

MODERN İŞLETMECİLİK

Prof. Dr. İSMET MUCUK



3. BASIM

MODERN İŞLETMECİLİK

**ONÜÇÜNCÜ BASIM
(Tıpkı Basım)**

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

**Türkmen Kitabevi
İstanbul - 2001**

BİRİNCİ BASIM	Ekim	1983
İKİNCİ BASIM	Ekim	1985
ÜÇÜNCÜ BASIM	Temmuz	1987
DÖRDÜNCÜ BASIM	Eylül	1988
BEŞİNCİ BASIM	Eylül	1993
ALTINCI BASIM	Ekim	1996
YEDİNCİ BASIM	Ekim	1997
SEKİZİNCİ BASIM	Şubat	1998
DOKUZUNCU BASIM	Eylül	1998
ONUNCU BASIM	Eylül	1999
ONBİRİNCİ BASIM	Ocak	2000
ONİKİNCİ BASIM	Ağustos	2000
ONÜÇÜNCÜ BASIM	Eylül	2001

© Her hakkı saklıdır.

Bu kitabın telif hakkı yazara; Onüçüncü Basımın yayın hakkı Türkmen Kitabevi'ne aittir. Yazarın yazılı izni olmadan hiçbir bölümü fotokopi, teksir ve diğer çoğaltma araçlarıyla çoğaltılamaz ve işlenemez.

Dizgi, Montaj	:	Erdiz Masaüstü Yayıncılık Tel: (0212) 511 57 68
Kapak Baskı	:	Eren Ofset
Cilt	:	Evren Mücellithanesi
Baskı	:	Avcı Ofset
Hazırlayan	:	İsmet Mucuk
Yayına Hazırlayan	:	Mustafa Türkmenoğlu
Kitabı Yayınlayan	:	Türkmen Kitabevi
		Sahaflar Çarşısı No: 19
		34450-Beyazıt/İstanbul
		Tel: (0212) 512 27 17 Fax: (0212) 522 16 97
		www.TurkmenKitabevi.Com.
Yayın No	:	80
Eğitim Dizisi	:	12

ISBN: 975 - 7337 - 55 - 2

İSTANBUL - 2001

İşleme ile ilgili eğitimine "Modern İşletmecilik" ile başlayan 40 bine yakın öğrenci ile asıl uğraşları onları yetiştirmek olan meslektaşlarıma...

BİLİM VE BİLGİ ÜZERİNE...

"Hayatta en hakiki mürşit ilimdir, sendir."

K. Atatürk

"Bilgi kuvvettir."

F. Bacon

"Bilmek ileriye görmek, ileriye görmek güçlü olmaktır."

A. Comte

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

H. de Balzac

ONİKİNCİ BASIMI SUNUŞ

Modern İşletmecilik "Onikinci Basım"a ulaşmış bulunuyor. Bu basımda da kitabın yapısı korunmuş; bazı bölümlerde yeni gelişmelerle ilgili eklemeler yapılırken, bazı bölümlerde de, sadece yeni verilere yer verilerek gerekli güncelleştirmelerin yapılması yoluna gidilmiştir. Ayrıca, çeşitli basımlarda giderek sayıları azaltılmakla beraber, sıfırlanması çok güç olan basım hataları minimum düzeye indirilmeye çalışılmıştır.

Bu Basımda Yapılan Değişiklikler

Verilen referans notlarından ve bibliyografyadan anlaşılacağı üzere, en son yayınları da kapsama arzusuyla geniş bir literatür taramasına dayalı olarak yapılan yeni basım çalışmaları kitabı genişletmemeye özen gösterilerek yürütülmüş, ama yine de eklenen yeni kısımlar nedeniyle biraz genişleme olmuştur.

Bu basımda yapılan değişikliklerin başlıcaları şöyle belirtilebilir:

- Üçüncü Bölümde ülkemize yabancı sermaye girişiyle ilgili veriler 1999 yılını da kapsayacak şekilde güncelleştirilmiştir.
- Dördüncü Bölümde Türkiye'de özelleştirme ile ilgili gelişmelere ve 2000 yılı ortasına kadar yapılan çalışmalara yer verilmiştir.
- Altıncı Bölümde, Temmuz 2000 sonlarında İstanbul Sanayi Odası'nca ve "Fortune" dergisince açıklanan, 1999 takvim yılı verilerini kapsayan, 2000 yılı itibariyle Türkiye'nin ve dünyanın en büyük işletmelerinin ilk 20'sine yer verilerek gereken güncelleştirme yapılmıştır.
- Sekizinci Bölümde, "Ulusal Kalite Ödülü", "KOBİ Kalite Ödülü" ve "Avrupa Kalite Ödülü" ile ilgili son gelişmelere ve işletmelerimizin bu ödüllere ilişkin başarılarına yer verilmiştir.

Verileri güncelleştirmeden öte, kitapta yapılan asıl değişiklikler ise, iki ayrı bölüme yeni kısımların eklenmiş olmasıdır. Bu çerçevede:

- "Yönetim" konusunun diğer işletme fonksiyonlarına göre daha genişçe bir şekilde ele alınıp incelendiği Sekinci Bölüme, "Yönetimle İlgili Bazı Yeni Kavram ve Teknikler" başlığı ile yeni bir kısım eklenerek, son 15-20 yılda ortaya çıkan, ya da -belki daha doğru bir ifadeyle- popüler hale gelen; özellikle 1990'larda popüleritesi, tartışılması veya uygulanmaları daha da artan, birçok yönetim ve organizasyon kavram ve tekniğine değinilerek; bunlardan, "süreç yenileme", "kıyaslama", "öğrenen örgütler", "temel yetenekler" ve "dış kaynaklardan yararlanma" bir "İşletmeye Giriş" kitabına girmesinin uygun olacağı düşünülen düzeyde, kısa kısa açıklanmaya çalışılmıştır.

- "Ar-Ge" konusunun kısaca ele alındığı Ondördüncü Bölüme de, "Türkiye'de Bilim ve Teknoloji ile İlgili Gelişmeler ve Gelişmiş Ülkelerde Ar-Ge Çalışmaları" başlığı ile yeni bir kısım eklenerek, ülkemizdeki gelişmeler ile dünyada Ar-Ge çalışmaları, bu konuda geliştirilen üç kriter çerçevesinde karşılaştırmalı olarak gözden geçirilmiştir.

Katkıda Bulunanlara Teşekkürler

"Onikinci Basım"ın hazırlanmasında -önceki basımlarda olduğu gibi- yine finans ile ilgili bazı hususlarda yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşım ve değerli meslekdaşım, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Adem Çabuk'a; KİT'ler ve özelleştirme konusunda son gelişmelerle ilgili olarak yardımlarını esirgemeyen değerli meslekdaşım, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Bölümü Başkanı Prof. Dr. Türkan Öncel'e; yönetimle ilgili yeni kavramı ve tekniklerin, "hangilerinin, kısaca da olsa açıklanmasının daha uygun olacağı" konusunda karar vermemde yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım ve meslekdaşım, Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Tamer Koçel'e; basım hatalarını minimize etme yolunda gösterdiği yoğun çabalar için değerli doktora öğrencim, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi Nevin Uzerem'e; dizgi düzeltmelerinin yapılmasında sabırla ve titizlikle bana yardımcı olan oğlum Güven'e ve nihayet, başta değerli genç meslekdaşım Yrd. Doç. Dr. Şebnem Aktan Arıkoğlu olmak üzere, isimlerini burada tek tek anamadığım için beni mazur görmelerini dilediğim, kitabı kullanmakta olup da, yer yer fikir veren çok sayıda meslekdaşıma en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Yeni basımın öğrencilerimize, meslekdaşlarıma ve konuyla ilgilenen uygulamacılara yararlı olmasını dilerken; her türlü eleştiri ve önerinin, bundan sonraki iyileştirmelere temel olmak üzere şükranla karşılanacağını burada bir kez daha belirtmek isterim.

Prof. Dr. İsmet Mucuk
İstanbul, Ağustos 2000.

ÖNSÖZ

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

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

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

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

İstanbul, Ekim 1983.

Prof. Dr. Cumhuri Ferman

SUNUŞ

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

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

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

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

Bu kitabın ortaya çıkmasında rolü olan kimselere teşekkür etmek, galiba bir yazar için kitapla ilgili en zevkli görevlerden birini oluşturmaktadır. Bu cümleden olmak üzere, başta, İ.Ü. Fakültesi İşletme Kürsüsü Başkanı olarak bulunduğu on yılı aşkın sürede her zaman beni eleştirilerinden yararlandırıran değerli çalışma arkadaşlarım ve meslektaşlarım İşletme Anabilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Ahmet Kızılla ve Doç. Dr. Esin Ahmet'e teşekkür ederim. Ayrıca, şekillerin çizilmesinde ve tashihlerin yapılmasındaki ciddi çalışmalarından dolayı Araştırma Görevlisi Erdoğan Taşkın'a ve metinleri süratle ve titizlikle daktilo eden İşletme Yönetimi ve Muhasebe Araştırma Merkezi sekreterimiz Hamiyet Turgut'a da teşekkür ederim. Kitabın iyi bir şekilde hazırlanmasındaki çabalarından dolayı Der Yayınları sahibi İbrahim Derbeder ile Güray Matbaası sahipleri, Ergül Yayılım, Fikret Saffkan ve Saim Gürdil'e de teşekkür etmek isterim. Son olarak, uzun süren çalışmalarımın anlayış ve sabırla bana destek olan eşim Nezahat'i ve kendilerine ait zamanlarımı bu kitabıma ayırmama katlanan çocuklarım Bahar ve Güven'i bu vesile ile teşekkürle anmak isterim.

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

İstanbul, Ekim 1983.

Prof. Dr. İsmet Mucuk

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETME VE İŞLETME YÖNETİMİ 1-24

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

İKİNCİ BÖLÜM EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK İŞLETME 25-38

2.1.	İşletmenin Bazı Özellikleri	25
2.2.	İşletmenin Amaçları	27
2.3.	İşletmenin Kaynakları	30
2.4.	İşletmenin Dış Çevresi ve Ekonomik Yapı İçindeki Yeri	32
2.4.1.	İşletmenin Dış Çevresi	32
2.4.2.	İşletmenin Ekonomik Çevresi ve Ekonomik Yapı İçindeki Yeri	34
2.5.	İşletme Fonksiyonları	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞLETME ÇEŞİTLERİ 39-54

3.1.	İşletmelerin Ekonomik Yapı Bakımından Sınıflandırılması	40
3.2.	İşletmelerin Faaliyet Konuları Bakımından Sınıflandırılması	41

3.3.	İşletmelerin Sermaye Mülkiyeti Bakımından Sınıflandırılması	42
3.4.	Türkiye'deki İşletmelerin Hukuki Şekilleri Bakımından Sınıflandırılması.....	45
3.5.	İşletmelerin Uluslararası Olup Olmama Bakımından Sınıflandırılması	46
3.6.	İşletmelerin İşletmeler Arası Anlaşmalar Bakımından Sınıflandırılması	48
3.6.1.	Centilmen Anlaşması Yapan İşletmeler	49
3.6.2.	Konsorsiyumlar	49
3.6.3.	Karteller	50
3.6.4.	Tröstler	51
3.6.5.	Holdingler	52
3.6.6.	Tam Birleşme (Merger, Füzyon)ler	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM HUKUKİ AÇIDAN İŞLETME ÇEŞİTLERİ

55-77

4.1.	Özel İşletmeler	56
4.1.1.	Tek Kişi İşletmeleri	56
4.1.2.	Şirketler (Ortaklıklar)	56
4.1.3.	Kooperatifler	63
4.1.4.	Dernek ve Vakıfların (Tesislerin) İşletmeleri	64
4.2.	Kamu İşletmeleri	65
4.2.1.	Katma Bütçeli İşletmeler	67
4.2.2.	Döner Sermayeli İşletmeler	67
4.2.3.	Mahalli İdare (Yerel Yönetim) İşletmeleri	68
4.2.4.	Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)	68
4.2.5.	Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi	71
4.3.	Yabancı Sermayeli İşletmeler	76

BEŞİNCİ BÖLÜM İŞLETMENİN KURULUŞ ÇALIŞMALARI

79-95

5.1.	Kuruluşla İlgili Bazı Temel Kavramlar	80
5.2.	Genel Olarak İşletmenin Kuruluş Aşamaları	82
5.3.	Fizibilite Çalışmalarının Önemi, Amaçları ve Başlıca Kısımları ..	86
5.3.1.	Ekonomik Etüd	89
5.3.2.	Teknik Etüd	92
5.3.3.	Finansal (Mali) Etüd)	92

ALTINCI BÖLÜM İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

97-118

6.1.	İşletme Büyüklük Ölçüleri (Kriterleri)	97
6.1.1.	Kantitatif Büyüklük Ölçüleri	98
6.1.2.	Kalitatif (Niteliksel) Büyüklük Ölçüleri	102
6.1.3.	Büyük ve Küçük İşletmelerin Üstünlükleri	103
6.2.	İşletme Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler ve Optimum İşletme Büyüklüğü	105
6.2.1.	İşletme Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler	105
6.2.2.	Optimum (En Uygun) İşletme Büyüklüğü	107
6.3.	Kapasite ve Çeşitli Kapasite Kavramları	108
6.3.1.	Kapasite ve Kapasite Ölçüleri	108
6.3.2.	Çeşitli Kapasite Kavramları	109
6.4.	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)	114
6.4.1.	Dünya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler	114
6.4.2.	Türkiye'de KOBİ'ler ve İşletme Büyüklüğü	117

YEDİNCİ BÖLÜM İŞLETMENİN KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ

119-134

7.1.	Kuruluş Yerinin Önemi ve Optimum Kuruluş Yeri Kavramı ..	119
7.2.	Kuruluş Yerinin Seçimini Etkileyen Faktörler	122
7.2.1.	Bölge Seçimini Etkileyen Faktörler	123
7.2.2.	Kuruluş Yöre ve Noktasını Etkileyen Faktörler	127
7.3.	Kuruluş Yeri Seçimi Yöntemleri	127
7.3.1.	Faktör Karşılaştırma Yöntemi veya Puanlama Modeli	128
7.3.2.	Maliyetleri Karşılaştırma Yöntemleri	130
7.3.3.	Karlılıkları (Rantabiliteleri) Karşılaştırma Yöntemi	131
7.4.	Organize Sanayi Bölgeleri ve Sanayi Siteleri	131
7.4.1.	Organize Sanayi Bölgeleri	132
7.4.2.	Sanayi Siteleri	133

SEKİZİNCİ BÖLÜM YÖNETİM

135-200

8.1.	Yönetimin Tanımı, Anlamı ve Yönetim Fonksiyonları	137
8.1.1.	Yönetimin Tanımı ve Anlamı	137
8.1.2.	Yönetim Fonksiyonları ve İşletmenin Diğer Fonksiyonları İle İlişkileri	138
8.2.	Yönetim Kademeleri (Düzeyleri) ve Yönetici Becerileri	141
8.2.1.	Yönetim Kademeleri	141
8.2.2.	Yönetici Becerileri	143
8.2.3.	İyi Bir Yöneticinin Özellikleri	144

8.3.	Planlama	145
8.3.1.	Planlamanın Tanımı ve Anlamı	145
8.3.2.	Planlama ve Plan Çeşitleri	146
8.3.3.	Planlamanın Başlıca Yararları ve Sakıncaları	148
8.3.4.	Planlama Sürecinin Aşamaları	149
8.3.5.	Planlamada Tahmin Sorunu, Belirsizlik ve Risk	151
8.3.6.	İyi Bir Planda Bulunması Gereken Özellikler	152
8.4.	Örgütlenme (Organizasyon)	154
8.4.1.	Organizasyonun Tanımı ve Anlamı	155
8.4.2.	Örgütlenmenin Aşamaları	156
8.4.3.	Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar	159
8.4.4.	Organizasyon Teorileri	161
8.4.5.	Organizasyon Yapısı ve Bölümlere Ayırma Şekilleri	168
8.4.6.	Matris Organizasyon ve Şebeke Organizasyonu	172
8.4.7.	Organizasyonla İlgili Çeşitli Sorunlar: Yetki Devri, Komuta-Kurmay Yetkileri, Sorumluluk ve Denetim	176
8.5.	Yöneltilme (Yürütme)	178
8.5.1.	Yöneltilmenin Tanımı, Anlama ve Kapsamı	178
8.5.2.	İyi Bir Talimatın Özellikleri	180
8.5.3.	Liderlik Tipleri ve "X", "Y" ve "Z" Teorileri	181
8.6.	Koordinasyon	185
8.6.1.	Koordinasyonun Tanımı ve Anlamı	185
8.7.	Denetim (Kontrol)	186
8.7.1.	Denetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi	186
8.7.2.	Denetim Sürecinin Aşamaları	187
8.8.	Yönetim ve Karar Verme	189
8.9.	Toplam Kalite Yönetimi	190
8.9.1.	Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi	190
8.9.2.	Toplam Kalite Yönetiminin Anlamı ve Unsurları	192
8.9.3.	Dünyadaki ve Türkiye'deki Bazı Gelişmeler	194
8.10.	Yönetimle İlgili Bazı Yeni Kavram ve Teknikler	195
8.10.1.	Süreç Yenileme (Process Desing-Reengineering)	196
8.10.2.	Kıyaslama (Benchmarking)	197
8.10.3.	Öğrenen Örgütler (Learning Organizations)	197
8.10.4.	Temel (Öz) Yetenekler (Core Competences)	198
8.10.5.	Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	198

