olması bunun işlere atanan kişilere verilmesi, daha başlangıçta ortaya çıkacak bir çok karışıklıkları önlemesi bakımından gereklidir.

4.4.1.3. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

Örgütleme çalışmalarının başka bir grubu da, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemler ile ilgilidir. Burada işyerindeki maddi araçlar ile fiziksel çevre koşulları söz konusudur. Kuşkusuz, üretim için, hammadde, malzeme, makine, bina, arazi, çeşitli büro gereçleri, haberleşme araçları, ısıtma, aydınlatma, temizleme araçları gereklidir. Bunların tedariki ve işlerin konusuna göre düzene sokulması, örgütlemeye ilişkin sorunlardır. Kısacası, bir iş görmek için yetki ve sorumluluk verilen işgörenlere, işin görülmesini sağlayacak araçlar ile diğer olanakların da sağlanması zorunludur. Bu görev örgütleme çalışmalarında yerine getirilir.

4.5. YÖNELTME

Yönetimde planlama ve örgütlemekten sonra, kurulan düzenin çalıştırılmasına, başka deyişle, örgütün harekete geçirilmesine sıra gelir. Bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu **yönelmedir**. **Emir-Kumanda, yürütme** gibi adlarla da anılan bu fonksiyonda, yönetici ilk kez yönetimi altındaki işgörenlerle karşı karşıya gelir. Bunun içindir ki, yönettme fonksiyonu, planlama ve örgütleme yanında dinamik bir özellik gösterir. Diğerinde, yönetici, yönettme fonksiyonundaki gibi işgörenlerle bağıntı kurmadığından, söz konusu iki fonksiyon statik bir nitelik taşır.

Yönettme fonksiyonunun etkinlik ve verimliliği, **emretme biçimine** geniş ölçüde bağlıdır. Bu biçim, emrin (buyruğun) özelliği veya karakteri ile verilmiş yönünden bir incelemeye sokulabilir. Emir, **demokratik** veya **otokratik** nitelik gösterebilir, **yazılı** veya **sözlü** verilebilir.

4.5.1. İyi Bir Emrin Özellikleri :

İyi bir emrin özellikleri şunlardır:

Emir, yerine getirilebilir ve Akla uygun (mantıklı) olmalıdır

Emir, açık olmalıdır.

Emir, tam olmalıdır.

Emir, yerine getirilebilir ve Akla uygun (mantıklı) olmalıdır : Üstler astlarına işle ilgili olarak, devamlı birtakım emirler verirler. Verilen emirlerle, yapılması istenen şeyler astın gücünü, yeteneğini, bilgi ve tecrübesini aşmamalıdır. Ayrıca, bir emir verirken, astın elindeki fiziki olanaklar da dikkate alınmalıdır.

Üstler yerine getirilmesi olanaksız veya belli bir zamanda yerine getirilmesi çok zor olan emirler vermemelidir. Astlardan yapabilecekleri işleri istemek başarılı yöneticiliğin temel şartıdır.

Üst astın yerine getiremeyeceği emirler verirse bunun iki nedeni olabilir. Birincisi, üstün astının kapasitesi hakkında tam bir bilgi sahibi olmamasından kaynaklanır. İkincisi, astını kasten zor durumda bırakmak için verebilir.

Nedeni ne olursa olsun, emirlerin yerine getirilmemesi üst yöneticilerin otoritesini sarsabilir. Gerçekten yerine getirilmesi olanaksız emirler veren bir yöneticinin komuta yeteneği ve becerisi hakkında kuşku uyandırabilir.

Emir, açık olmalıdır: Verilen emirlerin astlarda tereddüt yaratmaması gerekir. Emri alan kişinin verilen emirde anlamadığı bir konu olmaması gerekir. Bunların yapılabilmesi için, emirlerin açık ve anlaşılır şekilde olması temel şarttır.

Bir emrin açık olup olmamasını, emri alanın bunu anlayıp anlamadığı belirler. Emri veren kişi için açık olan emir, emri alan için açık olmayabilir. Çünkü emir veren üst, kendi kafasında ne yapılması gerektiği hakkında kesin bir fikri olduğu için, verdiği emrin açık olduğunu zannedebilir.

Emir, tam olmalıdır. Yapılacak bir işin amacı anlatılmalıdır. Amaç iyice anlaşılırsa, ast yapacağı işin ayrıntılarını planlar, davranışlarını ona göre ayarlar. Üstler, yapılacak işle ilgili eksik bir açıklama yapmamalıdır. Bir emir verilirken bu emrin kimin yerine getireceği ve emrin yerine getirilmesi için nelerin gerekeceği açıkça belirtilmelidir.

İşletmede Etkin Bir Yönelme Sistemi Kurmak İçin Şu Şartlar Üzerinde Durulmalıdır:

4.5.2. Etkin bir yönelme sisteminin şartları:

- 1, Örgütte takım ruhunun oluşturulması.
- 2, Personeli iyi tanımak.
- 3, Personel ile örgüt arasındaki ilişkileri yakından tanımak.
- 4, Yönetici çevresine iyi bir örnek olmalıdır.
- 5, Görev kişiliği gelişmemiş kişileri örgütten uzaklaştırmak.
- 6, Personeli devamlı denetim altında tutmak.
- 7, Yönetimde danışma sistemini kurmak.
- 8, Örgütte iyi bir haberleşme düzeninin kurulması.

4.5.2.1. Örgütte takım ruhunun oluşturulması.

Bir yönetici başında bulunduğu işletme veya örgütü amacına ulaştırmak için insanları verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Bu verimin sağlanması, insanların tek tek çalışmalarından ve çalışan kişilerin meydana getirdiği gruptan en yüksek verimin elde edilmesi demektir. (ör: futbol takımı)

4.5.2.2. Personeli iyi tanımak

Yönetici emrinde çalışan kişileri beden, ruh ve düşünce yetenekleri ile çok iyi tanımak zorundadır. Yapılacak işlere göre adam almak, alınan kişileri iyi tanımak zorundadır. Yapılacak işlere göre işe adam almak, alınan kişileri iyi tanımak ve onları başarılı olabilecekleri işlere yerleştirmek, yöneticiliğin en zor işlerinden biridir.

4.5.2.3. Personel ile örgüt arasındaki ilişkileri yakından tanımak.

Personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Personel ile işletmenin birbirlerine karşı yükümlülükleri bu anlaşma ile belirlenmiştir. İyi bir yönetici her iki tarafın birbirlerine karşı olan hak ve çıkarlarını savunmada tarafsız olmalıdır.

4.5.2.4. Yönetici çevresine iyi bir örnek olmalıdır.

İşletme içinde disiplinli ve düzenli bir çalışma ortamı sağlamak isteyen bir yönetici, astlarına iyi örnek olmalıdır. Astlarının işine dikkat etmesi, özenli ve düzgün bir şekilde çalışmasını isteyen bir yöneticinin kendisi bu özelliklere sahip olmalıdır.

4.5.2.5. Görev kişiliği gelişmemiş kişileri örgütten uzaklaştırmak.

Örgütte zihni ve manevi nitelikleri bakımından uygun olmayanları işletmeden uzaklaştırmak gerekir. Diğer personele kötü örnek olan bu gibi kimseleri uzaklaştırmak çok zordur. Bu işi yapmak, yöneticinin medeni cesaretine bağlıdır. Ancak, işletmenin geleceğini düşünen bir yönetici ise, böyle bir cesarete sahip olmalıdır.

4.5.2.6. Personeli devamlı denetim altında tutmak.

Yönetici verdiği emirlerin yapılıp yapılmadığını veya hangi ölçüde yapıldığını devamlı olarak kontrol etmelidir. Denetim faaliyeti yerine getirilmezse, çalışanlarda bir gevşeklik olur.

4.5.2.7. Yönetimde danışma sistemini kurmak.

Danışmalı yöneltme sisteminin temel şartı, yöneticinin yardımcısıyla sık sık toplantılar yapıp, onlardan çeşitli iş ve sorunlar hakkında yazılı veya sözlü raporlar almaya önem vermesidir.

Bir yöneticinin her konu hakkında bilgi sahibi olması mümkün değildir. (yönetici bir orkestra şefi gibidir.)

Yöneticinin bazı konular hakkında bilgi sahibi olabilmesi ve doğru kararlar alarak, yerinde emirler verebilmesi astlarına veya yardımcılarına danışması ile mümkün olur.

Danışmalı yöneltmenin sağladığı yönetime katılma olanağı, işgörenlerin işlerine karşı duydukları ilgi ve coşkuyu arttırır. Bir kimsenin sahip çıktığı bir fikir için çok daha fazla çalıştığı bir gerçektir.

4.5.2.8. Örgütte iyi bir haberleşme düzeninin kurulması.

İşletmede iyi bir yöneltme sisteminin gerçekleştirilmesi, etkili bir haberleşme düzeninin kurulmasına sıkı sıkıya bağlıdır.

Böyle bir düzen işletmeye ağır masraflar yükler. Ancak emirlerin yanlış anlaşılmasından doğacak zararlar o kadar büyük olabilir ki; verimli ve etkin bir haberleşme düzeni için yapılacak masraflar, bu zararların önlenmesi ile karşılıklarını fazlasıyla öderler.

Yöneltilme aslında tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir fonksiyondur. Başka bir deyişle yöneltilme fonksiyonu içindeki haberleşme türü dikeydir. Ve üstten asta doğru gider. Yani astların üstlere emir verme durumu yoktur.

Yönetici durumunda olanların etkili karar alabilmeleri ve yerinde emirler verebilmeleri için alt basamaklardan yukarıya doğru gidecek birçok bilgilere ihtiyaç duyarlar. Durum böyle olunca, genel olarak haberleşme düzeni, bir yandan alt basamaklardan yukarıya doğru her türlü bilgi, veri ve önerileri geçirecek, diğer yandan da, bu bilgilere dayanarak kararlar alan yöneticilerin emir, yönerge, açıklama, öneri ve öğütlerini aşağı basamaklara ulaştıracaktır.

4.6. KOORDİNASYON (DÜZENLEŞTİRME)

Koordinasyon; insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için çabalarının birbiri ardı sıra gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir fonksiyondur. Diye tanımlanabilir.

Koordinasyon bir örgütün bütünlüğünü, varlığını gerçekleştiren unsurların başında gelir. Örgüt, bir bakıma işbirliği sistemi ile onun işleyişinden başka bir şey değildir.

En basit grup çalışmalarında bile çalışmaların verimliliği, çalışanların birbirleriyle uyumlaştırılmış oldukları oranda artar.

Koordinasyon örgütün haberleşme sistemine dayanır. Haberleşme sistemi, örgüt veya grup üyelerinin birbirlerinin çalışmalarından haberli olmalarını sağlar.

İyi koordine edilmiş bir kurumda her bölüm veya kısım birbirlerinin ne yaptığını veya ne yapacaklarından haberli ve birlikte uyumlu bir çalışma içindedirler.

İyi koordine edilmemiş bir kurumda, bölüm veya kısım birbirlerinin ne yaptıklarından veya ne yapacaklarından habersizdirler. Kendi bildiklerine ve özellikle bireysel çıkarlarına göre çalışırlar. Hiç kimse sorumluluk almak istemediklerinden işler tam olarak yapılamaz.

Bu nedenlerle örgütsel yapıda bir durgunluk ve gerileme başlar.

4.6.1. Koordinasyon İlkeleri

Koordinasyonun kendine göre ilkeleri ve tekniği vardır. Koordinasyonun ilkelerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

1, İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız buluşup görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.

2, Plan yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır.

3, Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.

4, Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünölmelidir.