DOKUZUNCU BÖLÜM

ÜRETİM

201-252

9.1.	Üretim ve Üretim Yönetimi	201
9.1.1.	Üretimin Anlamı ve Önemi	201
9.1.2.	Üretim Yönetimi	202
9.2.	Üretim Yönetiminin Amaçları	204

9.3.	✓ Üretim Miktarı, Gelir-Maliyet-Kâr İlişkileri: Başabaş Analizi	206
9.3.1.	Maliyet, Produktivite ve Rantabilite Kavramları	206
9.3.2.	Başabaş (Kâra Geçiş veya Sıfır Kâr) Grafiği	208
9.3.3.	Cebirsel Yoldan Başabaş Noktasının Bulunması	212
9.4.	Modern Üretimin Özellikleri	213
9.4.1.	Makineleşme ve Otomasyon	213
9.4.2.	İşbölümü ve Uzmanlaşma	214
9.4.3.	Çeşitlendirme	215
9.4.4.	Standartlaşma (Standardizasyon)	215
9.4.5.	Entegrasyon (Bütünleşme)	216
9.4.6.	Esneklik (Genişleme ve Daralma Yeteneği)	216
9.4.7.	Araştırma ve Geliştirme	217
9.5.	Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması (Başlıca Üretim Şekilleri)	217
9.5.1.	Belirli Sürede Üretilen Miktara Göre Üretim Sistemleri	218
9.5.2.	Üretimde İzlenen Yola Göre Üretim Sistemleri	219
9.5.3.	Mamule Göre Üretim Şekilleri ve Hizmet Üretimi	220
9.5.4.	Tam Zamanında Üretim (Tedarik) (JIT) Sistemi	222
9.6.	Üretim Teknolojisindeki Son Gelişmeler: Otomasyon, Bilgisayarla Tasarım/Üretim ve Robotlar	225
9.6.1.	Teknolojinin Tanımı ve Otomasyon	225
9.6.2.	Bilgisayar Yardımıyla Tasarım ve Üretim (CAD/CAM)	227
9.6.3.	Esnek Üretim Sistemleri (FMS)	227
9.6.4.	Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemleri (CIM)	228
9.6.5.	Robotlar	228
9.7.	Üretim Planlaması ve Denetimi	229
9.7.1.	Üretim Planlaması ve Denetimin Aşamaları	230
9.7.2.	Gantt Şeması	231
9.7.3.	Şebeke Analiz Teknikleri: PERT ve CPM Şemaları	234
9.8.	Stok Yönetimi	239
9.8.1.	Satınalma (Hammadde ve Malzeme Tedariki)	239
9.8.2.	Stok Kontrolü	240
9.8.3.	Tam Zamanında Üretim/Stok Kontrolü (JIT) Sistemi	243
9.9.	Üretim Sürecinin Geliştirilmesi (İş Etüdü)	243
9.9.1.	Hareket Etüdü	244
9.9.2.	Zaman Etüdü	245
9.10.	Kalite Kontrolü	246
9.10.1.	Kalite Kontrolünün Yararları ve Başlıca Metodları	247
9.10.2.	İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Kontrol Şemaları	248
9.10.3.	Toplam Kalite Kontrolü ve Kalite Kontrol Çemberleri (KK'de Japon Yaklaşımı)	250

ONUNCU BÖLÜM

PAZARLAMA

253-310

10.1.	Pazarlamanın Anlamı, Önemi ve Pazarlama Anlayışı	254
10.1.1.	Pazarlamanın Anlamı, Tanımı ve Bazı Özellikleri	254
10.1.2.	Pazarlama İle İlgili Geleneksel Yaklaşımlar ve Modern Yaklaşım: "Pazarlama Anlayışı"	257
10.1.3.	Pazarlamanın İşletmedeki Yeri ve Önemi	260
10.2.	Pazarlama Fonksiyonları ve Pazarlama Karması	261
10.2.1.	Pazarlama Sistemi Fonksiyonları	261
10.2.2.	Pazarlama Yönetimi Fonksiyonları (Pazarlama Karmasının Unsurları)	261
10.3.	Pazarlama Araştırması	262
10.3.1.	Pazarlama Araştırmasının Önemi ve Çeşitleri	62
10.3.2.	Pazarlama Araştırmasında Veri Kaynakları ve Veri Toplama Metodları	264
10.4.	Tüketiciler, Pazarlar ve Pazar Özellikleri	265
10.4.1.	Tüketiciler, Pazarlar ve Pazar Çeşitleri	265
10.4.2.	Tüketici Pazarlarının Bazı Özellikleri	267
10.4.3.	Endüstriyel Pazarların Bazı Özellikleri	269
10.4.4.	Uluslararası Pazarların Bazı Özellikleri	270
10.5.	Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Seçimi	271
10.5.1.	Pazar Bölümlendirme	272
10.5.2.	Hedef Pazar Seçimi	274
10.5.3.	Pazarlama Karmasının Oluşturulması	275
10.6.	Mamul Planlama ve Geliştirme	276
10.6.1.	Mamulün Önemi ve Çeşitli Mamul Kavramları	276
10.6.2.	Mamullerin Sınıflandırılması	278
10.6.3.	Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi ve Aşamaları	279
10.6.4.	Mamulün Hayat Seyri	282
10.6.5.	Marka ve Ambalaj	285
10.7.	Fiyatlandırma	286
10.7.1.	Fiyat ve Fiyatlandırmanın Önemi	286
10.7.2.	Fiyatlandırmada Gözönünde Tutulması Gereken Faktörler	287
10.7.3.	Uygulamada Fiyatlandırma Usulleri ve Maliyete Yönelik Fiyatlandırma	289
10.7.4.	Talepe Yönelik Fiyatlandırma	291
10.7.5.	Rekabete Yönelik Fiyatlandırma	292
10.7.6.	Psikolojik Fiyatlandırma	293
10.8.	Tutundurma (Promosyon)	294
10.8.1.	Tutundurmanın Önemi ve Başlıca Çeşitleri	295
	(Metodları)	295

10.8.2. Kişisel Satış	296
10.8.3. Reklam	298
10.8.4. Tanıtma ve Satış Geliştirme (Satış Promosyonu)	300
10.9. Dağıtım	302
10.9.1. Dağıtım Kanalları ve Kanal Seçimi	302
10.9.2. Fiziksel Dağıtım	305
10.10. Uluslararası Pazarlama	306
10.10.1. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler	307
10.10.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri	308
10.10.3. Uluslararası Pazarlar İçin Pazarlama Programı	309

ONBİRİNCİ BÖLÜM FİNANS

311-344

11.1. Finansın Tanımı, Kapsamı, İşletmedeki Yeri ve Önemi	312
11.2. Fonların Sağlanması	315
11.2.1. Sermaye Kavramı ve Sermaye Kaynakları	315
11.2.2. Öz Kaynaklarla Finansman	316
11.2.3. Yabancı Kaynaklarla (Borçlarla) Finansman	319
11.2.4. Kısa Vadeli Finansman	319
11.2.5. Uzun Vadeli Finansman	321
11.3. Fonların Kullanımı	322
11.3.1. Duran Varlık Yatırımları	322
11.3.2. Dönen Varlık Yatırımları (Çalışma Sermayesi)	322
11.4. Finansal Planlama	323
11.4.1. Kısa Vadeli Planlama ve Nakit Bütçeleri	324
11.4.2. Uzun Vadeli Planlama ve Sermaye Bütçelemesi Yöntemleri	325
11.5. Finansal Analiz	328
11.5.1. Finansal Analizin Anlamı, Amaçları ve Yöntemleri	328
11.5.2. Temel Finansal Tablolar	331
11.5.3. Finansal Oranlar (Rasyolar)	335
11.6. Yeni Finansal Teknikler	339
11.6.1. Faktöring (Factoring)	339
11.6.2. Forfaiting	341
11.6.3. Finansal Kiralama (Leasing)	342

ONİKİNCİ BÖLÜM PERSONEL (İNSAN KAYNAKLARI)

345-360

12.1. Personel Yönetiminin Anlamı, Önemi ve İşletmedeki Yeri	346
12.2. İşletmede Çalışan Personelin Sınıflandırılması	348
12.3. Personel Tedariki (Personel Seçme ve İşe Alma)	349

12.3.1. İş Unsurunun İncelenmesi: İş Analizi, İş Tanımı, İş Şartnamesi ve İş Değerlemesi	351
12.3.2. Personel Seçimi Süreci	351
12.4. Personel Devir Hızı ve Personeli İşletmeye Bağlayıcı Tedbirler ..	353
12.5. Personel Eğitimi ve Yetiştirilmesi	356
12.6. Ücret Yönetimi	358
12.6.1. Ücret Yönetimi İlkeleri	358
12.6.2. Ücret Sistemleri	359

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM HALKLA İLİŞKİLER

361-366

13.1. Halkla İlişkilerin Anlamı ve Önemi	362
13.2. Halkla İlişkilerin Amaçları	363
13.3. Halkla İlişkilerde Etkili İletişim ve Hedef Kitleler	364
13.4. Halkla İlişkilerde Yararlanılan Araç ve Metodlar	366

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME (AR-GE)

367-378

14.1. Ar-Ge'nin Tanımı, Araştırma Çeşitleri ve Endüstride Ar-Ge Çalışmaları	368
14.2. İşletmelerin Ar-Ge'ye Önem Vermelerinin Başlıca Nedenleri	370
14.3. Türkiye'de Bilim ve Teknoloji ile İlgili Gelişmeler ve Gelişmiş Ülkelerde Ar-Ge Çalışmaları	372
14.3.1. Türkiye'de Bilim ve Teknoloji ile İlgili Gelişmeler	372
14.3.2. Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Ar-Ge Çalışmaları ...	374

ONBEŞİNCİ BÖLÜM İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME VE KARAR SÜRECİ

379-385

15.1. İşletme Yönetiminde Karar Vermenin Önemi	374
15.2. Başlıca Karar Verme Şekilleri	380
15.2.1. Geçmişteki Tecrübelerle Dayanarak Karar Verme	381
15.2.2. Deneme Yoluyla Karar Verme	381
15.2.3. Araştırma ve Analiz Yoluyla Karar Verme	382
15.3. Diğer Karar Verme Şekilleri ve Karar Sürecinin Aşamaları ...	382
15.3.1. Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar	382
15.3.2. Belirlilik ve Belirsizlik Durumuna Göre Karar Verme Şekilleri	383
15.3.3. Karar Sürecinin Aşamaları	384

NOTLAR BİBLİYOGRAFYA

387-394
395-406

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE İŞLETME YÖNETİMİ

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

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

1.1. İŞLETME VE İŞLETME İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

İşletmeler, bir ülke ekonomisini oluşturan ve sayıları yüzbinlerle, hatta milyonlarla ifade edilebilen küçük (mikro) birimlerdir (Örneğin, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün her 10 yılda bir, sonu 2 ile biten yıllarda yaptığı son sanayi ve işyeri sayımına göre, 1992 yılı itibariyle Türkiye'de 1 071 000 dolayında işletme vardır). Bunlar bir bakıma canlı organizmaları oluşturan hücreler gibi ekonominin hücreleridirler; ancak birbirlerinden oldukça ayrı tip, şekil ve büyüklüktedirler. Her ülkede sağlıklı ve kuvvetli bir ekonomiye sahip olma açısından varlıkları ve iyi yönetilmeleri büyük önem taşıyan bu birimlerin yönetimiyle ilgili temel konulara girmeden önce, konuya giriş niteliğinde, burada, "işletme"nin anlamı, tanımı, konusu ve ilgili kavramlar ele alınarak kısaca açıklanacak, ama asıl açıklamalar ikinci bölümde yapılacaktır.

1.1.1. İşletme İle İlgili Temel Kavramlar

"İşletme" kelimesi Türkçe Sözlük'te, iki farklı anlam ile açıklanmaktadır: "işletmek eylemi" ve "işletmeyi sağlayan yönetim" (Türkçe Sözlük, 6. Baskı, Türk Dil Kurumu Yayını, Ankara, 1974). "İş" kökünden gelen kavram daha geniş bir açıdan ele alındığında üç farklı anlamı ifade etmektedir:

- Bir alet, makine ve bu tür bir aracı çalıştırma, ona işgördürme
- Çeşitli iş ve faaliyetlerin görüldüğü yer, işyeri
- Maddi ve beşeri unsurlardan oluşan bir üretim birimi . (1)

Bu anlamlardan ilki, daha çok "teknik" anlamda olup, bir alet ve makinenin çalıştırılmasını ifade etmekte ise de, dükkân, mağaza, fabrika gibi bir işyerinin çalışmakta veya "faaliyet halinde" olduğu hususunu da kapsar. İkincisi, "işlerin görüldüğü yer" olarak statik bir anlama sahiptir.

Üçüncüsü ise, burada asıl üzerinde durulacak olan anlam olup, hem işleri görmekle ilgili fiil ve hareketleri, hem de bu fiil ve hareketleri yapmak üzere oluşturulan yapıyı (organizasyonu) ifade etmektedir. Şu halde, işletme kelimesi bu anlamı ile; Türkçe Sözlük'deki her iki anlamı ("faaliyet" ile "faaliyetlerin yapıldığı fiziksel yer") kapsadığı gibi, ayrıca bir üretim birimi olarak "sosyal ve teknik bir yapıyı" da kapsamaktadır.

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

1.1.1.1. Fayda

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

1.1.1.2. İktisadi Mal ve Hizmetler

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

1.1.1.3. Üretim

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

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

Fayda yaratma, başlıca dört şekilde gerçekleştirilir:

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

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

3. Yer değişikliği yoluyla. Malların taşınıp küt olduğu bölgelere ve yerlere ulaştırılması, **yer faydası** yaratılır.

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

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

Üretim Faktörleri

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

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

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

1.1.2. İşletmenin Tanımı

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

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

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

"Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birimdir", şeklinde tanımlanabilir. Yukarıda belirtildiği üzere, fiziksel mal üretimi ile fayda yaratılabileceği gibi, hizmet üretimi ile de insanların ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışılabilir. Örneğin, bir mali müşavirlik bürosu veya

bir avukatlık bürosu da fayda yaratmakta, sırasıyla mali bilgiler ve hukuk hizmeti sunmaktadır.

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

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

İşletme ve Teşebbüs Ayırımı

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

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

1.1.3. Müteşebbis (Girişimci) ve Profesyonel Yönetici Kavramları

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

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

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

Bazı bakımlardan yöneticiliğin, -gelişmiş ülkelerde bile- henüz avukatlık, doktorluk, mühendislik gibi (belirli bir öğrenimi ve belirli bir diploma almayı ve bunun ardından mesleki bir kuruluşca yapılan bir sınavı başarmayı, bu meslek kuruluşunca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren) tam bir meslek niteliğini kazanmadığı söylenmektedir. Ama yine de, yönetim süreciyle ilgili geniş ve sistemli bilgi topluluğu; işletmecilikle ilgili okulların kurulup gelişmeleri; yönetim danışmanlığı yapan kimselerin çoğalması ve işletme yönetimiyle ilgili kuruluşların sayısının artması, yönetimin bir meslek olarak gelişmesinin kanıtları sayılmaktadır. Genelde günümüzde bu yönde önemli aşamalar kaydedilmiş bulunmaktadır. (11) Ülkemizde de son 15-20 yılda, aynı yöndeki gelişmelerin hızlandığı görülmektedir.