4.7. DENETİM

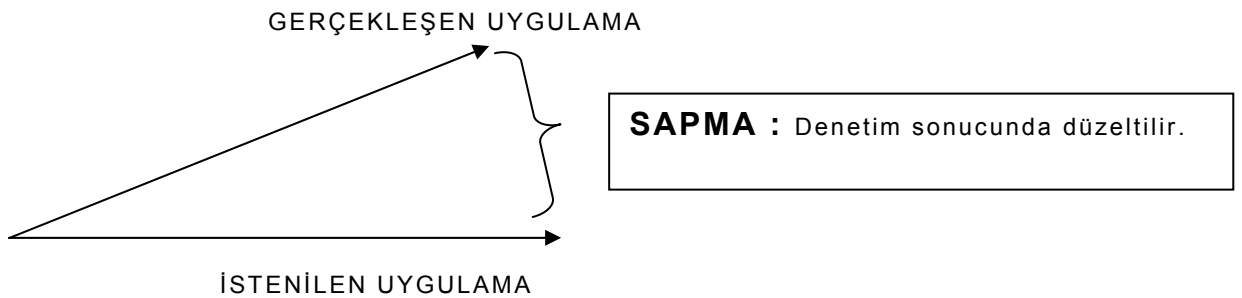
Yönetimin beş temel fonksiyonlarından sonuncusu ise denetimdir.

DENETİM: Yönetim faaliyetlerindeki uygulamaların değeriendirilmesi, ölçülmesi ve sonunda düzeltici faaliyetlerin yer alması denetim olarak tanımlanabilir.

Denetim faaliyeti yerine getirilirken yapılan işleri ikiye ayırmak yararlı olur :

Birincisi; planlanan işlerle yapılan işleri karşılaştırarak varsa sapmaları tespit etmek.

İkincisi; planlanan işlerle yapılan işler arasında meydana gelen sapmalardaki gerekli düzeltmeleri yapmaktır.



4.7.1. Denetlemenin Evreleri (Aşamaları):

1, Standartların belirlenmesi

2, Gerçekleşen durumun belirlenmesi

3, Standartlar ile gerçekleşen durumu karşılaştırarak sapmaların belirlenmesi

4, sapmalar nedeniyle düzeltici önlemler almak

4.7.1.1. Standartların Belirlenmesi

İşletmenin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı veya hangi ölçüde başarı sağlandığının saptanması, bazı ölçülerin varlığı ile anlaşılabilir.

Gerçekten denetimin bir anlamı olabilmesi, bazı standartların belirlenmesine bağlıdır. Standartlar, gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kriterlerdir.

Denetimde temel sorun iyi ve kötü işlerin birbirinden ayrılmasıdır. Uygulama sonucunda varılan noktanın doğru veya yanlış olduğu, önceden belirlenen bir standartla öğrenilebilir.

4.7.1.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

Denetim eyleminde gerçekleşen durum belirlenmez ise daha önce belirlenmiş standartlarla bir karşılaştırma yapamayız.

Gerçekleşen durumu belirlemek önce bir gözlem, analiz ve yorum işidir. Bakmak ve görmek yetmez. Anlamak ve muhakeme etmek gerekir.

4.7.1.3. Standartlar İle Gerçekleşen Durumu Karşılaştırarak Sapmaların Belirlenmesi

Standartlar ile gerçekleşen sonuçlar karşılaştırıldığında iki durumdan biri ortaya çıkar. Birinci durumda; standartlar ile sonuç arasında hiçbir fark görülmez. Başka bir deyişle, standartlar ve sonuçlar birbirine uymaktadır. Bu durumda ortada hiçbir sorun yoktur. Her şey yolunda gitmiş ve amaca ulaşılmıştır. Ancak böyle bir sonuca güvenebilmek için, standartların iyi tespit edildiğinden ve gerçekleşen durumun da yanlışsız olarak tespit edildiğinden emin olunmalıdır. İkinci durumda; standartlar ile sonuç arasında bazı farklar görülür. Başka bir deyişle standart ve sonuç birbirine uymamaktadır. Söz konusu farklar olumlu ya da olumsuzdur. Olumlu fark : Gerçekleşen sonucun standarttan daha iyi olmasını, olumsuz fark : Gerçekleşen sonucun standarttan daha kötü, ya da düşük olmasını ifade eder.

Daha sonra bu sapmaları bir değerlendirmeye tabi tutup önem dereceleri belirlenmeye çalışılır.

4.7.1.4. Sapmalar Nedeniyle Düzeltici Önlemler Almak

Düzeltici çareler ve eylemler adından da anlaşılabilir gibi, istenmeyen sonuçlar meydana geldikten sonra, bunların bir daha olmamasını

sağlamak amacına dönük bulunmaktadır. Ancak denetimde asıl önemli nokta, herhangi bir aksaklık yada bozukluğun ortaya çıkmadan önce görülüp önlenmesidir. İşte bu yolla alınacak çareler önleyici nitelik taşıırken, diğerleri tedavi edici veya onarıcı nitelik taşır.

Denetim sistemi engelleyici görevini yerine getirebildiği zaman başarısının doruğuna ulaşmış olur.

4.8. ÜRETİM

Üretim, genellikle, iktisatçıların incelediği anlamda her çeşit fayda yaratmaktır. İşletmeciler ise, maddeyi fiziksel, ya da kimyasal yoldan etkileyerek onun biçimini değiştirmek yoluyla fayda yaratılmasına üretim adını verirler. Bir imalât işletmesinde üretim, işgücü, materyal ve teçhizat kullanılarak fiziksel bir maddenin ortaya konmasıdır.

4.8.1. Üretimin Temel Özellikleri

Bugün başarılı üretimin sırrı kitle halinde imalât yapabilmeye bağlıdır. Bir işletmenin rekabet edebilmesi büyük miktarda mal üretmesiyle mümkündür.

Kitle halinde imalâtın yapılmasında dikkate alınacak temel özelliklerin belli başlıları şunlardır:

- 1, Uzmanlaşma
- 2, Çeşitlendirme
- 3, Genişleme
- 4, Daralma
- 5, Tümlleştirme (baştan sona, komple)
- 6, Standartlaştırma

1: Uzmanlaşma. Uzmanlaşmada temel görüş “çok az insan her işi iyi yapabilir; eğer, faaliyetlerin kapsamı küçük olursa, pek çok insan bazı işleri iyi yapabilir” dir. Yıllar önce bir mamulü bir kişi başından sonuna kadar el hareketleriyle çalışarak, bazen de basit makineler kullanarak kendi başına yapardı. Bugün bir mamul, bütün sürecin yalnız bir parçasında uzmanlaşmış makine ve insanlar tarafından çok miktarda imal edilmektedir. Birçok durumlarda bir fabrikanın herhangi bir mamulün yalnızca belirli bir parçasını yapmakta olduğu görülür.

2: Çeşitlendirme. Uzun süreli planlamada göz önüne alınması gereken ve imâlât işletmesinin başarıya ulaşmasında önemli olan diğer bir faktör de

çeşitlendirmedir. Bir imalat işletmesi imal ettiği malların çeşidini bazı standart mallar ile sınırlayabilir. Fakat pazarlama yönünden bu sakıncalı olabilir. Sözcüğü, işletme bütün yıl fabrikanın çalışabilmesini sağlayacak satış miktarına ulaşamayacak durumda olabilir, ya da satıcılar çeşitli nedenler yüzünden (yeteri kadar çeşidin bulunmaması, modasının geçmesi vb.) satışları istenen düzeye çıkaramamış olabilirler. İşletme, bütün bu pazarlama zorlukları yüzünden, standartlaştırma sonucu üretim masraflarından elde edilecek artırımlardan vazgeçerek bunun tersi politika izler ve ürettiği malları çeşitlendirme yoluna gider.

3: Genişleme. Genişleme, üretim planlamasında üretimin arttırılması ile ilgili önemli bir faktördür ve çeşitlendirme sorunlarıyla yakından ilgilidir. Sözcüğü Aslan Kiremit Fabrikasının işi çok iyi gitmektedir ve işletmenin ilgilileri fabrikanın kapasitesini yükseltmek istemektedirler.

Bunun en kolay çözüm yolu işçilerin fazla mesai yapmalarıdır. Kuşkusuz bu kısa süreli bir çözüm yoludur. Özellikle, imal ettiğimiz mala karşı artan talebin geçici olduğu dönemlerde böyle sınırlı bir genişlemeye gidilebilir.

Daha uzun süreli bir çözüm yolu ise gece vardiyasını, ya da üç vardiya ile çalışmayı benimsemektir. Bu tür genişlemenin birçok üstünlükleri vardır. Bunların en önemlisi, imalatı birkaç katına çıkarabilmesi ve sürekli olarak bu yolda çalışmasıdır.

Üçüncü alternatif ise, fabrikanın kapasitesini genişletmektir. Böylece fabrika istenilen kapasiteye ulaşacak ve en son yenilikleri kapsayan makinelere sahip olacaktır. Gündüz çalıştırılacak işçi ve gözetimcilerin bulunması daha kolaydır ve fazla mesai için yüksek ücret ödenmeyecektir. Ancak, yeni alınacak işçilerin gereken biçimde eğitilmeleri bir sorun olarak ortaya çıkacaktır. Bunun sürekli bir genişleme olduğu ve üretim hacmini daraltmanın masrafları son derece yükselteceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

4: Daralma

Yöneticiler gerektiğinde üretimi arttırmak için, nasıl çeşitli kararlar alırlarsa, bunun tersi bir durum ile de karşılaşılabilirler. Satışlar gerilerken alınacak en iyi karar üretimi kısmaktır. Burada üretimi planlayanların üzerinde duracakları nokta, azalan talep karşısında üretimle ilgili ne gibi kararların alınacağıdır.

Bir alternatif, üretime devam etmek ve stokları arttırmak olabilir. Bunun bir faydası işçilerin sürekli çalışarak morallerinin bozulmaması ve yeteneklerinin azalmamasıdır. Fakat bu bir daralma şekli değildir ve çok tehlikeli sonuçlar verebilecek bir uygulamadır. Masraflar devam edecektir ve ileride belki de satılamayacak bir stoka sahip olunabilir.

Başka bir çözüm yolu da, fabrikayı altı gün yerine üç-dört gün çalıştırmaktır. Bu, üretimde istenilen daralmayı sağlayabilir, fakat hiç kimseyi hoşnut etmez, çünkü, işçiler azalan kazançları dolayısıyla huzursuz olacaklar ve

fabrikanın tamamen kapanması ihtimali belirecektir. Bazı uzman işçiler, üretimde yapılacak indirimi kabul etmeyerek işten ayrılacaklardır. Bunların yerlerini doldurmakta büyük güçlüklerle karşılaşılabilir.

5: Tümleştirme (baştan sona, komple)

Üretim planlamasıyla uğraşanların karşılaştıkları başka bir sorun da mamul tümleştirilmesinin derecesidir. İmal etmekte oldukları malın ne kadarını kendileri ve ne kadarını da anlaşmalı oldukları işletmeler veya yedek parça imalatçıları yapacaktır?

Sağlam Metal Firmasının imal ettiği mallardan bir tanesi de kapı kilididir. Üzerinde durulacak sorun kilit için gerekli bütün parçaların fabrikada yapılıp monte edilmesi veya bazı parçaların o konuda uzmanlaşmış başka işletmelerden satın alınmasıdır. Bütün gerekli parçaların fabrikada yapılmasına karar verilmesi, kilidin yayından anahtarına kadar bütün parçalarını yapacak tesislerin kurulmasını gerektirir.

6: Standartlaştırma

Standart terimi yapılaşta, anlayışta, ölçüde beraberlik, bir örneklik anlamına gelmektedir.

Standartlaştırma mallarda sadeleştirmeyi, bir örnekleştirmeyi, sınıf ve türlerini ayırmayı ve bu özelliklerin karşılaştırılmasını mümkün kılacak analiz ve denetim yöntemlerinin belirlenmesini sağlar. Böylece malları karşılaştırma olanağı verir, daha kaliteli mal yapılmasını sağlar. Verimliliği artırır.

Standartlaştırmanın uygulanacağı alan daha çok, büyük miktarlarda üretilip pek çok tüketiciye satılacak malları içine alır.

Pahalı, lüks, fantazi, maddeler ile güzel sanat eserlerinde ise, tersine, birbirine benzememe aranır.

Standartlaştırma uygulandığı alan bakımından dört grupta incelenebilir:

- ~ Fabrika standartları, yalnız bir fabrika içinde kullanılır.
- ~ Birlik standartları, mesleki birlikleri içinde uygulanır.
- ~ Ulusal standartlar, bütün ülkede uygulanan ölçülerden oluşur.
- ~ Uluslararası standartlar ise çeşitli ülkelerin aynı standartları uygulamasıdır. (ör: demiryolları)

Standartlaştırmanın faydaları arasında maliyet masraflarının düşmesi, imal edilecek cinslerin azalması, stok miktarlarının en az düzeyde tutulması, satın almada işlerin basitleştirilmesi sayılabilir.

4.8.2. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

A- Aynı zamanda üretilen miktar bakımından üretim türleri

- 1-tek üretim
- 2- seri halde üretim
- 3- kitle halinde üretim

B- İzlenen yol bakımından üretim türleri

- 1-inşa yerinde imal,
- 2- hareket halinde imal
 - a-Atölye sistemi
 - b-Akıcı (imal) üretim sistemi
 - c-Grup sistemidir

Aynı Zamanda Üretilen Miktar Bakımından Üretim Türleri :

Bu bakımdan üretim, tek üretim, seri halde üretim ve kitle halinde üretim olmak üzere üçe ayrılır.

4.8.3. Tek (İmal) Üretim :

Tek üretimde, üretim olayı tekrarlanmaz. Mamulün miktarı yalnız bir tanedir. Tek üretimde aynı zamanda, aynı kalitede, aynı ölçüde yalnız bir mamul yapılır. Her mamul kendisinden önceki ve sonrakilerden farklı olduğuna göre, tek üretimde çok çeşitli mamuller yapılıyor demektir. Tek (imal) üretim ile meydana getirilen mamullere örnek olarak gemiler, binalar, köprüler gösterilebilir.

4.8.4. Seri Halinde Üretim :

Seri halinde üretimin temel özelliği aynı malın aynı zamanda bir birimden fazla yapılmasıdır. Ancak malın sayısı azdır. Ancak serileri dolduracak kadardır. Serilerdeki birimler az da olsa çok da olsa, seriye dahil birimler büyüklük, kalite, tip bakımından birbirlerinin aynıdır. Serinin imali oldukça kısa bir süreye sığdırılır. Seri bitince başka bir seriye geçilir. Seriler sipariş üzerine yapılacağı gibi bilinmeyen müşteriler için de yapılabilir.

4.8.5. Kitle Halinde Üretim

Kitle halinde üretim, aynı malın, aynı üretim faaliyetlerinin sürekli tekrarlanmasıyla çok sayıda meydana getirilmesidir. Kitle halinde üretimde

önemli olan yalnız mamulün çok miktarda yapılması değildir. Miktarın çoğunluğu zorunlu olmakla birlikte, asıl önemli olan, mamullerin birbirlerinin tamamen aynı olmasıdır. Birbirlerinin aynı olan mamulleri yapabilmek için aynı makineleri, aynı sıra dahilinde ve aynı biçimde çalıştırmak gerekir. Hammadde safhasından, mamul hale gelmesine kadar her işlem bir hat üzerinde meydana gelir. Hammadde belirli işlemler için değişik yerlere gider. Teknisyenlerin çalışma hızları üretilen malın hat üzerindeki kayma süresine bağlıdır.

Bu tür üretimde işin büyük bir kısmını üretime başlamadan önceki hazırlık safhası oluşturur. Maliyet masraflarının önemli bir kısmı hazırlanma masraflarında meydana gelir.

Bu yöntemle çalışan işletmeler üretim programlarını uzun bir sürede değiştirirler. Aynı makinelerle yapılabilen başka mamulleri yine kitle halinde üretirler. Program kısa sürede değiştirilirse, o zaman kitle halinde üretim terkedilmiş, seri halinde üretime geçilmiş olur.

4.8.6. İzlenen Yol Bakımından Üretim Türleri

Mamulün imal sırasında izlediği yol dikkate alınarak, iki türlü imalden söz edebiliriz. Üretim birimi imal sırasında ya hareket etmez ya da işletme içinde hareket halinde bulunur.

Mamul hareket etmiyorsa buna inşa yerinde imal, hareket ediyorsa hareket halinde imal denir.

İnşa Yerinde (İmal) Üretim

İnşa yerinde imalde mamul hareket edemez. Bu nedenle, imalât mamulün bulunacağı yerde yapılır. Her türlü binalar, demir ve çelik yapılar buna örnek olarak gösterilebilir.

Birde inşa sırasında hareketsiz oldukları halde inşa ve imalleri tamamlandıktan sonra hareket eden mamuller vardır. Bunlar da inşa yerinde imal yöntemine göre yapılırlar. Örneğin; gemiler ve bazı büyük makineler gibi.

Hareket Halinde (İmal) Üretim

Mamulün işletme içinde izleyeceği yol üretim araçlarının ve çalışmakta olan işçilerin bulunduğu yerlerden geçer.

Hareket halinde imalde üç sistem vardır. Bunlar :

a-Atölye sistemi

b-Akıcı (imal) üretim sistemi

c-Grup sistemidir

a-Atölye sistemi

Atölye sisteminde aynı tipteki makineler aynı yerde toplanırlar. Makinelerin toplandıkları yerler atölyelerdir.

İmal edilmekte olan herhangi bir parçanın belirli bir makinede işlenmesi gerekince, parça o makinenin olduğu yere götürülür.

Atölye sisteminde çeşitli mallar imal edilebileceğinden, her mamulün işletmenin içinde izleyeceği yol da değişik olacaktır. Bu sistemin en belirgin özelliği üretimin değişen koşullara göre ayarlanabilmesidir. Bu yüzden atölye sistemi miktar ve cins bakımından çeşitli mamuller yapan işletmelerde uygulanır.

Bu sistemle kitle halinde imalatta bulunulması olanaksızdır. Bu sistem ancak tek imal ve küçük seriler halinde imalde kullanılır. İmal sürecinin sürekli değişiklik göstermesi nedeniyle, işçilerin çok yönlü eğitilmiş olmaları gerekir. aynı zamanda özel makineler yerine değişik işlerde kullanılabilecek takım tezgahlarına ihtiyaç vardır.

b-Akıcı (imal) üretim sistemi

Akıcı imal sisteminde imalâta girecek mallar, fabrikaya girişlerinden, fabrikayı mamul mal halinde terk edişlerine kadar belirli bir yol izlerler. Atölye sisteminde olduğu gibi, imalâta giren parçalar makinelerin olduğu yerlere götürülmezler, makineler parçaların izleyeceği hatta yerleştirilirler.

Bu sistemde parçalar işletmenin içinde belirli bir yönde hareket ederler. İmal edilen parça, imali tamamlanıncaya kadar hiç durmaz. Makineden makineye, işçiden işçiye geçerek yoluna devam eder.

Akıcı imalde parçaların hangi makinelerde hangi işçiler tarafından ne gibi işlemlere tabi tutulacağı önceden belirlenir.

İşin sürekli ve düzenli akışına uygun olarak işletmenin içinde sürekli ve düzgün çalışan bir ulaştırma sistemi kurulur.

Akıcı imale örnek olarak çimento, bira, otomobil, buzdolabı sanayii gösterilebilir.

c-Grup sistemi

Bu sisteme karma imal sistemi de denir. Grup sisteminde belirli makineler belirli yerlerde toplanır.

Ancak burada makineler atölye sisteminde olduğu gibi, yalnız belirli bir işi görmezler. Makineler belirli bir mamulü veya belirli bir mamul parçasını tam olarak meydana getirecek şekilde bir araya toplanırlar.

Yani, belirli bir parçanın yapımı için gerekli makinelerin hepsi aynı yerde bulundurulur.

Hâlbuki atölye sisteminde yalnız belirli işleri gören, aynı cinsten olan makineler bir araya getirilirler. Son mamule ait bir kısım parçaları bir makine, diğer bir kısım parçaları başka bir makine yapacak olursa, türlü makineler bir grupta birleşerek grup halinde imalâta yer verilmiş olur. Böyle bir grupta söz gelişi yalnız dişliler, başka bir grupta yalnız miller imal edilir.

4.9. ÜRETİM PLANLAMASI, STOK KONTROLÜ, ÜRETİM DENETİMİ, KALİTE KONTROLÜ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

4.9.1. Üretim Planlaması :

Üretim plan ve programlarının hazırlanmasında makine ve insangücü kapasiteleri ayrı ayrı hesaplanır.

Makine gücünün ağırlık taşıdığı bir fabrikada makine kapasitesi ön plana geçer. Otomatik veya yatırım değeri çok yüksek makinelerin kullanılmasında insan gücü ikinci planda kalır. Üretim öncelikle makine kapasitelerinden maksimum düzeyde yararlanacak biçimde planlanır. Ve buna göre insan gücünde gerekli ayarlamalar yapılır.

Planlama açısından makine ve insangücü kapasiteleri arasında pek fark yoktur. Ancak kapasite ayarlamaları söz konusu olduğunda insan gücünde belirsizlik daha fazladır.

Örneğin, bir işçinin maksimum kapasitesi kişisel niteliklerine bağlıdır. Makinelerdeki gibi maksimum kapasiteleri aynı olan bir grup işçi tanımlamak güçtür. Diğer taraftan insangücü kapasitesinin ayarlanmasında psikolojik ve yasal kısıtlayıcı faktörler bulunduğu unutulmamalıdır.

İnsangücü planlamasında temel veriler; talep, stok politikası, makine kapasitesi, yasal kısıtlamalar, personel politikası ve zaman standartlarıdır.

Bunlar arasında öncelikle ele alınması gerekeni talep' tir. Diğer verilerde talebe göre ayarlama yapma olanakları araştırılabilir.

Çeşitli mamullerin üretildiği bir sistemde, her mamulün gelecekteki talep tahminleri esas alınarak, imalat süreleri ve buradan da işgücü ihtiyacı hesaplanır.

4.9.2. STOK KONTROLÜ,

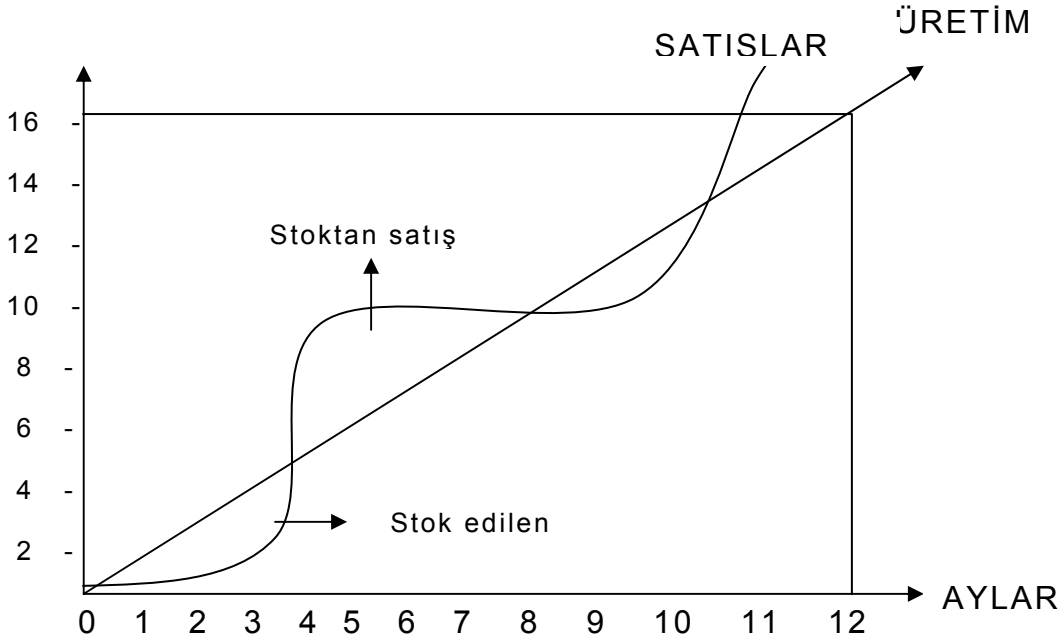
Bir üretim sisteminde üretilen mamule (mala) dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve mamulün kendisi stok kavramı içinde

düşünülebilir. Stoklar, söz konusu varlıkların miktarları veya parasal değeri ile ölçülür.