İşletmeler küçük iken, sahiplik ile yönetim genellikle birbirinden ayrılmamıştır; işletmenin kurucusu sahip - yöneticidir. İşletme büyüdükçe tüm işleri tek başına planlayıp, yürütemeyen müteşebbis, yönetim görevlerini kısmen, büyük ölçüde, veya tamamen yöneticiliği meslek olarak seçen kimselere devredilebilir. Gelişmiş

ülkelerde sermaye şirketlerinin -özellikle anonim şirket şeklinin- yaygınlaşması ve şirketlerin çok ortaklı, büyük kuruluşlar halini almaları, yönetim görevlerinin büyük ölçüde müteşebbislerden (sahip - yöneticilerden), yöneticiliği meslek edinmiş ücretli yöneticilere geçmesine yol açmıştır.

1.2. İŞLETME BİLİM DALI VE DİĞER BİLİM DALLARIYLA İLİŞKİSİ

1.2.1. İşletme Bilim Dalı

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2. İşletme ve İktisat

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

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

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

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

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

1.2.3. İşletme ve Davranış Bilimleri

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

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

- İş şartlarından şikâyetler
- Çalışma süratindeki azalmalar

- Üretimde kusurlu mamul sayısının artması
- İşçinin işe ilgisinin azalması
- İşçi - ustabaşı çatışmaları
- İşçi - işveren düşünce ve amaç farklılıkları
- İlgi ve çıkar ilişkileri
- İşçilerin kişisel sorunları

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

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

1.2.4 İşletme ve Matematik - İstatistik

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

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

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

1.2.5 İşletme ve Hukuk

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

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

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

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

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

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

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

1.3. İŞLETME YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

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

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

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

Burada, önce, işletme yönetimiyle ilgili ilk gelişmeler ve sanayi devriminin etkilerine değinilecek; sonra da, sırasıyla işletme

yönetiminin gelişmesinde önemli rolü olan ve herbiri ayrı bir fikir akımını temsil eden yazarlardan F. Taylor , H. Fayol, M. Weber ve E. Mayo'nun çalışmaları ele alınacak, ayrıca bazı çağdaş yazarlara da değinilecektir.

1.3.1. İlk Gelişmeler ve Sanayi Devriminin Etkileri

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

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

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

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

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

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

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

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

sermaye şirketlerinin, özellikle anonim şirket şeklinin gelişmesiyle, işletme sahipliği ile yöneticiliği birbirinden ayrılmaya başladığı gibi, doğal olarak işletmede çalışan işçi sayısında artışlar olmuş ve işçiler sendikalarda toplanmaya başlamışlardır.

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

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

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

1.3.2. Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Her işçinin yaptığı işi unsurlarına (öğelerine) ayırınız.
- Göz kararı, parmak hesabı usuller yerine, bilimsel metodlar kullanınız.
- İşçilerin seçimi ve eğitimini bilimsel yollardan yapınız.

- İşlerin bilimsel yollardan yapılması için işçilerle işbirliği yapınız.
- Sorumlulukları, yönetenler ve işçiler arasında adil bir şekilde dağıtınız.

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

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

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

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

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

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

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

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

Fayol, 50 yılı aşan başarılı tecrübelerinin ürünü olan ünlü ese-
ri, "Genel ve Sınai Yönetim (Administration Industrielle et
Générale)"i 1916 yılında yayınlamıştır. Bu eser, bir sanayi işlet-

mesinde bulunan başlıca faaliyetleri sınıflandırarak 6 fonksiyon halinde göstermektedir:

1. Teknik (üretim)
2. Ticari (satınalma, satma ve mübadele)
3. Mali (finansal)
4. Muhasebe (istatistik dahil)
5. Güvenlik (mülkiyetin ve kişilerin korunması) ve
6. Yönetim.

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

1. Planlama (ileriye görme)
2. Örgütlenme (organize etme; organizasyon)
3. Yöneltilme (yürütme)
4. Koordinasyon (düzenleştirme - ahenkleştirme)
5. Denetim (kontrol etme).

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

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

Fayol'un yönetim ilkeleri esnek olup, değişen şartlara göre farklı olarak uygulanabilecek niteliktedir. Söz konusu ilkelerin çoğu yer yer Taylor'da -hatta aynen olmasa da benzer şekilde daha önceki bazı yazarlarda da— vardır. Ancak, Fayol onlardan farklı

olarak, ileri sürdüğü yönetim ilkelerini ilk kez, daha bilimsel bir biçimde ve kavramsal bir çerçeve içinde derli toplu olarak bir araya getirmiştir.

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

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

1.3.4. Max Weber ve "Bürokrasi Yaklaşımı"

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

Max Weber'in üzerinde durduğu bürokrasi, günlük dilde kullanılan "işlerin yokuşa sürülmesi", "geciktirilmesi" anlamının tam aksine, etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısını göstermektedir. Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu ve etkin bir organizasyon yapısının özellikle-

ri üzerinde duran Weber'in görüşlerinin bazı temel noktaları şunlardır: (23)

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık - seçik belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve böylece her kademenin bir üst kademece kontrol edilmesi
- Her kademedeki işlerin yapılışına ilişkin pozisyonlara gelen herkesin uyacağı ilke ve yöntemler
- Kişisel ve duygusal olmayan; rasyonel ve ilkeler doğrultusunda ilişkiler
- Teknik yeteneğe dayalı personel seçim ve terfi sistemi
- Organizasyon birimlerinin yasal yetkilerle birbirine bağlanması.

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

1.3.5. Elton Mayo ve "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı"

İşletme yönetiminde "beşeri ilişkiler yaklaşımı", ya da daha yeni ifadesiyle "davranışsal yaklaşım", psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulguların ve geliştirilen yöntemlerin, örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılması yolunda kullanılmasına dayanır. Bu yaklaşımın ele aldığı başlıca konular, şunlardır: İnsan davranışı, kişiler arası (beşeri) ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informel organizasyon, algılama ve tutumlar, özendirme (motivasyon), liderlik, organizasyonlarda değişme ve gelişme. (25) Daha sonra organizasyonla ilgili bölümde de değinileceği üzere, beşeri ilişkiler yaklaşımı ilk defa "Western Electric Şirketi"nin Chicago yakınındaki Hawthorne fabrikasında uzun bir süre (1920'ler ortaları ile 1930'ların başlarında) birbiri ardına yürütülen bir dizi araştırma ile başlamıştır. (26)

Harvard Üniversitesi'nden Elton Mayo ve F. Roethlisberger liderliğindeki bilim adamlarının sözkonusu fabrikada gruplar ha-

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

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

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

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

Genel olarak, beşeri ilişkiler yaklaşımı işletmede personele önem verilmesi, tatmin edilmesi ve yüksek moralli olmasının üretim verimliliği üzerindeki etkisi üzerinde durmakta; verimlilik için işe özendirme (motivasyon) de başlıca ilgi alanını oluşturmaktadır. (29)

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

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

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

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

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİK BİR BİRİM OLARAK İŞLETME

- İŞLETMENİN BAZI ÖZELLİKLERİ
- İŞLETMENİN AMAÇLARI
- İŞLETMENİN KAYNAKLARI
- İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ VE EKONOMİ İÇİNDEKİ YERİ
- İŞLETME FONKSİYONLARI

2.1. İŞLETMENİN BAZI ÖZELLİKLERİ

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

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

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

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

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

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

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

İşletme derslerimizde, "model" olarak temel alınacak işletmede birtakım özellikler bulunacaktır. Sözkonusu işletme:

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

bir işletme olacaktır. Ayrıca, çeşitli faaliyetleri içermesi açısından, hizmet üreten veya sadece malları pazarlayan değil

de, mal üreten (endüstriyel) işletme üzerinde durulacaktır. Böylece, ele alınan işletme modeli çerçevesinde malların üretimi ve pazarlanması başta olmak üzere tüm işletme faaliyetleri bir arada incelenebilecektir.

2.2. İŞLETMENİN AMAÇLARI

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

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

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

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

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

Kısaca söylemek gerekirse, kâr işletme için çok önemli bir kavramdır; işletmenin başarı derecesini ölçme aracı, denetleme aracı, verimli çalışanları özendirme (motive etme, teşvik) aracı ve hep-

sinden önemlisi varlığını, yaşamını sürdürme aracıdır. (2) Merkezi planlamaya dayalı (sosyalist) ekonomilerde bile, bazı nitelik farklarına rağmen kâr üretimde bir verimlilik ölçüsü ve özendirme aracı olarak (Soyvet iktisatçısı Prof. Liberman'ın önerileri doğrultusunda 1960'lar başlarından beri) kullanılmıştır. Esasen, Sovyetler Birliği'nde 1987'den itibaren tamamen özel kâr getirici bazı özel sektör işletmecilik faaliyetlerine izin verilmiş iken, 1991 yılında Sovyetlerin dağılmasıyla ortaya çıkan Rusya ve diğer yeni bağımsız devletler günümüzde serbest teşebbüs düzenine geçiş yolunda çaba sarfetmektedirler.

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

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

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

3. "İşletmenin (ya da yöneticinin) sosyal sorumluluğu" da, modern işletmecilikte giderek önem kazanan amaçlardan biri olmaktadır. Sahiplik (ya da sermaye) ile yönetimin gitgide ayrılmakta olması ve profesyonel yöneticinin yukarıda değinilen

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

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

- (1) Ortaklara (hissedarlara), uygun veya adil kâr payı
- (2) Personele, uygun ücret ve iyi çalışma şartları
- (3) Tüketicilere, uygun fiyat ve kaliteli mal
- (4) Hammadde ve malzeme satıcılarına, uygun fiyat
- (5) Çevre halkına karşı, çevreyi koruma ve iş imkânı sağlama
- (6) Devlete, vergi verme

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

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

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

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

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

2.3. İŞLETMENİN KAYNAKLARI

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

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

$$Q = (E, S, Dk, Y)$$

şeklinde ifade edilebilir. Eşitliğin sembollerinden,

Q = Üretim miktarını

E = Emegi

S = Sermayeyi

Dk = Doğal kaynakları

Y = Yönetimi

göstermektedir.

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

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

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

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

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

İşletmenin kaynaklarını geleneksel ayrımla kısaca gözden geçirdikten sonra diğer sınıflandırma şekillerini de belirtmekte yarar vardır. Genellikle, işletme literatüründe görülen bu ayrımlardan başlıcaları:

1. İkili ayırım : — Maddî faktörler
— Beşerî faktörler
2. Üçlü ayırım : — Maddî faktörler
— Nakdî faktörler
— Beşerî faktörler
3. Dörtlü ayırım: — İnsanlar
— Materyeller
— Para
— Yönetim

şeklindedir. (5)

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

2.4. İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ VE EKONOMİK YAPI İÇİNDEKİ YERİ

2.4.1. İşletmenin Dış Çevresi

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

İşletmelerin tüm dış çevresini oluşturan ve kendileri her biri ayrı bir çevre olarak düşünülen etkenler ve şartlar dört grupta toplanabilir: (6)

1. Doğal (fiziksel) çevre
2. Ekonomik çevre
3. Sosyal ve kültürel çevre
4. Politik - hukukî çevre.

Bunların arasında en fazla önem verilen **ekonomik çevredir**. Zira toplumca da kabul edilen görüşe göre işletmenin fonksiyonu katı bir biçimde ekonomiktir. Yönetimin yatırılan kaynakları en etkili bir biçimde kullanarak yatırılandan fazlalığı (kârı) olan bir geliri, hatta "maksimum kârı" sağlaması gerektiği; bunun için mamûllerin satışında fiyat ve miktar değişkenlerini manipüle etmesi gerektiği görüşleri genel kabul görmüş ve ayrıca, iktisatta, "firma teorisinin" bir parçası olmuştur. Böylece, işletme yönetiminin en önemli ve belki tek sorumluluğunun "kârlı çalışmak olduğunu kabul eden geleneksel iktisat teorisi, tüketiciler, çalışanlar (personel) ve dış çevre ile hiç ilgilenmemiştir; oysa, gerçek hayat her zaman bu derece katı değildir. (7)

İşletme amaçlarından bahsederken de değinildiği üzere, zaman süreci içinde işletmenin amaçları değişmektedir. Nitekim, en gelişmiş ekonomilerde bile iş dünyası yakın zamanlara kadar toplumla ilgilenmeyip sadece kâr etmekle ilgilenmiştir. Ancak diğer bazı etkenlerin yanında geleneksel işletme amacının toplum ihtiyaçları karşısında çok bencil kalması, bu amacı sınırlandırmada önemli bir rol oynamıştır. (8)

Doğal çevre, hava, toprak, su ve bütün doğal kaynaklardan oluşur ki, bunların hepsi iş hayatı için önemlidir. Son yıllarda tüm dünyada bu kaynakların kötü kullanımı genel bir sorun olarak ortaya çıkmış ve büyük bir önem kazanmıştır (hatta, "ekoloji" ya da çevre bilimi ve çevreyle ilgili bir dal olarak ortaya çıkmıştır).

Sosyal ve kültürel çevre, "sosyal" yönüyle işsizliğin önlenmesi, sakatlara iş verilmesi, mamûl kalitesini geliştirme, yanıltıcı reklâm yapılmaması gibi konularla; "kültürel" yönüyle ise iş dünyasının sanat galerilerini, eğlence merkezlerini, eğitim ve çeşitli sanat dallarına hibe ve diğer yollardan destek sağlaması v.b. konularla ilişkilidir.

Politik - hukukî çevre, yasalar, yönetmelikler ve diğer kuralardan oluşur ki, işletmeler faaliyetlerini bu sınırlamalar çerçevesinde yürütürler.

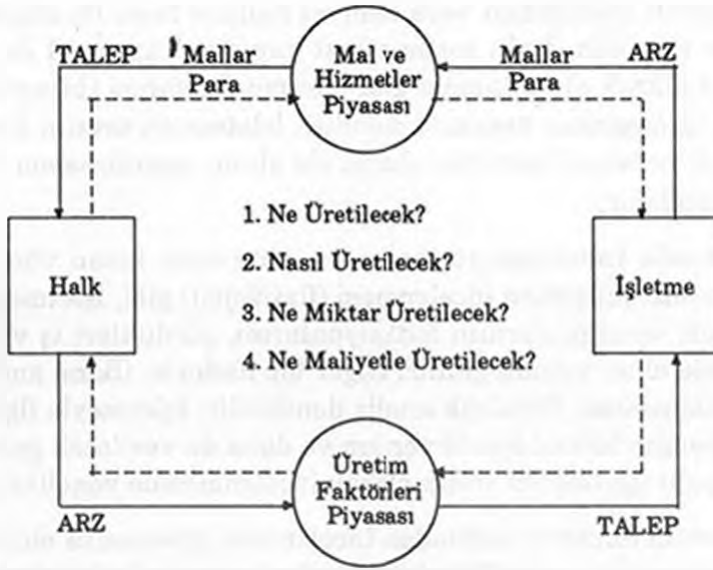
2.4.2. İşletmenin Ekonomik Çevresi ve Ekonomik Yapı İçindeki Yeri

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

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

- 1. Ne üretilecek?**
 - 2. Nasıl üretilecek?**
 - 3. Ne miktar üretilecek?**
 - 4. Ne maliyetle üretilecek?**
- sorularıdır.

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



Şekil 2-1 İşletme, Piyasalar ve Ekonomik Sistemin İşleyişi.

Bir ülke ekonomisi çeşitli büyüklükte ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerden meydana gelir. Bu yüzden, ekonominin büyümesi, gelişmesi ve böylece halkın refahının yükselmesi, işletmelerin büyüüp, gelişmeleri ve güçlenmeleri ile yakından ilişkilidir. Nitekim, günümüzün en gelişmiş ülkeleri, miktar itibarıyla çok, büyük ölçekli ve verimli çalışan işletmelerle bu hale gelmişlerdir.

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

2.5. İŞLETME FONKSİYONLARI

İşletmelerin çeşitli yönleriyle incelenmesi tıpkı canlı bir organizmanın veya daha spesifik olarak tıpta insanın incelenmesi gibi iki şekilde olabilir: 1. **Statik bakımdan** veya durgun halde iken;

2. Dinamik bakımdan veya faaliyet halinde iken. (9) Statik inceleme tarzında, tıpkı insan vücut yapısının anatomi dersinde kadavra olarak ele alınması gibi işletmenin yapısı (bünyesi), kısımları ve organları üzerinde durulur. İşletmenin üretim faktörleri, maddi ve beşeri faktörler olarak ele alınır, organizasyon (örgüt) yapısı incelenir.