Sipariş üzerine çalışan atölye büyüklüğünde bir sistemde stok bulundurmaya pek gerek yoktur. Zira hammaddeler sipariş alındıktan sonra tedarik edilir. Ve mamul bittiğinde müşteriye derhal teslim edilir.

Üretim sistemi büyüdükçe, hele mamul çeşidi artıktıkça, tedarik, talep ve imalata ilişkin faktörlerdeki belirsizlik ve aralarındaki ilişkilerin karmaşıklığı stok bulundurmaya zorunlu kılar.

Bir örnek olarak belirli bir mamule ait satışlar ile üretim programı arasındaki ilişkiyi göz önüne alalım.



Bir imalat işletmesinde kümülatif üretim ve satışların değişimi

Yukarıdaki şekilde herhangi bir imalat işletmesinde kümülatif satış ve üretim miktarlarının bir yıl içindeki değişimi gösterilmiştir. Üretim ile satışların birbirine paralel gitmesi hemen hemen imkânsızdır.

Makine kapasitelerinin mümkün olan en yüksek düzeyde kullanılması, iş yüklemelerinin düzgün yapılabilmesi ve hazırlık maliyetlerinin düşürülmesi üretim hızının sabit tutulması ile gerçekleştirilebilir.

Ancak bu taktirde, üretimin satışların üstünde gitmesi halinde satılmayan mamul miktarının stoklanması, satışlar üretimden fazla ise stoktan satış yapılması söz konusudur.

4.9.2.1. Stokların Sınıflandırılması

Stok tanımına giren bütün varlıkları bir arada incelemek yanılığlara sebep olabilir. Stok edilen varlıklar arasında; cins, değer, kullanılma yeri, stoklama biçimi gibi faktörler açısından farklılıklar vardır. Bunları amaca uygun biçimde sınıflandırarak incelemede fayda vardır.

a) Hammaddeler:

işletmede imalata giren ve üzerinde işlem yapılarak değer kazandırılan tüm varlıklar hammaddelerdir. Hammadde tanımı işletmeye göre değişebilir. Örneğin bir un fabrikasında buğday hammadde, un mamuldür. Hâlbuki bir ekmek fabrikasında un hammadde ekmek mamuldür. Diğer bir örnek; bir kumaş fabrikasında iplik hammadde, kumaş mamuldür. Halbuki bir konfeksiyon fabrikasında kumaş hammadde elbise mamuldür.

b) Yarı mamuller:

Üzerinde yapılması gereken işlemler henüz tamamlanmamış bulunan ve iş istasyonları arasındaki ara depolarda biriktirilen varlıklardır. Bunların yarı mamul niteliği bir süre sonra, tüm işlemlerin tamamlanması ile mamule dönüşür.

Örneğin; bir konfeksiyon fabrikasında kumaş hammadde. Bu kumaşın kalıplara göre kesilerek hazırlanmasıyla elde edilen parçalar elbise tamamlanmadığı için yarı mamuldür. Bu yarı mamuller dikilmesiyle mamul,yani elbise elde edilir.

c) Mamuller:

Fabrika içinde yapılması düşünülen işlemlerin tümü tamamlandıktan sonra müşteriye teslim edilmek üzere ambara konulan varlıklardır. Mamuller, belirli bir aşamayı tamamlayıp belirli bir yerde hareketsiz durdukları için, sayma değerlendirme ve kontrol açısından pek güçlük göstermezler.

Hammadde ve yarı mamullerde belirsizlik nispeten fazla olduğundan kontrolleri daha güçtür.

d) Hazır parçalar:

Mamulün bir kısmını oluşturan ve genellikle dışarıdan tedarik edilen varlıklardır. Bunlar civata, somun gibi basit fakat çok kullanılan parçalar olabileceği gibi, elektrik motoru, dişli kutusu, jeneratör gibi büyük mamullere monte edilen karmaşık mamuller de olabilir.

e) Yardımcı malzemeler:

Mamulde doğrudan kullanılmayan veya yer almayan tamir parçaları, makine yağı vb. malzemelerdir.

4.9.3. Stok Kontrolünden Etkilenen Maliyet Unsurları

Her işletme probleminde olduğu gibi stok kontrolünde de olumlu ve olumsuz yönde değişen maliyet unsurları arasında bir denge noktası bulunmasına çalışılır. Stok kontrol faaliyetlerinden etkilenen maliyet unsurları şunlardır :

1. Miktar İskontoları :

Dışarıdan satın alınan hammadde, malzeme ve parçaların bir defalık sipariş miktarı büyüdükçe birim fiyatta miktar iskontosu adı verilen bir indirim söz konusu olabilir.

Satıcı firmalar da üretim programlarını düzgün ve stoklarını düşük tutmak amacı ile müşterilerini daha büyük partiler halinde satın almaya özendirir. Bunun için sipariş hacmi büyüdükçe birim fiyatta belli oranlarda indirim yapacaklarını bildirirler.

İşletmenin miktar iskontosu ile sağlayacağı avantajların, gereğinden yüksek stok düzeylerinin doğuracağı maliyetlerle kıyaslaması yapılmalıdır.

2- Hazırlık maliyetleri:

İşletme içinde veya dışında olsun, sadece yeni bir sipariş verme nedeni ile yapılan masrafları kapsar. Örneğin; dışarıdan alınacak bir malzeme için istek formlarının hazırlanması, gerekli departmanlara bilgi verip onay alınması, satıcı firmalar arasında araştırma yapılması, kabul muayeneleri gibi faaliyetlerin yürütülmesinin bir maliyeti vardır.

Aynı şekilde, satıştan gelen istek üzerine ÜPK (üretim, planlama, kontrol) nin bir parti mamul üretimini programlaması; iş emirlerinin düzenlenmesi, yükleme ve programlama faaliyetleri ile imalât hattında kalıp, takım, aparat değiştirme vb. işlemlerin doğuracağı maliyetlere katlanmayı gerektirir.

Sık sipariş vermekle sağlanacak yararlar (stok maliyetleri azalır) ile hazırlık maliyetleri karşılaştırılmalıdır.

(stok maliyetlerindeki azalma ile hazırlık maliyetlerindeki masraflar karşılaştırılır)

3- Direkt malzeme maliyetleri:

Genellikle kullanılan direkt malzeme üretilen miktarla doğru orantılıdır. Sipariş hacminin pek etkisi yoktur. Ancak bazı hallerde başlangıçta, tezgah ayarı ve işçinin öğrenmesi gibi nedenlerle, iskarta ve atılan malzeme oranı yüksektir. Dolayısıyla böyle bir durumda parti hacmi büyüdükçe, yani belirli bir

süre içindeki sipariş sayısı azaldıkça, birim mamul başına düşen direkt malzeme miktarı az da olsa bir azalma gösterecektir.

4- Direkt işçilik maliyeti :

Direkt malzeme için ileri sürülen neden direkt işçilik için de geçerlidir. İşçinin, daha önce yapmış olsa dahi, birtakım işlemleri öğrenmesi için bir süre geçer. Öğrenme süresi işlemlerin karmaşıklığına ve işçinin yeteneğine bağlıdır. Bu süre sonunda işçinin birim mamule harcayacağı zaman %20-80 oranında azalabilir. Ustalık isteyen emek yoğun işlerde azalma oranı daha yüksektir. Sipariş hacminin küçüklüğü, yani sık sık mamul değiştirme, öğrenme ile sağlanacak işçilik süresi kazancını azaltır.stok düzeylerini bir miktar yüksek tutup bu avantajdan yararlanmak ekonomik olabilir.

5- Fazla mesai veya vardiya maliyetleri :

satıştaki dalgalanmaları karşılamak için talebi aşan üretim fazlasını önceden stoklama yerine, yüksek talep esnasında üretim hızının fazla mesai veya vardiya sistemi ile artırılması düşünülebilir. Normal saatlerin dışında çalışma artan talebi karşılayabiliyorsa stoklama külfeti ortadan kalkar. Ancak fazla mesai ve vardiya çalışmasında işçilere normalin üstünde bir ücret ödendiği bilinmektedir. Bu taktirde stok bulundurmamakla sağlanacak kazancın ödenecek fazla ücretlerden büyük olmasına dikkat etmek gerekir.

6- Yeni işçi alma, eğitime ve işten çıkarma maliyetleri :

Talebin yüksek olduğu dönemlerde, çalışma süresini uzatmak yerine, yeni işçi alınması düşünülebilir. Bu taktirde yeni alınan işçilerin eğitiminin ve işten çıkarmanın yükleyeceği maliyetler hesaba katılmalıdır.

7- Fazla kapasite maliyetleri :

Belirli zamanlarda, yani talebin yüksek olduğu dönemlerde, stoktan kaçınmanın bir başka yolu, üretim hızını arttırmak için elde fazla makine bulundurmadır. Normal zamanlarda boş duran bir kısım makine gerektiği zaman devreye sokularak yüksek talep karşılanır.

Ancak, makine kapasitesinin yüksek tutulması daha fazla yatırım, amortisman ve tamir-bakım masrafı gerektirir.

Birim mamul maliyetinin sabit ve değişir masraflarında bu nedenle meydana gelecek artışlar stok maliyetleri ile karşılaştırılmalıdır.

8- Müşterinin kaçırılması maliyeti :

Buna elde bulundurmama maliyeti de denir. İsteği karşılanmayan bir müşteri başka firmaya giderse, gelecekteki ihtiyaçlarını da oradan temin etmek isteyebilir. Yani bir kez geri çevrilen müşterilerin bir kısmı tamamen kaybedilebilir.

Belirli bir anda ölçülmesi çok güç olan bu maliyet, uzun vadede Pazar payının değişimi incelenerek tespit edilir. Müşteriyi kaçırmamanın çok önem taşıdığı hallerde maliyetine pek aldıriş etmeksizin stok bulundurma yolu tercih edilir.

9- Yıpranma ve eskime maliyetleri :

Saklanan (stoklanan) malın zamanla bozulabilir nitelikte olması maksimum stok düzeyini sınırlar. Diğer taraftan moda veya teknolojik gelişme yüzünden stoktaki varlıkların değer kaybı söz konusu olabilir (ör: bilgisayarlar). Yıpranma ve eskime riskine rağmen fazla stok bulundurulacağı zaman dikkatli hesaplama yapmakta yarar vardır. Zira yıpranma ve eskimede belirsizlik bir hayli yüksek olup maliyetlerin hesaplanması oldukça güçtür.

10- Vergiler ve faiz masrafları :

Ülkenin vergilendirme yasaları, stokta fazla mal bulunması halinde işletmenin vergi yükünü arttıracak nitelikte olabilir. Stokta bulunan her Türk lirası veya yabancı para karşılığı varlık, yatırım (veya bağlanan para) anlamına geldiğinden buna ödenecek faizlerin yükünü de düşünmek gerekir. stoklara bağlanan para işletmenin hareket serbestliğini kısıtlar, normal faaliyetlerini yürütemeyecek duruma düşürebilir.

11- Depolama maliyetleri :

Stokların korunduğu binalar veya yarı açık alanlar işletmenin kendi malı olsa dahi bir maliyet söz konusudur. Depolama alanının (veya hacminin) her birimi tıpkı bir makine gibi düşünülebilir. Yani deponun da yatırım, bakım, işletme ve kullanma verimine ilişkin maliyetleri vardır. Stok düzeylerinin düşük tutulması veya depolama olanaklarının yerinde kullanılması bu maliyetlerin azalmasını sağlar.

12- Taşıma maliyetleri :

Stok miktarlarının artması ile olumlu veya olumsuz yönde değişebilir. Üretim kaynağından depoya, depodan tüketim noktasına taşımada belirli miktarların altına inildiğinde maliyet artabilir. Örneğin; taşınan miktar (veya sipariş miktarı) taşıma aracını kapasitesinin %25'i oranında ise birim taşıma masrafı çok yüksek olabilir. Böyle durumlarda sipariş büyüklüğünün saptanmasında taşıma araçlarının kapasitelerini de göz önüne almakta büyük fayda vardır.

Bunun aksi bir durum işletme içinde, deponun aşırı doldurulması halinde meydana gelir. Sıkışık bir depoda araçlar tam kapasite ile ve normal hızda çalışmadığından kayıplar meydana gelir. Stok düzeylerinin tespitinde taşıma aracı ve depo kapasitelerinin hesaba katılmasına dikkat edilmelidir.

13- Fiyat değişiklikleri :

Fiyat değişiklikleri fiyatların hızla değiştii enflasyonist ortamlarda büyük önem taşır. Normal bir işletme sorunu olmamakla beraber, özellikle ülkemizin ekonomik koşulları içinde, stok politikalarının saptanmasında büyük ağırlık taşıdığı gerçektir. Dış ülkelerden ithal edilen temel hammaddelerin dünya fiyatlarındaki oynamaları dikkatle izlenerek stok kararları oluşturulur. İşletmenin finanssal gücünün zayıflamasına yol açan fiyat dalgalanmalarına göre stok politikasından mümkün olduğu kadar kaçınmak sağlıklı bir işletme ekonomisi için zorunlu sayılmalıdır.

4.10. ÜRETİM DENETİMİ

Fabrika imâlatında, hammadde safhasından mamul safhasına kadar süren hareketlerin yönetimine üretimin denetimi denir.

Hangi modellerin yapılacağı ve her modelin miktarı önceden saptanır. Fabrika yeni imalât programına uyacak biçimde ayarlanır. Bundan başka, belirli bir günde hangi mamullerin imal edileceği, fabrikada izleyecekleri sıra, hangi makinelerin kimler tarafından kullanılacağı hakkında kararlar alınır.

Üretim denetimi kısmen planlamayı gerektirir, bu her gün ve her saat için yapılan bir planlamadır. Mamul, imalât sürecinin gerektirdiği yolda işlem görürken, makinelerin arasına bozulması, işçilerin gelmeyeşleri ve diğer aksaklıklar nedeniyle planlarda bazı değişikliklerin ve ayarlamaların yapılması gerekebilir.

Üretim denetiminin faydaları şöyle özetlenebilir :

- 1, Araçlardan ve işgücünden daha fazla yararlanılır.
- 2, İşçi çalışma sürelerindeki kayıplar en aza düşer
- 3, Fazla çalışma ücretleri azalır.
- 4, Hammaddelerin planlı olarak alınmasıyla, hammadde stok maliyetleri önemli ölçüde azalır.
- 5, Tüm çalışanlar ne yapacaklarını bildikleri için, işçilerin moralleri yükselebilir.
- 6, Üretilen malların teslim tarihleri kesin olarak belirlenebilir.

Denetimde temel basamaklar

Üretim denetiminde genellikle dört basamak vardır.

- 1, Yapılacak işlerin sırasının belirlenmesi
- 2, programlama

3, işlerin yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesi

4, işlerin yapılmasını denetleme

Önce yapılacak işlerin sırasını veya bunların fabrikada izleyecekleri yolu belirlemek gerekir. Bundan sonra, belirlenen sıranın sürelerini belirtmek için programlar yapılır. Sürelerin belirlenmesinden sonra sıra bunların uygulanması için emirlerin verilmesi gerekir. son olarak da, ortaya çıkan güçlükleri ve ileride üretimi yavaşlatabilecek problemleri belirlemek ve ortadan kaldırmak için işlerin denetiminden söz edilir.

Aşağıda üretimin denetimiyle ilgili dört basamak incelenmiştir.

1, Yapılacak işlerin sırasının belirlenmesi

Üretimin denetiminde yapılacak işlerin sırasının belirlenmesi birinci basamağı oluşturur. Yani, neyin üretileceğinin, üretim yaparken elimizdeki olanakların, üretimde kullanılacak makinelerin ve çalışan personelin, üretim için ne gibi işlerin yapılacağı ve bu işlerin hangi sıraya göre olacağını belirler.

Örnek : dört safhası ile üretimin denetimi Hitit Bisküvi fabrikası işletmesine benzetilebilir. Fabrikada, gelecek aylarda imal edilecek bisküvi ve diğer maddelerin genel plana göre sıralarının belirlenmesi gerekir. bu süre içinde dışarıdan alınacak un, şeker, süt, kakao gibi hammaddelerin miktarları da belirlenmelidir. Aynı şekilde, hangi cins bisküvilerin en ekonomik biçimde hangi miktarlarda imal edilmesi gerektiği, hangi makinelerden yararlanılacağı ve çalışacak işçilerin adedi de incelenir.

Bu safhadan sonra mamulün fabrikada izleyeceği hattı gösteren yol fişleri hazırlanır.

İzlenecek yolun planlanmasında fabrika düzeninin, makine cinslerinin, işçilerin niteliklerinin ve diğer fiziki faktörlerin etkisi vardır.

Sonunda yapılacak işleri planlandığı gibi yürütmek için formlar ve yazılı yönergeler düzenlenir. Böylece, imalatın tamamlanabilmesi için ne gibi işlerin, hangi sıra ile yapılacağı belli olur.

2, Programlama

Üretim denetiminde ikinci safha (aşama), üretilecek her malın fabrikada ne zaman yapımına başlanacağı, gereken çeşitli parçaların ne zaman tamamlanacağı ve bu işlemlerin ne zaman bitirileceğinin ayrıntılarıyla belirlenmesidir.

Örneğin; önceki örneğimizdeki Hitit Bisküvi fabrikasında imal edilecek bisküvi tiplerinin, miktarlarının ve her partinin zaman sürelerinin belirlenmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

3, İşlerin yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesi

Programa uygun olarak işlerin başlaması ve yürümesi için gereken emirlerin verilmesi şarttır.

Örneğin; bir önceki örneğimizi göz önüne alırsak; Hitit Bisküvi fabrikasında programlanan biçimde bisküvilerin yapılması için kullanılacak malzemelerin alımı, makinelerin hazırlanması, teknikerlerin yapacağı işlerin belirlenmesi ve bütün bu işlemlerin programlandığı gibi yürüyüp yürümediğini anlamak için gereken talimatların (emirlerin) verilmesi gerekir.

4, işlerin yapılmasını denetleme

Üretim denetiminde son safha (aşama) işlerin yapılmasının denetimidir. Burada imalât safhasında karşılaşılan durumları üst yönetim görevlilerine rapor etme ve planlanan durum ile meydana gelen (gerçekleşen) durum arasındaki sapmaları araştırma söz konusudur.

Planlanan durum ile gerçekleşen durum arasında bir fark yoksa her şey yolunda gitmektedir. Yani herhangi bir sorun yoktur. Planlanan durum ile gerçekleşen durum arasında fark varsa ortada bir sorun vardır. Bu sorun araştırılıp bulunmalı ve sonuçta da düzeltici önlemler alınmalıdır.

Denetleme ile görevli kimse, araçların bozulması, gerekli alet ve edevatların eksik olması, işçilerin işe gelmeyişleri gibi aksaklıklar nedeniyle, denetleme görevini devamlı yapmalıdır.

4.11. Denetimin Uzmanlaştırılması

Küçük imalat işletmelerinde üretimin denetimi, ustabaşının yardımıyla fabrika müdürü tarafından yapılır.

Büyük işletmelerde üretimin denetimi, ustabaşılar tarafından mı yapılması yoksa denetimi yürütecek uzmanlardan mı yararlanılması gerektiği konusunda anlaşmazlık vardır.

Denetim uzmanlar tarafından yürütülecekse, ustabaşılar daha çok gözetim işiyle uğraşacaklardır.

Denetim, üretilen malın cinsine, üretim sürecine ve çalıştırılan personelin kalitesine göre iki yoldan biri seçilebilir.

4.12. Denetleme Teknikleri Ve Araçları

Denetleme eyleminin başarıyla sonuçlanmasına yol açan her türlü ölçü, yol, araç, yöntem, vb. denetleme teknikleri ve araçları içinde ele alınabilir. Ancak burada dikkat edilecek önemli bir nokta, bazı denetleme teknik ve araçlarının aynı zamanda denetleme konusu da olabilmesidir. Sözelimi muhasebe raporlarından bilanço, kâr ve zarar cetveli öte yandan başabaş grafikleri bu niteliği taşırlar. Bir yandan bunların ne dereceye kadar doğruyu

gösterdiklerinin incelenmesi bir denetleme konusu olurken; diğer taraftan işletmede türlü eylemlerin denetlenmesinde bir teknik ya da araç olarak hizmet görmektedirler.

İşletmelerde kullanılan başlıca denetleme teknik ve araçları şunlardır :

1. Kişisel gözlem
2. Muhasebe kayıt ve raporları
3. Başabaş grafiği
4. Bütçeleme

1. Kişisel Gözlem

Yönetim, başkaları aracılığı ile iş görmek anlamına geldiğinden, yöneticinin birlikte çalıştığı kimselerin davranışlarının işletmenin amaçlarına ne derece uygun olup olmadığını denetlemek için başvurduğu tekniklerin başında kişisel gözlem gelmektedir. Kişisel gözlemden konu insan davranışlarının uzaktan veya yakından izlenmesidir. Burada ortaya çıkan birçok sorunlar, insan ilişkileri alanının uğraştığı konulara girmektedir.

Yöneticinin kişisel gözlem tekniğinden yararlanabilmesi için insanlarla ilgili geniş tecrübesi olması ve kültür olarak da, insan ilişkilerini temel almak ve bu alanda iyi bir eğitimden geçmiş olmalıdır.

2, Muhasebe Kayıt Ve Raporları

Muhasebe, işletmede meydana gelen ve rakamlarla ifade edilebilen işlemleri tarih sırasıyla, bölümlendirilmiş biçimde toplar.

Bu bölümlendirmeyi yapabilmek için, işlemleri analiz edip, ilgili oldukları hesapta yanlışsız olarak belirtmek gerekir.

Kayıttaki verilerin birtakım raporlara (bilanço, kâr-zarar hesabı vb.) dönüştürülmesi için verilerin bir düzenlemeye sokulması gereği vardır. Bu düzenleme işletmelerde envanter çalışmalarıyla yapılmaktadır. Envanter aracılığı ile varlıklarda ve borçlarda meydana gelmiş bulunan sapmalar düzeltilmiş, kayıtlarla gerçekleşen durum arasında uygunluk sağlanmış olur.

Böylece meydana getirilen finansal raporlar, tablolar, grafikler analiz ve yoruma uygun bir nitelik kazanırlar. Bu tür raporları elde edebilmek için muhasebe kayıtları ile gerçekleşen durumlar arasında ayarlama yapıldığı zaman, bir yandan muhasebe denetlenirken, öte yandan gerçekleşen durumlar denetime sokulmuş olur.