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

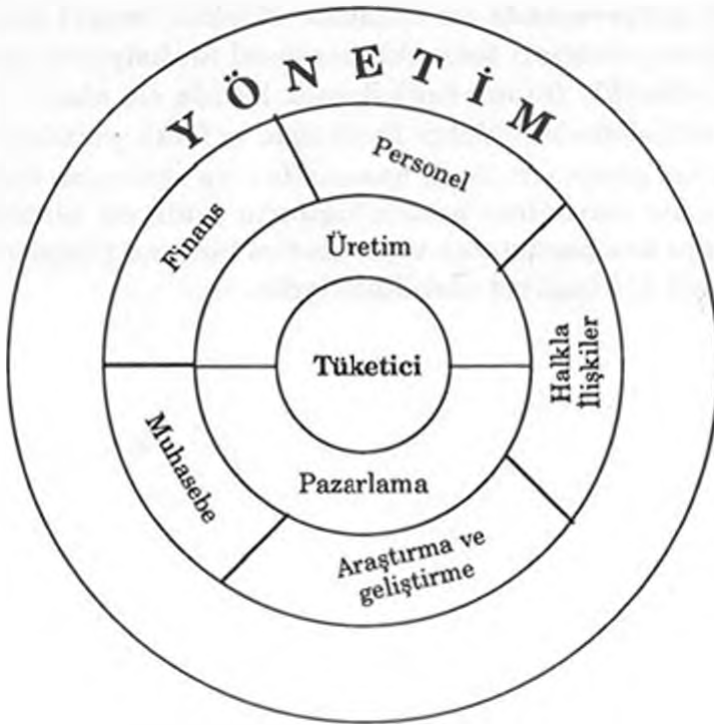
Konunun dinamik bakımdan incelenmesi sözkonusu olunca, işletmelerin yerine getirdikleri faaliyetlerin üzerinde durulması yoluna gidilir. Ancak bu faaliyetler çok ve çeşitli olduğundan bunların birbiriyle yakın ilişkisi olanları gruplandırmak gerekir. Böylece, gruplandırılmış işletme faaliyetleri, işletme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

Genel olarak, bir işletme üretim faktörlerini tedarik eder; bunlarla üretimi gerçekleştirir ve üretilen malları, onlara ihtiyacı olan kimselere arzeder (sürüm). Bir bakıma, bu faaliyet grupları, sırasıyla "tedarik", "üretim" ve "pazarlama" adlarıyla işletmenin temel fonksiyonları olarak düşünülebilir. Başta genel olarak "yönetim olmak üzere, işletmelerin daha birçok fonksiyonları vardır. Mal üreten (endüstriyel) bir işletmeyi model alarak kitabın büyük bir kısmını oluşturacak olan işletme fonksiyonları hakkında burada kısaca genel bir bilgi verilecektir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki aşağıdaki fonksiyonlardan bazıları belirli türdeki işletmeler için, bazıları ise tüm işletmeler için geçerlidir.

Günümüzde artık her biri işletmeciliğin ayrı bir uzmanlık dalı haline gelmiş bulunan işletme fonksiyonları sekiz grupta ele alınabilir:

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

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



Şekil 2-2 Başlıca İşletme Fonksiyonları.

Yönetim, -işletmenin yapısı bir piramit şeklinde ele alınırsa- üst (tepe), orta ve alt kademelerin hepsindeki faaliyetleri kapsadığı için genel nitelikli bir fonksiyondur. Diğerlerinin aksine ayrı bir bölümü oluşturmaz ama tüm fonksiyonel bölümlerin faaliyetlerinde mevcuttur; özellikle tepe yönetimi açısından diğerlerinin üzerinde, onları düzenleyen ve yürüten bir niteliğe sahiptir. Bazı yazarlar, çeşitli işletme fonksiyonlarını, "genel" (yönetim), "türsel" (üretim ve pazarlama); "kolaylaştırıcı" (finans ve personel) ve "destekleyici" (muhasabe, Ar-Ge ve halkla ilişkiler), şeklinde sınıflandırma yoluna giderler. (10)

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ÇEŞİTLERİ

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

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

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

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

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

3.1. İŞLETMELERİN EKONOMİK YAPI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

Bir ÷lke ekonomisinin yapısı bakımından işletmeler üç ana grupta toplanabilir:

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

Ülkeler sanayileştikçe ve geliştikçe genelde üretici işletmelerin sayıları ve büyüklükleri artmakta ise de, sayıları en hızlı artan işletmeler hizmet işletmeleri olmaktadır. Bu ayırım, ÷lke ekonomisinin yapısını, ekonomik kalkınma düzeyini ve gelişme trendlerini gösterdiği gibi özellikle uluslararası karşılaştırmalar için yararlı olmaktadır.

3.2. İşLETMELERİN FAALİYET KONULARI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

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

1. Tarımla uğraşan işletmeler
(Çişçilik ve hayvancılık, ormancılık ve balıkçılıkla uğraşanlar)
2. Sanayi ile uğraşan işletmeler
(Madencilik, imalat sanayii, elektrik, su ve havagazı alanlarında çalışanlar)
3. İnşaat sanayii ile uğraşan işletmeler
4. Ticaretle uğraşan işletmeler
(Mal ve hizmet ticareti yapan işletmeler)
5. Ulaştırma ve haberleşme ile uğraşan işletmeler
(Kara, Deniz ve Hava Taşımacılığı, Posta, Radyo ve TV ve basın alanlarında çalışan işletmeler)
6. Finansal kuruluşlar
(Banka, sigorta, bankerlik v.b. alanlarında çalışanlar)
7. Serbest meslek ve hizmetler
(Çeşitli serbest meslekle uğraşan işletmeler)
8. Konut geliri sağlayan işletmeler
(Gayrimenkul sahibi olup bunları kiraya veren işletmeler)

Ülkemizde Devlet İştatistik Enstitüsü (DİE) milli gelir, daha doğrusu Gayrı Safı Milli Hasıla (GSMH) hesaplarında bu sınıflandırmayı kullanmaktadır.

3.3. İŞLETMELERİN SERMAYE MÜLKİYETİ BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

Sermayenin kime ait olduğu gözönünde tutularak işletmeler üç gruba ayrılabilir:

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

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

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

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

Yabancı sermayeli işletmelere gelince, bunlar dış ülkelerin müteşebbislerinin girdikleri ülkede özel veya kamu işletmeleri ile işbirliği yaparak kurdukları işletmelerdir. Türkiye'ye yabancı sermaye girişi çok düşük düzeylerde olmakla beraber, 1980'lerin ikinci yarısında önemli artışlar olmuş; verilen yabancı sermaye izinlerinin yıllık değerleri özellikle 1989 yılında ve sonrasında artmıştır. Tablo 3-1'de, 1986 – 1999 yıllarını kapsayan 14 yıllık dönemde kümülatif ve yıllık olarak yabancı sermaye giriş izinleri, gerçekleşen girişler ve çıkışlar ile net girişler milyon

dolar olarak görülmektedir. Tablo'da yıllık izinlerin 1988'de 0,8 milyar iken, 1989'da 1,5 milyar doları aştığı; 1990-1999 döneminde de genellikle 1,5-2 milyar dolar olduğu; sadece 1995 ve 1996'da sırasıyla 2,9 ve 3,8 milyar dolarla en yüksek düzeylere çıktıktan sonra, 1999'da 1,7 milyar dolar olduğu görülmektedir. Ancak bu izinlerin genelde yarıya yakınının gerçekleştiği; 1995 ve 1996'da ise, sırasıyla 1/3'üne ve 1/4'üne yakın düzeyde gerçekleşme olduğu Tablo'dan anlaşılmaktadır. (3) Ayrıca, gerçekleşen çıkışlar düşüldükten sonraki net girişlerin hayli düşük düzeylerde kaldığı son iki sütunda görülmektedir.

Tablo 3-1 Türkiye'ye Girmesine İzin Verilen Yabancı Sermaye İzinleri, Gerçekleşen Girişler – Çıkışlar ve Net Değerler, 1986 – 2000 (Milyar Dolar)

<u>Yıllar</u>	<u>İzinler</u>		<u>Gerçekleşen</u>		
	<u>Kümülatif</u>	<u>Yıllık</u>	<u>Girişler</u>	<u>Çıkışlar</u>	<u>Net</u>
1986	1 803	364	170	45	125
1987	2 458	655	171	65	106
1988	3 279	821	387	33	354
1989	4 791	1 512	739	76	663
1990	6 652	1 861	788	88	700
1991	8 619	1 967	910	127	783
1992	10 439	1 820	912	133	779
1993	12 564	125	797	175	622
1994	14 049	1 485	637	78	559
1995	16 988	2 938	935	163	772
1996	20 825	3 837	937	325	612
1997	22 503	1 678	873	319	554
1998	24 150	1 647	982	409	573
1999	25 767	1 701	823	685	138
2000	28 827	3 060	1 707	725	982

(Kaynak: D.P.T., Temel Ekonomik Göstergeler, Ocak 2000, s. 74; 1999 ve 2000 yılları verileri, Nisan 2001, s. 74).

Tablo 3-2'de, Türkiye'deki yabancı sermaye yatırım izinlerinde 1997 – 1999 döneminde başta gelen 8 ülke ve izinlerin yıllara göre dağılımı, üç yılın toplamı ve ortalaması ile birlikte görülmektedir.(4) Bu verilere göre, Türkiye'ye yatırım için izin verilen yabancı sermayede Almanya en başta gelmekte; onu sırasıyla, Hollanda, ABD, Fransa, İtalya, İngiltere, İsviçre ve Japonya izlemektedir.

Tablo 3-2 Türkiye'de En Fazla Yabancı Sermaye İzni alan 8 Ülke ve Sermaye Miktarları, 1997-1999 (Milyon Dolar).

Yıllar Ülkeler	Üç Yılın			Üç Yılın	
	1997	1998	1999	Toplam	Ortalaması
1. Almanya	281,6	329,9	407,3	1 018,8	339,6
2. Hollanda	206,1	352,1	234,6	792,2	264,3
3. A B D	174,5	297,2	292,5	764,2	254,7
4. Fransa	103,9	135,5	146,7	386,1	128,7
5. İtalya	124,5	128,7	95,2	348,4	116,1
6. İngiltere	122,2	44,4	88,4	255,0	85,0
7. İsviçre	50,3	101,6	50,9	202,8	67,6
8. Japonya	126,7	17,5	13,9	158,1	52,7

(Kaynak: Dış Ticaret Müsteşarlığı (D.T.M.), Başlıca Ekonomik Göstergeler, Mart-Nisan 2000, s. 46).

Yabancı sermaye izinlerinin sektörel dağılımına gelince, (Tablolarda görülmemektedir), 1999 yılında ilk sırada 1123,2 milyon dolarla imalat sanayi; 553,2 milyon dolarla hizmetler ikinci sırada yer alırken; tarım ve madencilik sektörleri, sırasıyla, 17,2 ve 6,8 milyon dolarla çok geri planda kalmaktadır. İmalat sanayii ile hizmetlerin alt sektörleri birlikte ele alındığında, ilk 5 şunlardan oluşmaktadır: taşıt araçları (368,1 mil. d.); lastik sanayii (112,3 milyon d.); taşıt araçları yan san. (108,4 mil. d.); elektrik-elektronik (89,3 mil. d.); yatırım finansmanı (59,0 mil. d.). (5)

3.4 TÜRKİYE'DE İŞLETMELERİN HUKUKİ ŞEKİLLERİ BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

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

Tablo 3-3 Türkiye'de İşletmelerin Hukuki Şekilleri Bakımından Sınıflandırılması.

1. ÖZEL İŞLETMELER

- TEK KİŞİ İŞLETMELERİ
- ŞİRKETLER (ORTAKLIKLAR)

Adi Şirketler

Ticaret Şirketleri

Şahıs Şirketleri

- Kollektif Şirketler
- Komandit Şirketler

Sermaye Şirketleri

- Anonim Şirketler
- Limited Şirketler
- Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler

— KOOPERATİFLER

— DERNEK VE VAKIFLARIN (TESİSLERİN) İŞLETMELERİ

2. KAMU İŞLETMELERİ

- KATMA BÜTÇELİ İŞLETMELER
- DÖNER SERMAYELİ İŞLETMELER
- MAHALLİ İDARELER (YEREL YÖNETİMLER) İŞLETMELERİ

İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)

Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK)

3. YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELER

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

3.5. İŞLETMELERİN ULUSLARARASI OLUP OLMAMA BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

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

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

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

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

Çokuluslu işletme, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen ve özellikle 1960'larda çok yaygınlaşan bir işletme türüdür; uluslararası işletmelerin, büyümüş, gelişmiş bazı kendine özgü niteliklere sahip bir çeşididir. Milletlerarası Ticaret Odası' (International Chamber of Commerce)'nin 1969'da İstanbul'da toplanan 22. Kongresi'nin Raporuna göre, bir uluslararası işletmenin yabancı ülkelerdeki üretimi, toplam üretimin en az % 25-30'unu geçtiği zaman; veya üretim bilinmiyorsa, yabancı ülkelerdeki kârlar, toplam kârların önemli bir oranına veya bunlar da bilinmiyorsa, yabancı ülkelerdeki personeli, toplam personelin önemli bir oranına ulaştığı zaman bu işletmeye "çokuluslu işletme" denilebilir. (6)

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

Çokuluslu işletme, çeşitli ülkelerde yer alarak faaliyetlerini mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait üretici veya, pazarlamacı bağlı kuruluşlarla yürüten bir girişimdir. Ana şirkete ve birbirlerine ortak mülkiyet yanında, ortak stratejilerle bağlıdırlar; ana şirket niteliğindeki işletme bağlı kuruluşlara dağıttığı (sermaye, teknoloji, patent ve insangücü gibi) kaynaklar ve kısa ve uzun dönemli plan ve bütçelerini onaylama hakkı vasıtasıyla kontrol eder. İlk çokuluslu işletme, Hollanda'lı "Unie Margarin" ile İngiliz "Lever Brothers" şirketlerinin birleşmesiyle 1929'da ortaya çıkan "Unilever"(7) olup, bugün gıda alanında dünya devlerinden biridir. Shell, Philips, IBM, Coca Cola, Sony, AEG, Siemens, General Motors, Ford, Nestle önde gelen bazılarıdır.

Sayıları itibariyle Avrupa kökenli çokuluslu işletmeler daha fazla olmakla beraber, finansal güçleri açısından Amerikan kökenli olanlar çok daha önemlidir; ancak son yıllarda bazı dev Japon işletmeleri de bunların önlerine geçmiştir. Genellikle birçok ülkede birden faaliyet gösteren, finansal bakımdan birçok geri kalmış ülkeden güçlü olmaları nedeniyle dünya ekonomisinin yönlendirilmesinde önemli bir rol oynayan bu işletmelerin bazı karakteristik nitelikleri şöyle belirtilebilir. (8)

- Sermaye payları iki veya daha çok ülkeye dağılmıştır.
- Yüksek düzeydeki (tepe) yöneticileri genel merkezden sağlanır; bunlar, karar, koordinasyon ve denetim organları olup, çeşitli uluslardan olabilir.
- Her ülkedeki birim belirli bir bağımsızlık içinde çalışır; ama uzun vadeli politika ve stratejiler genel merkezden belirlenir.
- Üretim birçok dış ülkede birden yapılır ve bunlar toplam içinde önemli bir oranı bulur. İşgücü yoğun teknolojileri gerektiren hallerde geri kalmış ülkeler; aksi halde, gelişmiş ülkelerde üretim tercih edilir.
- Yatırımların finansmanında uluslararası sermaye piyasalarından en düşük faizlerle kredi sağlarlar.
- Gittikleri ülkelerin kalkınma sorunlarıyla hiç ilgili olmayıp, gelir ve kâr sağlamak, bunun için üretimi ve pazarları elle-

rinde tutmak kaygısıyla hareket ettiklerinden, zaman zaman geri kalmış ülkelerin ulusal menfaatleriyle ve ülke yönetimleriyle ters düşerler. Nitekim, 1970'ler başlarında Birleşmiş Milletler'de bu işletmelerin geri kalmış ülkelerdeki faaliyetlerinin onların kalkınmalarına olan etkilerini araştıran komisyon çalışmaları yapılmıştır.