3. Başabaş Grafiği

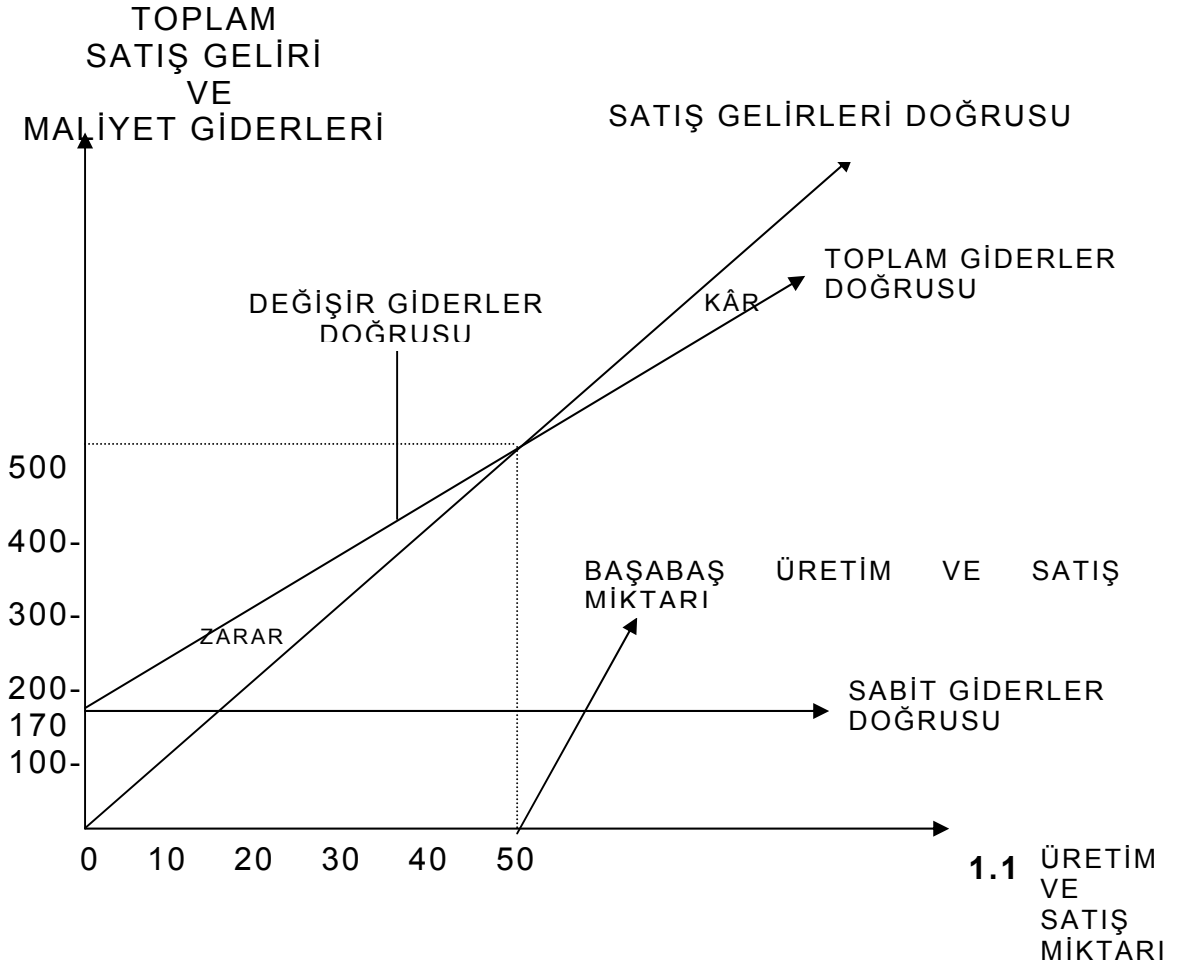
İşletmelerin temel amaçlarından biri kâr elde etmektir. Ancak işletmelerin tek amacı kâr değildir. Asıl amaç tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bu arada, gelişip büyüme. Kâr bu amaca erişmede bir araçtır.

İşletmeler, hesaplarını yaparken ne kadar kâr elde edeceklerini göz önüne almak zorundadırlar.

Kâr, üretimin satış geliri ile maliyet giderleri arasındaki olumlu farktır.

İşletmeci, işletmesini kurarken yapacağı Pazar araştırması ile ve işletme çalışmaya başladıktan sonra yapacağı pazar araştırmalarıyla satış hacminin ve satış gelirin ne olacağını belirlemeye çalışacaktır. Ayrıca bu satış geliri ile satış hacmi ve maliyet giderleri arasındaki ilişkileri de inceleyerek, herhangi birinde meydana gelebilecek değişikliklerin, diğerleri üzerindeki etkilerini gözden geçirecektir.

İşte işletmeciye bu konuda yardımcı olacak denetleme araçlarından biri de Başabaş Grafiğidir.



Şekilde görüldüğü gibi yatay eksen de üretim miktarı, dikey eksen de ise satış gelirleri ve maliyet giderleri para değeri olarak gösterilir.

Dikey eksen de sabit giderlerin miktarını gösteren noktadan (170 milyar) yatay eksene bir paralel çizgi çizilir. Üretim miktarı ne olursa olsun sabit maliyetler değişmez. Aynı kalır. Yatay eksene paralel olmasının nedeni budur.

Sabit giderler çizgisinin dikey eksen kestiği noktadan başlayarak, değişir maliyetler doğrusu çizilir. Değişir maliyetler doğrusu üretim miktarına göre doğru orantılı olarak artar veya azalır.

Değişir maliyetler doğrusunun altında sabit maliyetler de bulunduğundan, grafikte bu doğrunun altındaki alan sabit ve değişken giderler toplamını gösterir. Buna göre bu doğru **toplam maliyet giderleri doğrusu** olarak da alınabilir.

X ve Y eksenlerinin kesiştiği noktadan başlamak üzere, üretilen malın satış fiyatı ile satış miktarlarının çarpımından elde edilecek 45° lik açılı satış gelirleri doğrusu çizilir.

Satış gelirleri doğrusunun, toplam maliyet giderleri doğrusunu kestiği noktaya "**başabaş noktası**" veya "**kâra geçiş noktası**" denir.

Bu noktadan X eksenine indirilen dikey doğrunun eksen kestiği nokta, başa baş gelebilmek için ne kadar üretim ve satış yapılması gerektiğini gösterir. (şekilde 50 birim)

Başabaş noktasından Y eksenine çizilen dikey ise, Başabaş üretim ve satış miktarının karşılığı olan para değerini gösterir. Yani başabaş gelebilmek için kaç liralık satış yapılması gerekeceğini gösterir. Bu aynı zamanda maliyetin çıkarıldığı satış geliri düzeyidir.

4. Bütçeleme

Denetleme araçları içinde en yaygın ve bilineni bütçedir. Bütçe aslında planların rakamlarla ifadesinden başka bir şey değildir. İşletme yönetiminde, bütçe için şu değişik tanımlar yapılmıştır.

Bütçe, önceden hesaplanmış bir süre için, gelecekteki ihtiyaçların tahminidir.

Bütçe, saptanan amaçlara ulaşmak için hazırlanmış, işletmenin bütün çalışmalarını kapsayan bir yönetim planıdır.

Bütçe, belirli bir amaca ulaşmak için, belli bir sürede izlenecek politikayı gösterir.

Bütçe, işletmelerin yönetimine ilişkin kararların alınmasını kolaylaştıran ve bu kararların uygulanmasını denetlemeye yarayan, maliyet hesapları, üretim miktarları ve teknik alanla ilgili bulunan ekonomik bir plandır.

Çeşitli tanımlar göz önüne alındığında, işletmelerde bütçelerin temel özellikleri olarak şunlar görülmektedir :

1. Bütçe basit bir tahmin değil, bir plandır.

2. planlama ve uygulamada, gerçek sonuçlar ile önceden hesaplanmış sonuçların karşılaştırılıp, ölçülmesinde kullanılan bir ölçü aracıdır. İşletmelerin ve işletmedeki çalışanların gerçek başarılarını ölçmek için bir standarttır.

3. Bütçe uygulandığı alanda işletmenin politikasını belirtir.

4. Bütçenin bir değer taşıması için oldukça değişmez olması gerekirse de, genelde esnekler. Yani değişen durumlara göre bütçelerde düzeltmeler yapılabilir.

İşletmede bütçe bir denetleme aracı olarak şunların denetimini sağlar:

1, Satışların denetlenmesini,

2, Satışların yönetimini,

3, Üretimin planlanmasını,

4, Stokların kontrolünü,

5, Fiyat tespitini,

6, Finanssal ihtiyaçları,

7, Gider kontrolünü,

8, Üretim maliyetinin kontrolünü sağlar

Bu konularda temel verileri ortaya koyar.

4.13. KALİTE KONTROLÜ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bir malın tüketicinin ihtiyacını karşılayabilmesi için belirli özelliklere sahip olması gerekir. aynı zamanda bazı mamuller için gerekli kaliteyi muhafaza kanunlar ve yönetmelikler tarafından, özellikle halkın sağlığı, güvenliği ve rahatı konu olduğu durumlarda zorunlu görülür. Kalite kontrolü maliyet masrafı ile olan ilgisinden dolayı da önem taşır.

Genellikle, kalite standartları ne kadar yüksek konursa, üretim masrafları da o oranda artar. Demek ki kalitenin tayini iki hudut arasında yer alır. Bunlar, minimum ve maksimum limitlerdir.

Kalite kontrolü yalnızca işletmedeki bir bölümün veya bir yöneticinin görevi değildir, bütün bölümler ve işçiler bundan sorumludur. Mamulü planlayan mühendis kaliteyi tayin ederken erişilmesi güç ideallerinden çok, uygulanabilir kalite standartlarını göz önünde tutmalıdır. Satın alma bölümü alacağı malların önce tespit edilmiş kalite limitleri içinde bulunmasına dikkat etmelidir. Gözetimciler ise işçilerin istenilen biçimde çalışmalarını için onlara gerekli eğitimi sağlamalı ve kullanacakları alet ve makineleri de ona göre ayarlamalıdır. İşçilerin de konulmuş olan yöntemleri uygulamak için ellerinden gelen çabayı göstermeleri gerekir.

Kontrolün nerede yapılacağını malın cinsi ve üretim süreci gösterir. Kontrol merkezi bir kalite kontrol bölümünde çeşitli kontrol gereçleri ve deneme aletleri kullanılarak yapılabilir. Ayrıca, üretim sırasında, teslim alma ve ambalajlama safhalarında da kontrol yapılabilir. Eğer kontrol edilecek maddeler merkezi bir yerde toplanamıyorsa, o zaman gezici kontrol ekipleri çeşitli bölümleri gezerek kontrol yapar. Bellibaşlı kontrol metotları, **şahsen kontrol** (gözle, denemeyle), **özel araç ve test aletleri ile kontrol, laboratuvar analizleri, ve kullanım testleri**dir.

İyi bir kalite kontrolünün temel ilkelerinden biri, hataları mümkün olduğu kadar erken bulmaktır. Düzeltmeler zamanında yapılırsa, ilerde atılacak veya düzeltilecek mamuller için lüzumsuz yere hammadde ve işçilik masrafı yapılmamış olur. Bu yüzden imalât ve kontrol bölümleri arasında iyi bir çalışma ilişkisi kurulması önemlidir. (sh.210)

4.14. PAZARLAMA YÖNETİMİ FONKSİYONLARI VE PAZARLAMA ARAŞTIRMASI

PAZARLAMA YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Pazarlama yönetimi fonksiyonları (mikro fonksiyonlar) şunlardır:

- ~ Mamul planlaması ve geliştirmesi,
- ~ Dağıtım kanallarının seçimi ve fiziksel dağıtım,
- ~ Fiyatlama,

~ Reklam ve satışları arttırıcı diğer çabalar.

4.14.1.1. Mamul planlaması ve geliştirmesi

Mamul geliştirmede maksat, işletmenin bugünkü durumunu sürdürmek veya durumunu daha iyileştirmektir. Ayrıca, bu mamulü satın alıp kullananlara bugünkü durumlarını sürdürmelerine veya daha iyi duruma geçmelerine yardımcı olmaktır. Demek ki, bir mamul geliştirirken hem işletmenin hem de tüketicilerin bugünkü durumları ve amaçları açıkça ortaya konmalıdır.

Mamul geliştirilirken yalnız işletmenin amaçları göz önünde tutulmaz, aynı zamanda, işletmenin aşağıda sıralanan kaynakları, varlıkları ve özellikleri de göz önüne alınmalıdır :

İşletmenin finanssal gücü

Hammadde stokları

Fiziksel imalât araç ve gereçleri

Kuruluş yeri

Sahip olduğu haklar, patenler

Tüketici gözündeki yeri

Tecrübesi

Personel durumu

Yöneticileri

Mamul Geliştirmede Basamaklar

Kuşkusuz her işletmenin kendine özgü bir mamul geliştirme yöntemi vardır. Bununla birlikte, genellikle, mamul geliştirmede şu basamaklardan geçilir :

Araştırma-inceleme. İşletmenin ihtiyaçlarının, fırsatlarının ve işletmenin amaçlarına uygun olarak mamul düşüncelerinin araştırılması ve incelenmesi

Eleme. Hangi düşüncelerin uygun olacağını ve hangilerinin dikkate alınacağını kararlaştırmak üzere hızlı bir analiz yapılması

Belirleme. Bir düşüncenin, mamulün biçimine ilişkin özellikleri için belirli öneriler haline getirilmesi.

Geliştirme. Kağıt üzerindeki düşüncenin uygulamaya konup mamule fiziksel olarak vücut verilmesi.

Deneme. Mamulün, pazarlanabilir bir mamul olması için gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlamak üzere denenmesi.

Üretme. Mamulün üretilip pazara sunulması için işletme kaynaklarının kullanılması.

Yeni mamul düşünceleri türlü kaynaklardan ele geçirilebilir. Çeşitli pazarlama kurumları, araştırma geliştirme kuruluşları, işletme yöneticileri, tüketiciler başlıca kaynaklardır.

4.14.1.2. Dağıtım kanallarının seçimi ve fiziksel dağıtım, DAĞITIM KANALLARININ SEÇİMİ

Dağıtım kanalı: Bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareket ederken izlediği yola dağıtım kanalı denir.

Dağıtım kanalında araçlar yer alırlar ve üreticiler ile tüketiciler arasında ilişkiler kurarak malların hareketini sağlarlar.

Başlıca dağıtım kanalları şunlardır :

Üretici mallarını doğrudan doğruya tüketicilere satarlar. Bu en kısa dağıtım kanalıdır.

Üretici ile tüketici arasına bir aracı girer. Üretici mallarını perakendeciye, perakendeci de tüketiciye satar.

Üreticiler ile tüketiciler arasına hem toptancılar, hem de perakendeciler yer alır.

Üretici ile tüketici arasına ikiden çok aracı girer. Üretici kendine ait satış kurumu aracılığı ile mallarını toptancıya satar. Toptancı da perakendeciye satar.

Bu kanallar uygulamada oldukça karmaşıktır. Bir imalatçı, farklı mamuller için ve değişik pazarlarda birbirinden farklı pazarlama kanalları kullanabilir.

FİZİKSEL DAĞITIM

Dağıtım kanalı politikaları tespit edilirken, taşıma ve depolama fonksiyonlarının, kanal üzerinde nasıl yürütüleceği de düşünülmelidir. Taşıma kurumları (veya araçları) çok çeşitlidir. Demiryolu, su yolu, kara yolu, boru hatları ile taşıma söz konusudur.

Depolama, üretim zamanı ile satış zamanı arasında malları uygun koşullarda tutma diye tanımlanabilir. Depolama fonksiyonunun dikkatli yürütülmesi maliyetleri düşürür.

4.14.1.3. Fiyatlama,

Mamulün perakende satış fiyatı belirlenirken maliyete eklenecek brüt kârın kararlaştırılması önemli bir sorundur. Aynı zamanda, satıcı belirli bir fiyat politikasını da formüle etmeli ve perakende satış fiyatı belirlenirken bu dikkate alınmalıdır.

Başlıca fiyat politikaları şunlardır :

a. Tek fiyat politikası. Belirli bir mal bütün müşterilere aynı fiyattan satılır. Alıcıların satın aldıkları miktarlara göre fiyatta bir değişiklik yapılmaz.

b. Özel fiyatlar. Satıcı, mağazasındaki belirli bir sınıfa giren bütün mallar için önceden kararlaştırdığı birkaç fiyat koyar. Bütün malları bu fiyattan satar.

c. Kalanlı fiyatlar. Mallar yuvarlak bir rakamın altında olan küsuratlı (kalanlı) bir rakamla fiyatlanır. Örneğin; 20 milyon fiyat yerine, 19,900 bin tl. fiyat yazılırsa daha ucuz gibi gözükür. Ayrıca 20 milyon veren müşteri paranın üstünü almak için beklerken etrafına bakıp, almak istediği ama aklına gelmeyen bir malı görerek başka mallar da alabilir.

d. Zararına Fiyatlama Politikası. Fiyatı herkes tarafından bilinen bazı mallar ucuza hatta zararına satılır. Müşteriler bu malların ucuza satıldığının kolayca farkına varırlar. Ve müşteriler mağazada satılan bütün malların ucuza satıldığına inanırlar. Aslında fiyatlarını bilmedikleri diğer mallara daha fazla para ödeyerek alırlar. Ve bu pahalıya aldıkları malları da ucuz aldıklarını sanırlar.

4. reklam ve satışları arttırıcı diğer çabalar.

Her işletme üretip satmak istediği malları hakkında tüketicilere bir şeyler söylemek ister. Başka bir deyişle, satışları arttırmak için çaba gösterirler. Satışları artırıcı çabalar çok çeşitlidir. Başlıcaları yüz-yüze satış ve reklamdır.

Yüz-Yüze Satış

En eski satış yoludur. Satıcı ile alıcı arasında doğrudan doğruya ilişki kurulur.

Başlıca çeşitleri şunlardır :

- 1, Tezgâhta satış
- 2, Evden eve dolaşarak satış
- 3, toptancıların perakendecilere uğrayarak yapılan satış
- 4, imalatçıların toptancılara ve/veya perakendecilere uğrayarak yapılan satış
- 5, Önemli müşterilere işletme yöneticilerinin bizzat kendileri uğramaları yoluyla yapılan satış
- 6, teknik eleman satışıçılarının endüstriyel alıcılara uğrayıp teknik bilgi verilerek yapılan satış

4.14.1.4. REKLAM

Satışları arttırıcı çabalar içinde çok önemli yer tutar. Son yıllarda çok gelişmiştir ve uygulama alanı çok geniştir.

İki türlü reklamı birbirinden ayırmak gerekir:

1, Bilgi verici reklam. Malların kaliteleri, fiyatları, satıldıkları yerler vb. konularda açıklamalarda bulunur, bilgiler verir.

2, Rekâbetçi reklam. Her işletme kendi sattığı malın öteki işletmelerin mallarından üstün olduğunu ileri sürerek belirli marka malların satışını arttırma amacını taşır.

4.15. FİNANSMANIN TANIMI, ÖNEMİ, ve İŞLETMELER İÇİN GEREKLİ FİNANSMAN KAYNAKLARI

Finans fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda ele geçirmek ve ele geçirilen fonların en etkin kullanımını sağlamaktır, diye tanımlanabilir.

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında finans yönetiminin önemi büyüktür. Yani, işletmenin başarısı finansal yönetimin başarısına bağlıdır.

4.15.1. Finansal Yönetimin Önemi

İşletmede atıl fonlar kalmaması için finans yöneticisi nakit giriş ve çıkışlarını çok iyi düzenlemelidir. Nakit giriş ve çıkışları tahminlerinin kesin olmaması karşısında, ihtiyat fonları ayırmak zorunda kalınabilir. Süresi gelen borçların zamanında ödenmemesi halinde, işletmenin finansal itibarı sarsılacağından, finans yöneticisi ihtiyat fonunu ayırmayı bir zorunluluk olarak görür. Fakat ihtiyaç fonunun gereğinden çok ayrılması işletmenin o fondan sağlayacağı kâr olanaklarını ortadan kaldırır. Bu bakımdan likidite amacı ile ilgili kararların isabetli olmaması kârlılık üzerinde olumsuz etkileri bulunur.

4.15.2. Finansman Kaynakları :

Sermayenin kaynaklarına göre finansman türleri şunlardır :

- 1, Öz kaynaklardan finansman
- 2, Dış kaynaklardan finansman
- 3, Oto finansman

4.15.2.1. Öz kaynaklardan finansman

İşletmenin sahip veya ortakları tarafından, gerek kuruluş sırasında gerekse daha sonra konulmuş bulunan sermaye, öz kaynaklardan elde edilmiş sermayedir.

4.15.2.2. Dış kaynaklardan finansman

İşletmenin alacaklılarına olan borçları ile alacaklıların işletmeye sağladıkları fonlar işletmenin dış kaynak sermayesini oluşturur. Öz kaynaklardan sağlanan sermaye sınırsız bir süre için kullanıldığı halde, dış kaynak sermayesi sürelidir. Borcun ne zaman geri verileceği önceden kararlaştırılmıştır.

4.15.2.3. Oto finansman

Oto (kendi kendine) finansman, işletme faaliyeti sonucu oluşan kârın, gerek yasal, gerekse işletme yönetiminin zorunlu kıldığı nedenlerle tamamen dağıtılmayarak işletme bünyesinde bırakılmasıdır.

Kârlar dağıtılmıyor, sermaye hesaplarında alıkonuyor veya yedek akçe hesaplarına geçiriliyorsa, bu gibi durumlarda oto finansman söz konusu olur. Böylece sağlanan kârlar, işletmenin herhangi bir bölümünde saklanıyor demektir.

4.16. PERSONEL YÖNETİMİ, İŞGÖREN SEÇİMİ, İŞGÖREN EĞİTİMİ, BAŞARI DEĞERLENDİRMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

4.16.1. Personel Kavramı

Personel terimi birkaç anlamda kullanılır. Bir işletmeye alınan kişi, o işletmenin personeli olur. Terim aynı zamanda, işletmenin bir fonksiyonunu belirler. Personel terimi, Türkçe’de, işçi, memur, görevli gibi terimler yerine kullanılmaktaysa da, personel teriminin tam karşılığı olarak sözlüklerde işgören terimine yer verilmektedir. İşgören, bir işletmede, işçi, memur, hizmetli adı altında çalışanların tümünü kapsayan bir terimdir.

4.16.2. İşgören Seçimi

Çeşitli kaynaklardan işletmeye başvurmaları sağlanan işgören adaylarının seçimi için türlü yollar vardır. Bu yolların başında test ve görüşme gelir.

İnsanların bilgilerini, zekâ derecelerini ve çeşitli yeteneklerini ölçmek üzere testler geliştirildiği ve kullanıldığı herkesçe bilinir. İşgören seçiminde de bu testlerden yararlanılabilir. İşe alınacak işgörenlerin aranılan niteliklere sahip olup olmadıklarını bu testlerle ortaya çıkarılabilir.

Test yoluyla insan yeteneklerini kesin bir doğrulukla ölçme olanağı yoktur. Bu nedenle, testin verdiği sonuçlar, başka yöntemler yardımıyla, daha kullanışlı ve yararlı duruma getirilebilir. Görüşme bu yollardan biridir.

Görüşme özel olarak yetiştirilmiş kişilerce yapılır. Görüşmeci tarafsız biçimde, ön yargıdan uzak olarak, görüşme yapıp, görüşmeden edindiği izlenimleri test sonuçlarıyla karşılaştırmalı ve göreve alınacak kişiler hakkında yargıya varılmalıdır.

4.16.3. İşgören Eğitimi

İşletme iş için başvuran adayının, dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir işgöreni olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitime işe alıştırmaya denir.

İşe yeni alınan kimse, çoğu kez işletmede iyi biri iş başarısı göstermeye oldukça isteklidir. Önemli olan bu isteğini azaltmayıp, canlı tutabilmektir. daha başlangıçta hayal kırıklığına uğrayan bir işgörenin sonradan düzelmesi çok uzun süre alır. Düşük bir moralle işe başlamaması için kendisini sadece arkadaşça bir karşılamanın yapılması yeterli değildir. Bunun yanında işletme hakkında doğru ve faydalı bilgilerin verilmesi, işletmede işgörenler için sağlanan hizmetler hakkında açıklama yapılması, diğer bütün işgörenler gibi onu da etkileyecek işgören politikaları konusunda aydınlatılması önemli işe alıştırmaya eğitimi konularından olmaktadır.