Bu işletmelerin bazılarının yıllık satış gelirlerinin birçok geri kalmış ülkenin yıllık geliri veya GSMH'sının birçok katı olduğunu söylemek finansal güçleri hakkında bir fikir verebilir. Örneğin, 1999'da dünyanın en büyük 10 şirketi arasında birinci olan General Motors'un satışları 161,3 milyar dolar (1998 yılı; 1997'de 178,4 milyardı); ilk kez ikinciliğe yükselen (1997'deki 17. sıradan) Daimler-Chrysler'in satışları 154,6 ve üçüncülüğe gerileyen Ford Motor'ununki ise, 144,4 milyar dolardır.

3.6. İŞLETMELERİN İŞLETMELERARASI ANLAŞMALAR BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

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

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

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

Bunlar aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

3.6.1 Centilmen Anlaşması Yapan İşletmeler

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

3.6.2. Konsorsiyumlar

Konsorsiyum, kelime olarak "belirli bir iş için kurulan birlik veya ortaklık" anlamına gelir (TDK, Türkçe Sözlük 6. Baskı, 1974). İşletmeler, uluslararası finans kuruluşları veya devletler belirli bir amaç için biraraya gelirler. Genellikle büyük çaplı taahhüt işlerinde ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda veya farklı ihtisas dallarındaki işletmeler finansal olanaklarını veya teknolojik ya da diğer üstünlüklerini birleştirip, işbirliği yaparlar.

İstanbul'daki Boğaz Köprüsü, Keban Barajı ve Tunçbilek Termik Santralının ilk ünitesi, hep çeşitli yabancı firmaların oluşturduğu konsorsiyumlarca gerçekleştirilmiştir. Çünkü, birlikte hareket ederek rakiplerine üstünlük sağlamasalardı, İtalyan ve Alman firmalar Keban Barajı ihalesini kazanamayabilirlerdi.

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

3.6.3. Karteller

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

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

Karteller, "fiyat karteli", "satış karteli", "kota veya kontenjan karteli" biçimlerinde olurlar. Fiyat kartelinde fiyatları birlikte saptayarak; satış kartelinde satış bölgelerini paylaşarak; kota kartelinde, arz miktarını kotalar halinde paylaşp, bu kontenjanlar dahilinde faaliyet gösterip, üretime ve arza hakim olarak ana amaçlarına ulaşmağa çalışırlar. Karteller, diğer bir bakımdan, "ulusal kartel" ve "uluslararası kartel" şeklinde iki gruba ayrılırlar.

Karteğe benzeyen diğer bir birleşme şekli de "konsern" olup, genellikle daha az firmanın, daha yakın ilişkilerle biraraya gelerek kârlarını arttırmaya çalışmasıdır. Bu türde, hukukî bağımsızlık vardır ama iktisadi bağımsızlık ortadan kalkar. Zira, konserne giden işletmeler amaçlarına ulaşmak için, pazar koşullarını doğrudan etkilemeye çalışma yerine, teknik ve finansal yapıların veya örgüt yapılarını daha elverişli hale getirirler. Üyeler arasında işbölümü yapılır ve iktisadi bağımsızlık orta-

dan kalkar. Kartelde tam olmasa da iktisadi bağımsızlık mevcuttur.

3.6.4. Tröstler

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

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

Tröstlerin başlıca çeşitleri, yatırım tröstleri ve oylama tröstleridir. Yatırım tröstleri daha çok sermaye piyasasının geliştiği ülkelerde görülür. Uzman yöneticiler eliyle sermaye kaynaklarının birleştirilerek en kârlı alanlara ya da işletmelere sermaye yatırımı yapılması amacını güderler. Yatırım tröstüne bırakılan tasarruflarla, araştırma ve analizler yapıp, ulusal veya

uluslararası düzeyde en fazla gelir sağlayan hisse senedi ve tahvillerin satın alınması yoluna gidilir. Gelir yönü zayıflayacağı tahmin edilen şirket hisse senetleri elden çıkarılıp, yenileri alınır.

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

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

3.6.5. Holdingler

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

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

Holdingler belirli bir sanayi dalıyla değil, her dalda çalışan işletmelerin hisse senetleriyle ilgilenirler. Ana şirket veya ana merkez durumundaki holding şirket az bir sermaye ile grubu oluşturan bağlı şirketleri elde tutma imkânını piramit

biçiminde bir yöntemle gerçekleştirir. Ana şirket, bir veya daha fazla şirketin hisse senetlerinin çoğunluğunu ele geçirdikten sonra; bu kez, o şirketlerin de başka şirketlerin hisse senetlerini satın almasını istemektedir. Böylece zincirleme bir şekilde ana şirket piramidin en üstünde yer alıp, aşağıya doğru genişleyen bir şirketler piramidinin tabanına kadar inen bir denetim gücüne sahip olabilmektedir. (10)

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

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

3.6.6. Tam Birleşme (Merger, Füzyon)ler

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

Gelişmiş ülkelerde, özellikle büyük işletmelerin çok olduğu ABD'de büyük işletmelerin tam birleşme yoluyla daha da büyüüp devleşmelerine Federal Devlet antitröst yasalara dayanarak engel olmaya çalışmaktadır. Örneğin, 1970 yıllarında, üçüncü büyük TV şirketi ABC ile büyük bir haberleşme şirketi olan ATT (American

Telephone and Telegraph) birleşerek ülkenin en büyük şirketi haline gelmekte iken, uzun yıllar süren bir hukukî mücadeleden sonra Federal Devlet bu birleşmeyi yüksek mahkemede iptal ettirmiştir.

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

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HUKUKİ AÇIDAN İŞLETME ÇEŞİTLERİ

— ÖZEL İŞLETMELER

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

— KAMU İŞLETMELERİ

— YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELER

Her ülkede işletmelerin türlü yönlerden bağlı olacakları hususlar çeşitli kanunlarla düzenlenmiştir. Ülkemizde bunlar, başta Ticaret Kanunu olmak üzere, Borçlar Kanunu, Kooperatifler Kanunu ve Vergi Kanunlarıdır. Ayrıca, çeşitli diğer kanunlar da konu ile ilgilidir.

Türk Ticaret Kanunu (TTK)'na göre, "Ticarethane veya fabrika yahut ticari şekilde işletilen diğer müesseseler, ticari işletme sayılır" (md. 11). Ve, "bir işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimseye tacir" denir (md. 14). Ticaret şirketleriyle, amacına ulaşmak için ticari bir işletme işleten dernekler ve kendi kuruluş kanunları gereğince özel hukuk hükümleri çerçevesinde yönetilmek veya ticari şekilde işletilmek üzere Devlet, Vilâyet, Belediye gibi kamu tüzel kişileri tarafından kurulan teşekkül ve müesseseler de tacir sayılırlar (md. 18).

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

4.1. ÖZEL İŞLETMELER

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

I. TEK KİŞİ İŞLETMELERİ

II. ŞİRKETLER (ORTAKLIKLAR)

1. Adi Şirketler

2. Ticaret Şirketleri

◆ Şahıs Şirketleri

- Kollektif Şirketler
- Komandit Şirketler

◆ Sermaye Şirketleri

- Anonim Şirketler
- Limited Şirketler
- Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler

III. KOOPERATİFLER

IV. DERNEK VE VAKIFLARIN (TESİSLERİN) İKTİSADİ İŞLETMELERİ

4.1.1. Tek Kişi İşletmeleri

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

4.1.2. Şirketler (Ortaklıklar)

Bir işletmenin şirket olabilmesi için şu özelliklerin bulunması gerekir:

- (1) Şirketi kuranların (gerçek veya tüzel kişiler) sayısı birden fazla olmalıdır.
- (2) Ortak bir amaç bulunmalıdır.
- (3) Ortak amaca ulaşmak için ortaklar arasında bir anlaşma bulunmalıdır.
- (4) Belirlenen hedefe ulaşmak için para, mal veya emek sermaye olarak konmalıdır.

Bu özelliklere sahip şirketler, Borçlar Kanunu'nda, "Adi Şirketler" başlığı altında düzenlenmiştir.

1. Adi Şirketler (Ortaklıklar)

Borçlar Kanunu'na göre, bir şirket Ticaret Kanunu'nda tanımlanan şirketlerin ayırdedici niteliklerini taşıyor ise, "adi şirket" sayılır. (1) Ticaret Kanunu'nda da, "Ticaret şirketleri" ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. (2)

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

Şirket kazançları ve zararları ortaklar arasında belirlenen oranlarda veya eşit olarak dağıtılır. Her ortağın sorumluluğu sınırsız olup, tüm şirket borçlarından kişisel varlığı ile sorumludur. Her ortağın yönetim yetkisi vardır, ama yönetim bir veya birkaç ortağa bırakılabilir.

2. Ticaret Şirketleri

Ticaret şirketleri, yukarıda belirtildiği üzere Ticaret Kanunu'muzda düzenlenmiştir. Adi şirketlerden farklı olarak, şirket sözleşmesi yazılı olmak ve bu kanunun bulunmasını istediği asgari unsurları taşımak zorundadır. Bu şirketlerde, tacirden ve yine adi şirketlerden farklı bir husus da, şirketin ayrı bir tüzel kişiliğinin olmasıdır. Diğer bir ifade ile, ortaklar, mallarından belirli bir kısmını ayırarak biraraya getirmişler ve bu yoldan ortaya çıkan şirket varlıklarına bağımsız bir ki-

şilik kazandırmışlardır. Böylece, bazı türlerinde şirket borçlarından sadece bu varlıklar sorumlu tutulmuştur. (3)

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

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

Kollektif Şirketler

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

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

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

Komandit Şirketler

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

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

Anonim Şirketler

Kollektif şirket şahıs şirketlerinin tipik örneği iken, anonim şirket de sermaye şirketlerinin en tipik örneğidir ve ülkemizde de gitgide yaygınlaşmakta olan bir hukuki şekildir. Bu yüzden anonim şirketler üzerinde biraz daha fazla durulacaktır.

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

Anonim şirketlerin kurulması izne ve bir takım şekil şartlarına bağlanmıştır. Bir anonim şirketin kurulması için, en az 5 ortağın (gerçek veya tüzel kişi) ve en az 5 milyar TL. sermayesinin bulunması şart olup, ana sermayenin de herbiri en az 25 milyon TL. olan paylara (hisselere) bölünmesi şarttır. Bu payların sahipleri olan ortaklar, pay karşılığı olarak belirli parayı veya malı şirkete vermeyi taahhüt ederler; şirket de onlara herbirinin nominal (itibari, üzerinde yazılı) değeri en az 25 milyon TL. olan hisse senetleri verebilir.

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

Anonim şirketlerde ortakların topluca şirketi yönetmesi sözkonusu olmayıp, çoğunlukla bu iş profesyonel yöneticilere bırakılır. Anonim şirketi, kural olarak pay sahiplerinin oluşturduğu genel kurulun seçtiği (veya bazen ana sözleşme ile belirlenen), en az 3 kişiden oluşan "yönetim kurulu (İdare meclisi)" yönetir. Yönetim kurulu pay sahibi üyelerden seçilir veya pay sahibi olmayan kimse seçilmişse, pay sahibi sıfatını kazanınca işe başlayabilir. Ayrıca, yönetim ve uygulama için yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan, ana sözleşme veya genel kurulca veya yönetim kurulunca seçilen bir şirket müdürü atanır. Yürütme organı olan şirket müdürü ile diğer müdürler yönetim kuruluna, hisse sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı sorumludurlar. En üst yönetim or-

ganı olarak, yönetim kurulu üyeleri de, kural olarak şirkette, bireysel olarak pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı müteselsilen sorumludurlar. Anonim şirketlerin denetimi de, en az bir, en çok beş kişiden oluşan denetçiler (murakıplar) tarafından yapılır.

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

Anonim şirketlerin pazara dayalı ekonomilerde özel bir yeri ve önemi vardır. Özellikle, sermaye piyasasının geliştiği ülkelerde, halka açık anonim şirketler, geniş halk kitlelerinin küçük tasarruflarını toplayarak büyük sermayeli şirketlerin kurulmasını sağlarlar. Böylece, sermaye birikimine yardım ettikleri gibi, daha etkin ve verimli çalışan bu şirketlerin dağıttıkları kâr payları geniş kitlelere yayılmış olur. Ancak, Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülkede anonim şirket şeklinde kurulan işletmeler, gerçekte aile veya şahıs işletmeleridir. Ya tek aile veya yakın akrabalar 5 kurucu üyeyi oluşturur veya sermayenin çok büyük bir kısmı tek kişinin veya ailenin kontrolü altındadır. Böylece, halka açık olmayan anonim şirket tipi gelişmiştir.

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

Üstünlükleri:

- (1) Ortakların sorumlulukları payları ile sınırlıdır.
- (2) Yönetim çoğu kez profesyonel yöneticilere bırakılır.
- (3) Şirketin veya payların devri kolaydır, şirket uzun süre yaşayabilir.
- (4) Büyüme yeteneği fazladır
- (5) Büyüklüğün çeşitli avantajlarına sahiptir.

Sakıncaları:

- (1) Kuruluş işlemleri karmaşıktır.
- (2) Hareket serbestisi sınırlı olup kanun hükümleri ve formaliteleri fazladır.
- (3) Özel durumlarda kredi bulma güçlüğü olabilir. Küçük anonim şirketlerde bu güçlük daha sık görülür. Büyüklerde ise kötü yönetim sonucu finansal zayıflık aynı sorunu ortaya çıkarır.
- (4) Yönetimi daha güçtür. Yönetim ve denetimin ortaklıktan ayrı olmasının bazı sakıncaları olabilmekte, şirket çıkarlarıyla ilgisiz kimseye denetleme yetkisi verilebilmektedir.

Limited Şirketler

Limited şirket, iki veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret ünvanı altında kurulup, ortaklarının sorumluluğu, koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve ana sermayesi belirli şirket olarak tanımlanır (TTK. md. 503). Ortak sayısı en az 2, en çok 50 olabilir. Ana sermayenin en az 500 milyon TL. olması zorunludur ve hisse senedi çıkarılmaz.

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

Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler

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

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketin, komandit (veya adi komandit) şirketten temel farkı, sermayenin payla-

ra bölünmüş olmasıdır. Komandit şirkette sermaye paylara bölünmemiş, sadece birden çok komanditer ortağın sermayeye katılma oranlarını göstermek için kısımlara ayrılmıştır. Aradaki benzerlik nedeniyle, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlere kanunun komandit şirketlere ilişkin bazı hükümleri uygulanır. Bazı bakımlardan da anonim şirket hükümleri uygulanır.

4.1.3. Kooperatifler

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

Kooperatifler Kanunu'muza göre, tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortakların ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir (md. 1).

Görüldüğü üzere, bu kanunla kooperatifler, "şirket olarak" değil, karşılıklı yardım ve dayanışma ve belirli ekonomik çıkarları sağlamayı amaçlayan, "tüzel kişiliği olan bir örgüt" olarak tanımlanmaktadır. Böylece, asıl amacı kâr olan şirketlerden ayırt edilmişlerdir. Kooperatifler, güdülen amacın ev sahibi olmak, tüketim maddelerini ilk elden ucuza almak, malları doğrudan doğruya satmak, kredi sağlamak v.b. olmasına göre, konut, tüketim, satış ve kredi kooperatifi isimlerini alır.

Yine kanunun ifadesinde belirtildiği gibi, gerçek kişiler yanında, kamu tüzel kişileri, cemiyetler ve dernekler kooperatif kurabilirler. Bir kooperatif en az 7 ortak tarafından kurulur. Sermaye miktarı sınırlandırılmaz ve kuruluş sırasında sözleşmede belirli bir sermayenin belirtilmesi zorunluluğu yoktur. Bir ortak senedinin değeri 100 000 TL'dan aşağı olamaz ve bir ortak 5 000'den fazla pay sahibi olamaz.

Kooperatifler, kendine özgü özellikleri olan, diğer işletmelerden önemli ölçüde farklı kuruluşlardır. Bunlar, belirli bir amaca ulaşmak için, bağımsız ekonomik birimlerin, eşitliğe dayalı ve gönüllü olarak kurdukları bir örgüt olarak ifade edilebilirler. Kooperatif, çok değişik amaçlara ve birbirlerinden çok farklı ekonomik ve toplumsal sistemlere kolaylıkla uyabilen, esnek yapılı bir örgüt olup, öteki işletmelerden ayırıcı bazı ilke ve özelliklere sahiptir: (5)

- (1) Açık kapı ilkesi (gönüllü ve üyelerin giriş veya çıkışı isteğe bağlı)
- (2) Demokratik yönetim
- (3) Ortakların (sermaye) paylarına sınırlı faiz ödeme ve işletme gelir - gider farkının ortaklara adil dağıtımı
- (4) Maliyetine hizmet
- (5) Irksal, dinsel ve siyasal tarafsızlık.

Türkiye'de kurulan çok sayıdaki kooperatifin bir kısmı, sadece belirli bir amacı gerçekleştirmeye yöneliktir, örneğin konut kooperatifleri. Bunlardan çok, mal veya hizmet üreimi veya pazarlaması ile sürekli olarak uğraşanların gerçek anlamda işletme sayılmaları daha uygun olur. Temel amaç yine kâr olmamakla beraber, ekonomik amaçlı olduklarından işletmecilik ilkelerine göre işletilmeleri gerekir. Ülkemizde, Kooperatifler Kanunu'ndan başka yürürlükte olan çeşitli satış, kredi ve benzeri kooperatiflerle ilgili özel kanunlar vardır. Ayrıca toplu konut yapımına ilişkin yasa ve yönetmelikler bu konuda oldukça önemli son düzenlemelerden birini oluşturmaktadır.

4.1.4. Dernek ve Vakıfların (Tesislerin) İktisadi İşletmeleri

Kural olarak dernekler işletme kurup işletemezler. Ama Medenî Kanun'umuz, derneklerin (cemiyetlerin) asıl amaçları iktisadi olmayan (ikinci derecedeki amaçları iktisadi olabilen) işletmeler kurabilmelerine imkân vermiştir.

(6) Ayrıca, aynı kanunda bir malın tesis (vakıf) kurmak amacıyla tahsis edilebileceği belirtildiği gibi, "Vakıflar Kanunu" da, Medenî Kanun'a göre kurulan vakıflara ait malların işletilmesinin ayrıntılı esaslarını göstermektedir. (7) Kızılay'ın Maden Suları İşletmesi, Vakıflar İdaresi'nin Ayvalık Zeytinyağı İmalathanesi bunun tipik örnekleridir. Bu tür, işletmelerin kurulmasında güdülen amaç. Kızılay'ca, "felâketzedelere yardım", Vakıflarca, "eski eserlerin bakım, onarım ve muhafazası" gibi asıl amaçlarını daha iyi bir şekilde gerçekleştirmeleridir.

4.2. KAMU İŞLETMELERİ

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

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

İşte, yeni Türkiye'nin yöneticileri, Büyük Dünya Krizi'nin (1929-1933) de etkisiyle bu gerçekleri 1930'ların başlarında anla-

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

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

1960 yılından sonra planlı ekonomik kalkınma dönemine geçilmiştir. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) ile 1983'de tamamlanan Dördüncü Beş Yıllık Planı kapsayan 20 yıllık dönemde, kamu teşebbüslerine yönelik planlama ve uygulamalar zaman zaman, 1930'ların "devletçi" görüşü ile 1950'lerin "özel teşebbüsçü" görüşleri arasında değişme göstermiştir. Ancak, kamu teşebbüslerinin Türk ekonomisindeki yeri ve ağırlığı hiçbir zaman öneminden birşey kaybetmemiştir. 24 Ocak 1980'de uygulamaya konulan ekonomik istikrar tedbirleri, "ithal ikamesi yoluyla kalkınma stratejisi"nin yerine, "ihracata dayalı kalkınma ve dünya ekonomisiyle bütünleşme stratejisi"ni getirmiştir. Böylece, yapılan köklü değişiklikler serbest piyasa ekonomisine daha çok yönelme ve devletin ekonomik hayata katılımının azaltılması ön plana çıkmıştır. Dünyadaki bu yöndeki gelişmeler doğrultusunda kamu işletmelerinin özelleştirilmesi gündeme gelmiştir.

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

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

1. Katma Bütçeli İşletmeler
2. Döner Sermayeli İşletmeler
3. Mahalli İdare (Yerel Yönetim) İşletmeleri
4. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)
 - İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT'ler)
 - Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK'ler).

4.2.1. Katma Bütçeli İşletmeler

Türkiye'de her yıl TBMM'de görüşülerek kabul edilen Bütçe Kanunu iki büyük bölümden meydana gelir: 1. Genel Bütçe, 2. Katma Bütçe. Katma bütçeli devlet dairelerine, Tekel, Devlet Üretim Çiftlikleri, Karayolları, Üniversiteler, örnek olarak verilebilir. Katma bütçeli dairelerin, kendilerine bağlı gelir getiren işletmeleri vardır. Tekele bağlı sigara ve içki fabrikaları gibi. Bu işletmelerin kendi tüzel kişiliği yoktur. Sağladıkları gelir fazlası bütçeye gelir olarak kaydedilir.

4.2.2. Döner Sermayeli İşletmeler

Bunlar, genel bütçeye bağlı dairelerin, Bütçe Kanunu ile veri-

len ödeneklerle kurdukları işletmeler olup, yine tüzel kişilikleri yoktur. Sağlık Bakanlığına bağlı hastahaneler, Maliye Bakanlığına bağlı Darphane ve Damga Matbaası başlıca örneklerdir. Döner sermayeli işletmelerin sayıları fazla, fakat nisbi önemleri katma bütçeli işletmelere göre azdır.

4.2.3. Mahalli İdare (Yerel Yönetim) İşletmeleri

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

4.2.4. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)

Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)'nin özel bir yeri ve önemi vardır. Bazı maddeleri değiştirilmiş olmakla birlikte halen yürürlükte olan 8.6.1984 tarih ve 233 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname (KHK) ile (1983'de çıkarılan 60 sayılı KHK ve 2929 sayılı Kanun'la uyumlu olarak) KİT'ler, İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) ve Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK) olmak üzere iki ana gruba ayrılarak düzenlenmişlerdir.

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

Yukarıda belirtilen 233 sayılı KH Kararname'ye göre, Kamu İktisadi Teşebbüsleri, İktisadi Devlet Teşekkülü olan ve İDT olmayan KİT'ler şeklinde ayırma paralel bir yaklaşımla yeniden ikili bir ayırma tabi tutulmuştur:

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

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

İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)

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

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

İktisadi Devlet Teşekküllerinin başlıcaları şunlardır: T.C. Ziraat Bankası, T. Halk Bankası, T. Emlak Bankası, Etibank, Makina Kimya Endüstrisi Kurumu, Devlet Malzeme Ofisi, Türkiye Demir Çelik İşletmeleri, Türkiye Kömür İşletmeleri, Türkiye Petrolleri Türkiye Şeker Fabrikaları, ÇAYKUR, Türkiye Elektrik Üretim, İletim ve Türkiye Elektrik Dağıtım.

Daha önce İDT iken, 1987'de, PETKİM, Sümerbank Holding ve TURBAN, sonraları, THY, SEK (tamamen özelleştirilmiştir), Et ve Balık Kurumu (özelleştirilmiştir) ve Denizcilik İşletmeleri gibi çeşitli işletmeler, özelleştirme amacı ile bu kapsamdan çıkarılmışlardır. (10)

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

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

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

"İştirak", İDT'lerin veya KİK'lerin veya bağlı ortaklıklarının en az % 15'ine en fazla % 50'sine sahip bulundukları anonim şirketlerdir (Eskiden bu oran en az % 26 idi).

Yukarıdaki tanımlara göre, bunların ilişkileri şöyledir:

<u>Tesekküller</u>	<u>Müesseseler</u>	<u>Bağlı Ortaklıklar</u>
Sümerbank	— Merinos Yünlü Sanayi Mü. — Bakırköy Pamuklu San. Mü.	— Antalya Pamuklu Dokuma Sanayii T.A.Ş.
Türkiye Şeker Sanayii		— Alpullu Şeker Fab. A.Ş.
Kurumu		— Kayseri Şeker Fab. A.Ş.

Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK'ler)

Kamu işletmelerinin diğer grubu olan KİK'ler, kendilerine verilen görev ve kamu hizmetlerini ekonomik ve sosyal gereklere uygun olarak "verimlilik" ilkesi doğrultusunda yürütmeleri gereken işletmelerdir. 1994 tarihinde çıkarılan 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamaları Kanunu ile (233 Sayılı KH Kararname'deki) KİK tanımı değiştirilmiş olup buna göre, KİK'ler "Sermayesinin tamamı Devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan, ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan KİT'lerdir". (11)

Kamu İktisadi Kuruluşları Bakanlar Kurulu kararıyla kurulur; bağlı olduğu bakanlık, kuruluş kararında belirtilir. Tüzel kişiliğe sahiptir. Özel hukuk hükümlerine tabidir. Genel Muhasebe Kanununa ve Sayıştay denetimine tabi değildir. Sorumlulukları sermayeleri ile sınırlıdır. KİK'ler de

müessese ve bağlı ortaklık kurabilirler. Organları İDT'lerdeki gibi ve onların hükümlerine tabidir. Ama doğal olarak KİK'lerin İDT'den ayrılan çeşitli yönleri vardır.

Halen Kamu İktisadi Kuruluşları şunlardır: (12)

T.C. Devlet Demiryolları Gn. Md.lüğü; Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Gn. Md.lüğü; Tütün ve Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri; T.C. Posta İşletmeleri Gn. Md.lüğü; Türk Telekomünikasyon A.Ş.

4.2.5. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi

Son 20 yılı aşkın sürede tüm dünyada giderek artan ölçüde benimsenerek yaygınlaşan ekonomik uygulamalardan biri KİK'lerin özelleştirilmesidir. Bu akımın doğuşu, 1960'ların sonlarında görülmeye başlayan ekonomik büyümedeki gerileme ve 1970'lerin başında ortaya çıkan ekonomik krizle bağlantılıdır. (13) Söz konusu ekonomik kriz, özellikle 1. petrol krizi (Ekim 1973'de Arap'ların İsrail'le savaşta petrolü silah olarak kullanmaları) ve kısmen de 2. petrol krizi (1979'da İran'da Humeyni devrimi) ile derinleşmiş ve en güçlü ekonomileri bile sarsmıştır. Devletin ekonomideki payı 1960'larda ve 1970'lerde hep büyüme eğiliminde olmuş; ancak ekonomik büyüme yavaşlayınca enflasyon ve durgunluğu aşmada ve serbest rekabet sisteminin işleyişini sağlamada, devlet müdahalesi yeterince etkili olamamıştır. (14)

Ekonomik krizlerin önlenememesi bir yana, "her alanda genişleyen devletin, dinamik bir özel sektör ve sağlıklı büyüyen bir ekonomi için tamamlayıcı değil, engelleyici olduğu" yolunda yeni liberal görüşler güç kazanmıştır. Devlet mekanizmasının kendi esneksizliğine ek olarak, devlet müdahalesinin ekonomideki genel esnekliği de azalttığı; devletin hizmet üretirken özel kesime kıyasla "verimsiz" olduğu ve "aşırı büyüdüğü" görüşleri birleşmiş; kısaca, "devletin küçültülmesi" denilebilecek bir akıma dönüşmüştür. (15)

Özelleştirmenin Tanımı, Amaçları ve Özelleştirmeye Karşı Görüşler

Dar anlamda özelleştirme, "KİT'lerin mülkiyet ve yönetiminin özel sektöre devri"ni, bu yolda tamamı veya bir kısmı kamuya ait ekonomik kuruluşların özel sektöre satışını ifade eder. Geniş anlamda ise, "İktisadi, mali, sosyal ve siyasal nedenlerle milli ekonomi içerisinde kamu kesimi faaliyetlerinin sınırlandırılmasına veya tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan uygulamalar bütünüdür." (16) Aslında özelleştirmeyi sadece KİT'lerin özel sektöre tamamen veya kısmen satışı şeklinde algılamamak gerekir.

Özelleştirmenin çeşitli ekonomik, mali, sosyal ve siyasal nitelikli amaçları vardır; en başta gelen amacı ve gerekçesi ekonomik olup, işletmelerin daha etkin, verimli ve kârlı çalışabilecek hale getirilmeleri, böylece etkinliğine güvenilen piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılmasıdır. (17) Özelleştirmeyi savunanlara göre, diğer amaçların başlıcaları şunlardır: servetin geniş kitlelere yayılması (dev kuruluşlar olan KİT'lerin hisse senetlerinin küçük tasarruf sahiplerine, personele ve yöneticilerine satılmasıyla); devlet hazinesi üzerindeki yüklerinin azaltılması ile enflasyonist baskılarını hafifletilmesi; sermaye piyasasının geliştirilmesi; devlete gelir sağlanması ve yabancı sermaye girişinin özendirilmesidir. Siyasal amaç ise, devleti kötü bir girişimci olarak kabul eden liberal görüşlere göre, ideolojik olarak kapitalist sistemin güçlendirilmesi yolunda özel sektörün güçlendirilmesidir.

Özelleştirmeyi gerek iyi işleyen etkin ve verimli bir ekonomik yapıyı sağlama, gerekse diğer amaçlar konusunda "her soruna çözüm" olabilecek mucize bir ilaç olarak görmemek gerekir. Genelde günümüzde tüm dünyada yaygın görüş ve uygulama özelleştirme yönünde ise de, katışı görüşü savunanlar da vardır. Bunlar mevcut durumun devamını değil, özelleştirme yerine "özerkleştirme"yi savunmaktadırlar ki, yapılması istenilen, KİT'lerin mali ve idari bağımsızlığa kavuşturulması alternatifidir. Karşı görüşler, gerek özelleştirme sürecinde, gerekse uygulamanın sonunda ortaya çıkabilecek sorunların umulan yararlarından fazla olabileceği endişesine dayanmaktadır. Ayrıca, halen devlet teke-

li olan kuruluşların özel sektöre devredilmesi ile, bu kez "özel tekel"lerin oluşacağı; bunların daha da zararlı olabileceği savunulmaktadır.

Dünyada Özelleştirme Uygulamaları

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

"Dünya hisse senedi piyasaları dev bir özelleştirme dalgasını karşılamaya hazırlanırken, hükümetler de ağır bir baskı altına giriyor, çünkü özelleştirilecek şirketlere yatırımcı bulunabilmesi için satış koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekiyor. ...Hükümetlerin açıkladıkları programların 1995 yılında 62,3 milyar dolar olan dünya genelindeki özelleştirme hacminin bu yıl (1996) yüzde 36 artarak rekor bir rakama, 85 milyar dolara yükseleceğini gösterdiği belirtiliyor. Özelleştirmelerin önemli bir bölümü Batı Avrupa'dan geliyor." (18)

Aynı kaynağa göre, 85 milyar dolarlık özelleştirme hedefinin 60 milyarlık kısmını programlayan OECD ülkeleri arasında, Almanya (16,9 milyar dolarla), İngiltere (6,4), İtalya (6,3), Japonya (6,3) Avusturalya (4,9) ve Fransa (4,5 milyar dolarla) başta gelirken, Türkiye 2,5 milyar dolarla sıralamada ortalarda yer almaktadır. 2000 yılına gelindiğinde ise, Türkiye'de bu rakam 5,2 milyar dolar olarak belirlenmiştir. En yoğun satışların, hâlâ elinde çok sayıda kamu işletmesi bulunan Almanya, İtalya ve Fransa'da

olması beklenmektedir. OECD ülkelerinde 1996'da hükümetlerini özelleştirme programları ile hedefledikleri gelirler Tablo 4-1'de görülmektedir (sadece üç üyeye yer verilmemiştir).

Tablo 4-1 1996 Yılında OECD Ülkelerinde Özelleştirme
(OECD Raporu'na Göre Hükümetlerin Hedefleri).

Ülke	Miktar milyar dolar	Ülke	Miktar milyar dolar
1. Almanya	16,9	12. İsveç	0.8
2. İngiltere	6.4	13. A.B.D.	0.7
3. İtalya	6.3	14. Yunanistan	0.6
4. Japonya	6.3	15. Avusturya	0.5
5. Avusturalya	4.9	16. Norveç	0.5
6. Fransa	4.5	17. Meksika	0.3
7. Portekiz	2.6	18. Danimarka	0.2
8. İspanya	2.5	19. Belçika	0.1
9. TÜRKİYE	2.5	20. Finlandiya	0.1
10. Kanada	2.1	21. Yeni Zelanda	0.1
11. Hollanda	1.1	22. İrlanda	—

OECD Toplamı : 60 milyar dolar.