4.16.4. İşgören Değerlemesi

İnsanların, buldukları örgütlerde birlikte çalıştığı kimseleri değerlemesi her yerde rastlanan bir olaydır. İşe alma genellikle bir değerlendirme ile başlar ve değerlemeler çalışma hayatı boyunca sürer. Herkes, üstlerinin, aynı düzeydeki arkadaşlarının ve astlarının değerlemesini yapar, işçilerin, ustaların ve yöneticilerin yetenek ve değerlerini, yine işçiler, ustalar ve yöneticiler tarafından tartışılmadan geçtiği çok az gün vardır.

İşgören değerlendirme, işletmelerde çalışanların kişiliklerini, işletmeye katkılarını ve sahip oldukları nitelikleri içine alan bir kavram olarak kullanılır. Değerlemeler çoğunlukla boylandırmalar biçiminde tanıtılırsa da, boylandırma işgören değerlendirilmesinde kullanılan metotlardan biridir.

Boylandırma terimi, işgörenlerin başkalarıyla karşılaştırılıp sırasının belirlendiği çeşitli değerlendirme sistemlerini anlatır. Boylandırma, işgörenlerin derecelendirilmesi veya karşılaştırılması anlamına gelir.

Bugün, boylandırma terimi yerine daha geniş kapsamlı ve sürekli bir durum gösteren kişisel değerlendirme terimi kullanılmaktadır. Uygulamada da değişiklikler olmuş ve önceki değerlendirme sürecine, boylandırmanın dışındaki gözlemler ve siciller eklenmiştir.

İşgören değerlendirilmesinin çeşitli amaçları vardır. Personel liyakat (uygunluk) veya yeterlilik değerlendirme diye bilinen bu tür değerlemeler, ücret ve maaş ayarlamalarında kullanılmaktadır. Terfiler için bir dayanak olmaktadır. (280)

4.16.5. Ücret Yönetimi

İşletmelerde iyi bir ücret düzeni kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir. İşletmenin işgören bölümü, bu düzeni kurmak, uygulanacak ücret sistemini belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yapmakla çoğu zaman görevli kılınır.

İşçiler aldıkları ücret miktarı ile bu ücretlerin adaletle dağıtılıp dağıtılmamış olması çok ilgilendirir. İşçiler, kendilerinden daha hafif iş yapanların veya daha az bilgili ve görgülü olanların, kendilerinden daha çok ücret almalarını olumlu karşılamazlar. Ayrıca, başka işletmelerde, kendisinininkine benzer işi yapanların da, kendisinden daha çok ücret almasını kolay kolay hoş görmez. İşte, ücret yönünden, işletme içi ve işletme dışı adaletsizliği ortadan kaldırmak için, iş değerlemesinden yararlanır.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, ücret ödeme türleri üzerinde kısaca durmak yararlı olacaktır.

Ücret ödemenin başlıca iki türü vardır :

A) zaman ücreti

B) primli (teşvikli) ücret

A) Zaman ücreti, çok uygulanan bir ücret ödeme yoludur. Saat veya daha uzun bir süre temel alınarak ücret belirlenir. İşletmelerde, işçi olarak çalışanların dışında kalanların (yönetici, memur gibi) da aylıkları, genellikle zaman temeline göre ödenir.

B) primli (teşvikli) ücret düzeni daha karmaşıktır. İyi biçimde yönetildiğinde başarılı olur. Bu düzenin temelinde yatan düşünce şudur: insanlar daha çok çaba gösterdiklerinde daha çok kazanç sağlayacaklarını görürlerse, bu yola girerler.

Başlıca primli ücret çeşitleri şunlardır:

1,kâr dağıtma

2,parça başına ücret

3,kök ücrete ek prim ücreti.

4.17. HALKLA İLİŞKİLER, HALKLA İLİŞKİLERDE ETKİLİ İLETİŞİM VE HEDEF KİTLE

Halkla ilişkiler: halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarına uygun olarak işletmenin politika ve genyöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonudur.

Halkla ilişkiler ve haberleşme: Haberleşme aracılığı ile işletme politika ve faaliyetlerini kamuya açıklar ve savunur. Halkla ilişkiler yalnız politika ve faaliyetlerde görülen sosyal bir felsefeyi değil, aynı zamanda, bu felsefeyle ilgili olarak kamuyla haberleşmeyi de içerir.

Örgütün politikalarının kamu haberleşmesini içine alması, bir bakıma halkın politika konularını anlaması ve işletmenin toplum için yaptıklarını

değerlemesi olanağını yaratır. Ancak, bu yapılırken ne kamunun örgütün politika ve işlerini anlayıp, beğeneceği varsayımında bulunabilir. Ne de halkın, işletmenin yaptıklarına karşı ilgisiz kalacağı ileri sürülebilir. Yönetim, politika ve faaliyetlerini açıklayıp, bunların haklılığını en iyi biçimde ortaya koymadığı sürece, kamuca belki yanlış anlaşılıp, olumsuz yönde eleştirilebilir.

4.18. MUHASEBE FONKSİYONUNUN AMAÇLARI ve MUHASEBE ÇEŞİTLERİ

4.18.1. Muhasebe Kavramı

Muhasebe, işletmede alınan kararlar sonucu, çeşitli işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesiyle, işletme varlıklarında ve bu varlıkların kaynaklarında ortaya çıkan değer değişmelerinin (parasal değişmelerin) belirlenmesi ve bunların yeni kararlar almada kullanılabilir veriler haline getirilmesidir. Diye tanımlanır.

İşletmenin varlıklarında ortaya çıkan parasal değişmelerin belirlenmesi için, muhasebe, bu değişmeleri yaratan işlemlerle ilgili verileri toplar, belgeler, kaydeder, sınıflar ve özetler. Ayrıca, analiz ve yorum yaparak, elde edilen sonuçları ilgili kişilere sunar.

Muhasebe ile ilgili kişiler ve muhasebeyi kullanma amaçları

Muhasebenin sağladığı bilgiler, şu ilgililer tarafından belirlenen maksatlarla kullanılır:

İşletme faaliyetlerini etkili biçimde planlamak, yöneltmek ve denetlemek için, işletmenin yöneticileri tarafından kullanılır.

İşletme yöneticilerinin, kendilerine verilen görevleri ne ölçüde yerine getirdiklerini öğrenmek amacıyla işletme sahipleri tarafından kullanılır.

İşletmeye fon sağlamalarına bir dayanak olmak üzere, işletmeye kredi veren kurumlar, borç veren kişiler ve sermaye koyan kişiler tarafından kullanılır.

Vergi matrahını belirlemek ve tahsil ettiği vergilerin doğruluğunu denetlemek için devlet tarafından kullanılır.

Ücretlerin veya aylıkların arttırılması yolundaki isteklerini gereği gibi savunabilmeleri için işletmede görevli işgörenler tarafından kullanılır.

4.18.2. Muhasebenin Çeşitleri

Muhasebe, işletmelerin faaliyet konularına göre şu çeşitlere ayrılır :

Pazarlama işletmeleri için ticari muhasebe

İmalât işletmeleri için, maliyet muhasebesi

Banka muhasebesi

Sigorta muhasebesi

Turizm muhasebesi

Taşıma muhasebesi vb.

Devlet faaliyetleri için devlet muhasebesi çeşidi de vardır.

Yönetim muhasebesi, yukarıda sayılan muhasebe çeşitlerinden ayrıdır. Daha doğrusu, bir muhasebe çeşidi sayılmaz. Yönetim muhasebesi, ileriye dönük bir muhasebedir, denilebilir.

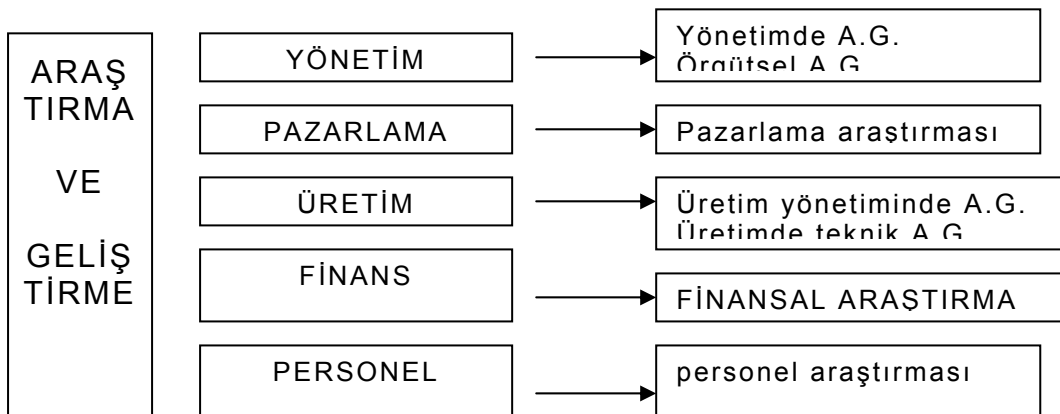
4.19. ARAŞTIRMA ve GELİŞTİRME TÜRLERİ, İŞLETMELERDEKİ ARAŞTIRMA GELİŞTİRME ÇALIŞMALARININ NEDENLERİ

İşletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından biri araştırma ve geliştirmedir. İşletme örgütlerinin amaçlarına ulaşmak için çalışmalarını sürdürmeleri, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine verdikleri önemle orantılıdır.

İşletmelerde araştırma ve geliştirme fonksiyonu işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, işletmenin bütün fonksiyonlarında rol oynamakta, sonuçta işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp, büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir.

Araştırma ve geliştirmenin, işletmenin öteki temel fonksiyonlarıyla ilişkilerini yukarıdaki biçimde gösterebiliriz.

Araştırma geliştirme çalışmalarının nedenleri



İşletmelerde araştırma ve geliştirme çabalarına yoğunluk kazandıran en önemli neden, işletmelerin yaşayışları süresince birçok sorunlar karşısında kalmasıdır. Ancak, sırasında sorunları bile ortaya çıkarmak, bir araştırma konusu olmakta, sorunlar ne kadar erken tanınırsa çözümleri de o kadar zamanında ve etkili biçimde yapılabilir.

4.20. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME ŞEKİLLERİ

4.20.1. Yönetimde Karar Verme

Yönetimde karar verme veya karar alma kavramı genellikle bir sorunun varlığını bilme, o sorunun değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, bu çözüm yollarının umulan sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucu en iyi çözümü seçme işlemlerini kapsar.

4.20.2. Karar Çeşitleri

Yönetimde alınan kararlar çok çeşitlidir. Bazı temellere göre bunlar gruplanabilir.

1. Karar sürecinde kullanılan yöntem ve bilginin kaynağına göre. Seziş, olay, tecrübe, araştırma, gelenek ve göreneklere dayanan kararlar.

2. Kapsadıkları süreye göre. Kısa, orta ve uzun süreli kararlar.

3. Kapsam ve önemlerine göre. İşletmenin tümünü, uzun süre için kapsayan politik kararlar ile işletmenin bir bölümünü kısa sürede etkileyecek teknik kararlar.

4. Karar organı oluşturan kişilerin sayısına göre. Kişisel kararlar ve grup kararları.

5. Karar veren organın örgütteki yerine göre: Komuta kararları ve kurmay kararları.

6. İlgili oldukları işletme fonksiyonuna göre. Pazarlama, üretim, finansman, işgören, muhasebe kararları.

Yukarıda belirtilenlerden ayrı olarak kararlar daha başka türlerde de toplanabilmektedir. Sözcüleri ana kararlar, yan kararlar, uygulama kararları, yorumlayıcı kararlar veya açıklayıcı kararlar, oy birliği kararları, oy çokluğu kararları, tek taraflı kararlar, iki veya daha çok taraflı kararlar gibi.