Diğer Ülkeler : 25 milyar dolar.

DÜNYA TOPLAMI : 85 milyar dolar.

(Kaynak: The Wall Street Journal Türkçe baskısı 1 Temmuz 1996).

Türkiye'de Özelleştirme

Türkiye'de özelleştirme, "devletin temel görevlerinin gerektiği biçimde yerine getirebilmesi, piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılarak, kamu kesimindeki ağır finansal yükün azaltılması amacıyla" 1983'de gündeme gelmiş ve ilk düzenleme 1984'de (2983 Sayılı Kanun) yapılmıştır. İkinci olarak 1986'da çıkarılan (3291 Sayılı) Kanun'la özelleştirmeyle ilgili yetkili organlar belirlenmiş; özelleştirme programının uygulanması ile "Toplu Ko-

nut ve Kamu Ortaklığı İdaresi" görevlendirilmiştir. Özelleştirme programında karşılaşılan güçlüklerin giderilmesi için kanunlarda çeşitli tarihlerde değişiklik yapılmış; kanun hükmünde kararnamele çıkarılmıştır. Üçüncü olarak çıkarılan, 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi Kanunu, 27 Kasım 1994'de yürürlüğe girmiştir ve halen yürürlüktedir. (19)

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

İlk uygulama çalışmalarının başladığı 1985 yılından Ekim 1999'a kadar 213 kuruluş özelleştirme kapsamına alınmış; bunlardan 22'si daha sonra çeşitli nedenlerle kapsamdan çıkarılmıştır. Ekim 1999'a kadar tamamı kamuya ait veya kamu iştiraki olan kuruluşlardaki kamu paylarının özelleştirilmesi çalışmaları sonucunda, 131 kuruluşta hisse senedi veya varlık satış ve devir işlemi yapılmış; bunlardan 115'inde hiç kamu payı kalmamıştır. (20)

Özelleştirme çalışmaları bazı yarım kalmış tesislerin özel sektöre devredilmesiyle başlamış ve 1985'den 1998 sonuna kadar kapsama alınan kuruluşların yarısından fazlası tamamen özelleştirilmiştir. Bu çerçevede, SEK, ve YEM SANAYİİ ile ÇİTOSAN'a bağlı 30 çimento fabrikasındaki kamu hisseleri tümüyle özelleştirilmiş; böylece devlet çimento işletmeciliğinden çekilmiştir. KARDEMİR'in özelleştirilmesiyle ilk kez yöre halkına, sanayici ve çalışanlara bedelsiz devir suretiyle gider tasarrufu yapılmıştır. NETAŞ ve TOFAŞ'daki kamu hisseleri uluslararası piyasalarda halka arz edilmiştir. (21) 1998 yılında ise T. İş Bankası'ndaki kamu hisselerinin özelleştirilmesi, yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda o tarihe kadar yapılan en büyük halka arz olmuş; ayrıca, Sümerbank, Denizbank, AnadoluBank ve Etibank'ın özelleştirilmeleri ile de, kamu bankalarının özelleştirilmesi yolunda ilk adım atılmıştır. TÜRK TELEKOM (PTT'nin Telefon kısmı)'nın en çok % 49 hissesinin özelleştirilebilmesi için değer tesbit komisyonunun verdiği rapor Bakanlar Kurulu'na onaylanmış ve ihale komisyonu kurul-

muştur. Halen özelleştirme kapsamındaki 76 kuruluşdan 33 tanesinde kamu payı % 50'nin üzerinde olup, bunlardan petro-kimya kuruluşumuz olan PETKİM'de değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. (22) Ayrıca, Türk Hava Yolları A.Ş. de 2000 yılı sonlarında büyük ölçüde özelleştirilecektir.

Nisan 1998'de herbiri 500 milyon dolara Türkccl ve Telsim'e sözleşmelerle devredilen GSM hatlarının arkasından giderek artan talebi karşılamak ve yeni teknolojileri kullanıma sunmak amacıyla; biri TÜRK TELEKOM'a, 2'si ihaleyle özel sektöre verilmek üzere 3 adet GSM 1800 lisansı satılması kararlaştırılmış; bunlardan biri 2000 yılı Mayıs'ında İş Bankası ile İtalyan ortağına 3 milyar dolara satılmıştır. Ayrıca, yine 2000 yılında en büyük Türk işletmesi olan TÜPRAŞ'ın % 31'lik hissesi, İMKB'de halka arz yoluyla satılmıştır. Özelleştirme 2000 yılında hız kazanmış olup, 5,2 milyar dolar olan bu yılın hedefi gerçekleştirilme yolundadır. Özelleştirme İdaresi'ne göre, 2000 yılının ilk yarısının sonunda, gerçekleşme 3,1 milyar doları bulmuştur.

4.3. YABANCI SERMAYELİ İŞLETMELER

Türkiye'de yabancı gerçek ve tüzel kişilerin yalnız yabancı sermaye ile veya yerli ortaklarla birlikte kurabildikleri işletmeler, kuruluşlarında hukuki temel olarak alınan kanunlara göre 4 grupta toplanabilir; bunlar: (23)

- Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu (6224 Sayılı Kanun)'na göre
- Petrol Kanunu (6326 S. K.)'na göre
- İki ve çok taraflı uluslararası anlaşmalara göre
- Türk Parası Kıymetini Koruma Kanunu (1567 S.K.)'na göre

Bunlardan ilki en büyük gruptur.

- **Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu (1954)'na göre,** yabancı gerçek ve tüzel kişiler izin ile Türkiye'de işletme kurabilirler. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na usul yönünden incelenen müracaatlar, DPT Yabancı Sermaye Dairesi'nce incelenerek değerlendirilir. DPT, bu incelemede iktisadi kalkınmaya ve ödemeler

dengesine etkileri, o dalda çalışan yerli ve yabancı sermayenin durumu, dışarıdan makina ve teçizat getirilip aynı sermaye olarak konulması söz konusu ise, bunların yurt içinde imal edilip edilmediği gibi hususları değerlendirir.

Yabancı sermayeli işletme, Türk ortaklarla birlikte Türk Ticaret Kanunu'nda gösterilen şirket tiplerinden birinden olabilir veya kendi ülkesindeki kanunlara göre kurulmuş bir işletmenin Türkiye'deki şubesi olabilir.(24) Bu Kanuna göre kurulan bir işletmenin avantajı, vergiden önceki kar payını izin almadan otomatik olarak dışarıya transfer edebilmesidir. Sayıları oldukça fazla olan bu tür işletmelere örnek olarak, Roche, Mercedes-Benz (yeni adıyla, Daimler Chrysler), Renault, Siemens verilebilir.

- **Petrol Kanunu**, ülkemizde petrol arama, çıkarma, rafineri kurma, petrol ürünleri satmak amacıyla işletme kurmak isteyenlere, T.T.K.'deki şirketlerden biri veya dışardaki işletmenin bir şubesi olarak işletme kurma imkanı vermektedir. Bu kanunun avantajı, yabancı işletmenin de Türk petrol şirketlerine tanınan, bütün hak ve imtiyazlardan yararlanması ve net kârların Maliye Bakanlığı'nca incelemesi sonunda izinle yurt dışına transfer edebilmesidir.
- **Türkiye ile diğer bir veya birkaç ülke arasında ikili veya çok taraflı olarak yapılan anlaşmaların sağladığı teşvik ve kolaylıklar**, hak ve imtiyazlardan yararlanarak da yabancı sermayeli şirketler kurulabilir. Örneğin; Türkiye, İran ve Pakistan arasında kurulup bir süre sonra sona eren Bölgesel Kalkınma Teşkilatı (RCD) anlaşması ile üye ülkelerle karşılıklı olarak sermaye yatırımları teşvik edilmiştir. Bugün onun yerini İktisadi Kalkınma Örgütü (ECO) almış olup, Asya'daki Türk cumhuriyetleri ve diğer bazı ülkelerin katılımı ile üye sayısı 10'u bulmuştur.
- **Türk Parası Kıymeti Kanunu** 1980'lerde kaldırılmış ise de, önceleri bu Kanun'a göre de işletme kurulabilmekte idi.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞLETMENİN KURULUŞ ÇALIŞMALARI

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

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

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

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

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

5.1. KURULUŞLA İLGİLİ BAZI TEMEL KAVRAMLAR

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

Yatırım

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

Genel olarak, makro düzeyde:

- (1) Yeni üretim birimleri veya üretici güç kurmak
- (2) Aşınma ve eskime nedeniyle ve ayrıca
- (3) Modernizasyon nedeniyle

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

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

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

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

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

Yatırım Projesi ve Fizibilite (Yapılabilirlik) Çalışmaları

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

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

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

Bu tanımda yatırımlar, yeni üretici güç yaratma, genişletme (Türkiye'de yerleşmiş deyimıyla, "tevsî") ve geliştirme (modernizasyon) olmak üzere üçlü bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

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

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

5.2. GENEL OLARAK İŞLETMENİN KURULUŞ AŞAMALARI

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

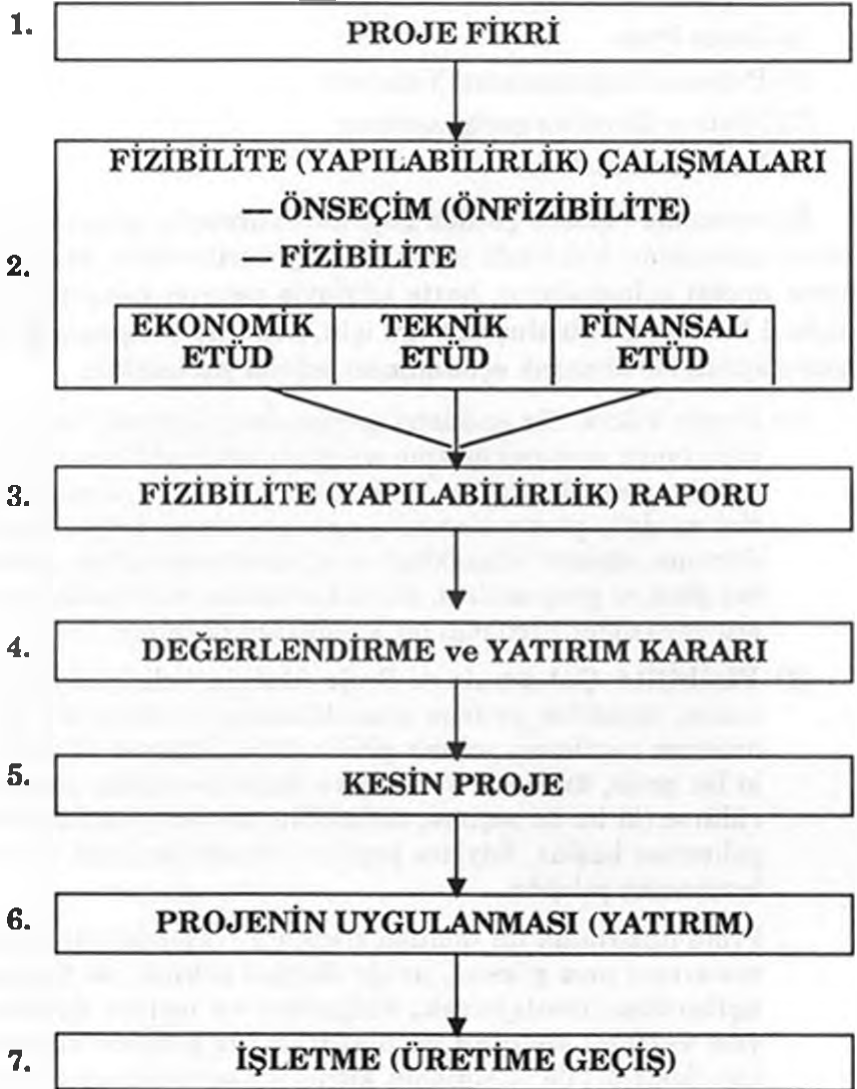
- (1) Proje Fikri
 - (2) Fizibilite Çalışmaları (Proje hazırlama)
 - Olanak etüdü ve önseçim (Önfizibilite)
 - Fizibilite çalışması (Ekonomik, teknik, finansal etüdler)
 - (3) Fizibilite Raporu (Tamamlanmış fizibilite etüdü)
 - (4) Değerlendirme ve Yatırım Kararı
 - (5) Kesin Proje
 - (6) Projenin Uygulanması (Yatırım)
 - (7) İşletme (Üretime geçiş) aşaması
- şeklinde sıralanabilir.

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

- (1) **Proje Fikri.** Bir endüstri projesinin gelişmesi, belirli bir malı (veya malları) üretme isteğinin müteşebbisin zihninde belirlenmesi ile başlar. Proje fikri, o ülkenin üretim-tüketim modeli, pazar durumu, mevcut sanayi işletmelerinin durumu, ihracat olanakları ve ithalat programları, kalkınma plan ve programları, doğal kaynaklar ve teknoloji durumu veya diğer herhangi bir kaynaktan doğabilir. (3)
- (2) **Fizibilite Çalışmaları.** Proje fikrinin belirlenmesinden sonra, öncelikle yatırım olanaklarının incelenmesi ve bir önseçim yapılması yoluna gidilir. Eğer düşünce düzeyindeki bir proje, üzerinde durulmaya değer (yeterince cazip) görülürse (ki bu ön seçime, önfizibilite de denir) asıl fizibilite çalışması başlar. Böylece seçilen konuda projenin tamamlanmasına çalışılır.

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

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



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

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

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

- (5) **Kesin Proje.** Proje kabul edilirse, artık onun kesin proje haline dönüştürülmesi gerekir. İşletmenin hukuki şekli, kesin teknik hesaplar, alınacak makinelerin kesin kapasiteleri ve maliyetleri v.b. hususlar üzerinde durularak projeye son şekli verilir.
- (6) **Projenin Uygulanması (Yatırım).** Bu aşamada yatırım artık gerçekleşmekte, bir yandan kesin siparişler verilirken, öte yandan, fiziksel yatırımlar başlamaktadır. Yapılan tüm önceki çalışmalar yatırım için hazırlık olup, asıl büyük harcamalar bu dönemdedir. Projenin planlanan zamanda ve maliyetlerle gerçekleştirilmesi büyük bir önem taşır.
- (7) **İşletme (Üretime Geçiş) Aşaması.** Fiilen gerçekleşmiş bulunan yatırım projesinin artık sonuçlarını vermeye başladığı son dönemde, ilk üretim deneme niteliğindedir. Deneme üretimi sırasında, gerek kalite, gerekse kantite bakımından planlanan ile elde edilen mamüller arasında olumsuz farklar varsa bunların giderilmesine çalışılır. Böylece, kurulan ekonomik birim clağan üretim faaliyetine geçer ki, bu da artık işletme döneminin başlamasıdır.

5.3. FİZİBİLİTE ÇALIŞMALARININ ÖNEMİ, AMAÇLARI VE BAŞLICA KISIMLARI

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

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

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

Fizibilite çalışmaları ve fizibilite raporu hazırlanmasının başlıca amaçları şöyle sıralanabilir:

- (1) İşletmenin kurulmasına kesin karar vermek
- (2) İşletmenin hangi büyüklükte ve nerede kurulacağını belirlemek
- (3) Yatırımın finansal portesini (mali yükünü) ortaya koymak ve gerekli iç ve dış finansman için yardımcı olacak finansal kuruluşlara fizibilite raporunu sunmak
- (4) Teşvik kredisi, yatırım indirimi ve döviz tahsisi gibi devletin sağladığı olanaklardan yararlanmak üzere fizibilite raporunu DPT gibi ilgili kamu organlarına sunmak

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

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

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

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

- Pazar durumu ve tesis kapasitesi (Talep ve pazar araştırması, pazar araştırması, pazarlama ve satışlar, üretim programı ve kapasite)
- Malzeme girdileri
- İşletmenin kuruluş bölgesi ve yeri

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

- Proje mühendisliği
- Teknoloji
- Donatım ve İnşaat mühendisliği
- Personel (işgücü ve memur)
- Tesis organizasyonu ve genel giderler (İdare ve satış giderleri)
- Mali analizler (Toplam yatırım harcamaları, proje finansmanı, üretim giderleri, ticari kârlılık, ulusal kârlılık).

Proje ekibi. Bir müteşebbisin fizibilite etüdünü kendisinin yapması pek az görülür. Bu durum ancak çok küçük bir endüstri işletmesi, ya da küçük tarım veya hizmet işletmesi kurulması halinde sözkonusu olur. Normal olarak fizibilite, uzmanlık isteyen bir iş olup, bir ekip çalışmasını gerektirir. Dolayısıyla, çeşitli alanlarda uzmanlaşmış kimselerin oluşturduğu proje ekibi bunu yapar. Gelişmiş Batı ülkelerinde ve son zamanlarda ülkemizde bu konu aşırı bir hizmet işletmeciliği alanı olmuş ve proje firmaları kurulmuştur. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin kendi bünyelerinde "proje birimi" kurmaları yoluna gidilmekte; ancak büyük, teknik yönleri karmaşık projelerde yabancı proje firmalarından yararlanılmaktadır. Esasen, genellikle dış kredi veren kuruluşlar (Dünya Bankası, Amerikan Yardım Teşkilatı—AID gibi), yabancı müşavir (danışman) firma tutulmasını önşart olarak istemekte ve telkin etmektedirler.

Fizibilite raporu hazırlanmasında, başta Devlet Planlanma Teşkilâtı olmak üzere Devlet Yatırım Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası, (eskiden, DESİYAB), B.M. Sınaf Kalkınma Teşkilâtı, Odalar ve Borsalar Birliği yardımcı olmağa çalışmaktadır. DPT'nin çeşitli sektörler için hazırladığı "tip fizibilite formları"

vardır. Diğerlerinin de proje hazırlama ve değerlendirme esaslarını anlatan broşür veya yayınları mevcuttur.

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

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

5.3.1. Ekonomik Etüd

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

- (1) Pazar araştırması ve talep tahmini
- (2) İşletme büyüklüğünün (kapasitesinin) saptanması
- (3) İşletmenin kuruluş yerinin seçimi.

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

malarla saptanmaya çalışılır. Mevcut arz ve talebin gelişme eğilimleri (trendleri) üzerinde durulur.

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

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

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

I. YATIRIMCI İLE İLGİLİ BİLGİLER

YATIRIMCI KURULUŞUN

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

II. YATIRIM İLE İLGİLİ BİLGİLER

BÖLÜM : 1

1. GENEL BİLGİLER

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

BÖLÜM : 2

2. PROJENİN GEREKÇESİ

- 2.1. Projenin Kısaca Anlatımı
- 2.2. Üretilen Mallar ve Hizmetler
- 2.3. Hedeflenen Pazar

BÖLÜM : 3

3. PROJENİN KAPASİTESİ

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

BÖLÜM : 4

4. PROJENİN TEKNOLOJİ YÖNLERİ

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

BÖLÜM : 5

5. YATIRIM TUTARI

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

BÖLÜM : 6

6. YATIRIMIN FİNANSMANI, İŞLETME DÖNEMİ BİLGİLERİ VE FİNANSAL ANALİZ

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

BÖLÜM : 7

7. PROJENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

- 7.1. Yatırımcı Açısından Değerlendirme
- 7.2. Millî Ekonomi Yönteminden Değerlendirme
- 7.3. Devletin Kazancı
- 7.4. Devletin Kaybı

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

(Kaynak: Resmi Gazete, Sayı: 22248, 4 Nisan 1995'den Anahatlarıyla alınmıştır)

5.3.2. Teknik Etüd

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

Teknik etüdün kapsamına giren konuların başlıcaları şunlardır:

- Projenin teknik tanımı, tesis kurulacak arazinin zemin etüdlere, hammadde ve yardımcı madde etüdlere, laboratuvar testleri
- Üretim usul ve teknolojisi seçimi: seçimin gerekçesi, elde ediliş biçimi (lisans, satınalma, ortak girişim); alternatifler ve maliyetler
- Üretilcek malların, yan ürün ve artıkların çeşitleri, nitelikleri artıkları değerlendirme olanakları
- Makine ve teçhizat seçimi; özellikleri, tercih sebepleri, yurt dışından getirilecek olanlar, teknik ömürleri ve maliyetleri
- Tesisin yerleşme planı
- İnşaat işleri
- Montaj işlerinin kim tarafından, nasıl yapılacağı ve harcaması miktarı
- Uygulama planı (termin programı): İşletmenin yatırım döneminde kuruluşunun aylara göre grafik veya tablolarla ayrı ayrı gösterilmesi.

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

5.3.3. Finansal (Malî) Etüd

Finansal etüd, işletmenin kurulması için gerekli ülke içi ve dış kaynak fonların miktarının saptanmasını ve en uygun bir şekilde (en düşük faizlerle) karşılanması, işletmenin

gelir ve gider tahminleri ve işletmenin kârlılık durumuyla ilgili analizleri kapsar. Daha spesifik olarak bu çalışma şu konuları ele alır: (11)

- (1) Yatırım tutarının (sabit kıymetler ile döner sermaye toplamının) hesaplanması
- (2) İşletmenin gelir ve gider tahminlerinin yapılması
- (3) Finansman kaynaklarının saptanması
- (4) İşletmenin kârlılık durumuyla ilgili analizler
- (5) Organizasyon durumu.

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

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

"Patent", belirli bir üretim teknolojisini geliştiren firmaya, devletçe tanınan ve genellikle 15-17 yıl gibi uzun süreyi kapsayan bir yasal korunma hakkıdır. Kısaca, yenilik ve buluşların ilgili devlet kuruluşunca (bizde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı) kayıt ve tescil ettirerek başkasının kullanmasını önlemeğe "patentini almak" denir. **Patent gideri** ise, patentin sahibine belirli bir bedel ödeyerek "kullanım hakkının" kiralanması ve satın alınması içindir. Kendileri teknoloji üretiminde çok zayıf kalan geri kalmış ülkeler işletmeleri genellikle patent satın alma yoluna giderler. Ancak çoğu zaman patent almak ya da kiralamak yeterli olmaz; bir de "kullanım bilgisi"nin de satın alınması veya kiralanması gerekir. İşte bu kullanım bilgisine de **"know-how"** denir.

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

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

Ayrıca, toplam yatırım ile bunun sabit ve döner sermaye şeklinde dağılımı belirlendiğinden, ilk ödemelerden başlayarak, faaliyetlerle ilgili nakit ihtiyaçları ve nakit giriş ve çıkış hesapları yapılır. Böylece, fon akım ve nakit akımı planlanmış olur.

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

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

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

ALTINCI BÖLÜM

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

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

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

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

6.1. İŞLETME BÜYÜKLÜK ÖLÇÜLERİ (KRİTERLERİ)

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

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

6.1.1. Kantitatif Büyüklük Ölçüleri

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan kantitatif kriterlerin başlıcaları şunlardır:

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

Bunların dışında kullanılan makine ve tezgah sayısı veya gücü; kullanılan hammadde miktarı veya harcanan enerji miktarı; başlıbaşına bir kriter olmamakla beraber yıllık ihracat değeri de, bir büyüklük ölçüsü olarak belirtilebilir.

Hangi ölçünün esas alınacağı işletmenin çeşidine göre değişir. Birçok sanayi ve ticaret işletmesinde satış hasılatı (yıllık cirosu), hizmet işletmelerinde çalışanların sayısı, iplik fabrikalarında iş sayısı, çimento fabrikalarında döner fırın sayısı, gübre fabrikalarında üretim miktarı, enerji santrallerinde beygir gücü, sinema ve tiyatrolarda koltuk sayısı, otellerde yatak sayısı, ve tarım işletmelerinde toprağın genişliği genellikle kullanılan büyüklük ölçüleridir. Ama tek kriter yerine, iki veya daha fazla somut kriteri esas almak, ya da -yukarıda belirtildiği gibi- kantitatif kriterlerle bazı kalitatif kriterleri kombine etmek daha yararlı büyüklük ölçüsü sağlar.

Başta A.B.D. ve Avrupa ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkelerde her yıl en büyük işletmeler belirlenir. Örneğin, A.B.D.'de ünlü **Fortune (Servet)** dergisi, A.B.D.' ve dünyanın en büyük 500 işletmesini belirleyip "Fortune 500" ve "Global 500" başlıklarıyla satışlar, kârlar, varlıklar öz sermaye ve çalışanların sayısına göre sıralayıp yayınlar. Yine iş hayatı ile ilgili ünlü dergilerden "Business Week"de, A.B.D.'nin, dünyanın ve gelişmekte olan ülkelerin en büyük işletmelerini "satışlar", "kârlar" ve "piyasa değerlerine" göre, her yıl sınıflandırır ve "Global 1000" başlığı altında, tüm dünyadaki ilk 1000 işletmeyi belirleyip yayınlar. Ayrıca, "Forbes" dergisi de aynı şekilde ABD'de ve dünyadaki işletmeleri sınıflandırır.

Ülkemizde, İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nin, 1967 yılında başlattığı sadece İstanbul'u kapsayan en büyük 100 sanayi kuruluşuyla ilgili anket araştırmaları zamanla Türkiye düzeyine yansıtılmış; 1977 yılında 300 firmaya çıkarılmış; ve nihayet 1980 yılında daha sağlıklı ve mukayeseli değerlendirmelere fırsat vermek için 500 firmaya dönüştürülmüştür. (1) Sonuçları her yıl İSO Dergisi'nde yayınlanan araştırmalarda, Türkiye'deki kamu ve özel sektör işletme ve müesseselerinin "ürettikleri mallardan satış tutarları", "satış hasılatları", "bilanço kârları", "öz sermayeleri" ve "ücretle çalışanların sayısı" ayrı ayrı belirtilmektedir. Ayrıca, daha sonra iki ayrı satış değeri ile diğer üç kritere ek olarak üç yeni değişken, "net aktif toplam", "brüt katma değeri" ve "ihracat değeri" (TL ve dolar cinsinden) katılmıştır.

Daha sonra, ilk 500 işletmeyi takibeden büyük 250 işletme de belirlenip, İSO Dergisinin ayrı bir sayısında kamuoyuna açıklanmaya başlanmıştır. Son olarak da, 1998 yılında ilk kez en büyük 500'ü izleyen 2. grup büyüklerin sayısı 500'e çıkarılmış ve Eylül 1998'de açıklanan en büyük 500 sanayi işletmesinden sonra, 2. 500'lük grup da açıklanmıştır. Böylece, her yıl en büyük 1000 sanayi işletmesi büyüklük sırasına göre 2 grup halinde açıklanmaya başlanmıştır.

Tablo 6-1 2000 Yılında Türkiye'nin En Büyük 20 Sanayi İşletmesi-nin Üretimden Satışları, Net Varlıkları ve Bir Önceki Sıralamadaki Yerleri (1999 Takvim Yılı Verileri).

Sıra		İşletme Adı	K = Kamu Ö = Özel ve Bağı Olduğu Oda	Üretimden Satışlar Trilyon TL	Net Varlıklar (Net Aktifler) Trilyon TL
1999	(1998)				
1	(1)	TÜPRAS-T.Petro) Rafinerisi A.Ş.	K	1313,6	1 193,1
2	(2)	TEAŞ-T.Elektrik Üretim, Dağıtım A.Ş.	K	881,8	3 974,1
3	(6)	Arçelik A.Ş.	Ö-İstanbul	455,8	406,9
4	(8)	Oyak - Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	Ö-İstanbul	464,9	186,1
5	(7)	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	Ö-Ereğli	334,8	629,4
6	(4)	T.Şeker Fabrikaları A.Ş.	K	330,1	756,3
7	(12)	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ö-İstanbul	298,6	283,8
8	(10)	PETKİM- Petrokimya Holding A.Ş.	K	281,4	401,6
9	(11)	T.Kömür İşletmeleri Kurumu	K	280,2	165,1
10	(3)	TEKEL Genel Müdürlüğü	K	270,0	1 355,8
11	(9)	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.	Ö-İstanbul	223,4	162,7
12	(13)	Ford Otomotiv A.Ş.	Ö-İstanbul	177,9	209,2
13	(25)	BSH Profilo El Geri San. A.Ş.	Ö-İstanbul	159,0	141,0
14	(32)	Türkiye Petrolleri A.O.	K	156,2	148,4
15	(15)	İskenderun Demir ve Çelik Fab.	K	148,8	178,6
16	(17)	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	Ö-İstanbul	147,8	165,6
17	(24)	SASA-Sani ve Sen. El San. A.Ş.	Ö-Adana	147,5	165,7
18	(5)	PHILSA-Philip Morris Sabancı Sig.	Ö-İstanbul	144,5	139,9
19	(18)	Çay İşletmeleri Genel Müd.	K	135,1	131,6
20	(21)	İlabaş Sınai Gazlar End. A.Ş.	Ö-İstanbul	128,6	70,5

(Kaynak: İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı 413, Ağustos 2000, s. 92-95).

2000 yılında Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi (doğal olarak 1999 takvim yılı verilerine dayalıdır) İstanbul Sanayi Odası'nca açıklanmış bulunuyor. İSO Dergisi'nin Ağustos 2000 Sayı-sından, yıllık "üretimden satışlar"a göre sıralanmış en büyük 20 işletme, üretimden satışlar ve net varlık değerleri ve bir önceki yıldaki yerleriyle birlikte Tablo 6-1'de görülmektedir. (2) İSO araştırması, daima satışlar (ki birçok işletme için üretimden satışlardan biraz daha yüksektir) yerine üretimden satışları ilk kriter olarak almakta; sonra, satış hasılatı, brüt katma değer, öz

sermaye v.b. diğer kriterleri sıralamaktadır. Üretimden satışlara öncelik verilmesi, bunların hepsinin fiziksel (somut) mal üreten, "sanayi işletmesi" olmaları nedeniyledir.

Tablo 6-1'deki ilk 5 işletme sırasıyla TÜPRAŞ, TEAŞ, Arçelik, Oyak Renault ve Ereğli Demir Çelik Fabrikaları olup, bunların ilk ikisi, TÜPRAŞ ve TEAŞ kamu işletmesidir. İlk 10'un 2. yarısında ise, ilk kez ilk 10 arasına giren Vestel ile, özelleştirilen Ereğli Demir Çelik hariç diğerleri, T. Şeker Fab., PETKİM, T. Kömür İşletmeleri ve TEKEL kamu işletmesidir.

Dünyanın en büyük işletmeleri de, her yıl ABD'de yayınlanan "Fortune", "Business Week" ve "Forbes" gibi dergilerde açıklanır. Fortune dergisinin "Global 500" araştırması sonuçlarına göre, 1999 yılında, (31 Temmuz 2000 sayısı; 1999 takvim yılı; sadece sanayi değil tüm sektörler dahil) dünyanın en büyük işletmeleri, yıllık ciro bazında sırasıyla, General Motors, Wal-Mart Stores , Exxon Mobil, Ford Motor ve DaimlerChryslerdir. Aşağıda Tablo 6-2'de ilk 20 işletme, satış gelirleri ve varlıkları (net aktifleri) ile görülmektedir. (3)

Tabloda görüldüğü üzere, General Motors çoğu yıllar elinde tuttuğu 1.liği sürdürürken, dünyanın en büyük perakendecisi Wal-Mart Stores 2.ci, Exxon Mobil 3.cü, Ford ve DaimlerChrysler 4.cü ve 5.ci sıradadır. Bunları izleyen üç Japon şirketi Mitsui, Mitsubishi ve Toyota Motor'dan sonra General Electric ve Japon Itoc-hu ilk 10 arasına giren diğer şirketlerdir. Böylece, ilk 10 arasına 5 ABD, 4 Japon ve 1 Alman şirketi girmiştir. İkinci 10 içinde ise, 4 Japon, 2 ABD, 2 İngiliz (biri Hollanda ile ortak), 1 Alman ve 1 Fransız şirketi yer almaktadır. ABD'li Chrysler'i satın alan Daimler (Mercedes'in üreticisi), 1999 da 1998 satışlarıyla 17.cilikten Ford'un yerine 2.ciliğe yükselmiş iken, 2000 yılı sıralamasında 5.ciliğe; Ford Motor, 3.cülükten 4.cülüğe gerilemişlerdir. Araya Wal-Mart Stores ve şirket evliliği yapan Exxon Mobil girmiştir.

Tablo 6-2 2000 Yılında Dünyanın En Büyük 20 İşletmesinin Satışları, Net Varlıkları ve Bir Önceki Sıralamadaki Yerleri 1998 Takvim Yılı Verileri.

Sıra 1999 (1998)		İşletme Adı ve Ülkesi	Satış Gelirleri Milyar Dolar	Net Varlıklar Milyar Dolar
1	(1)	General Motors-ABD	176,6	273,9
2	(4)	Wal-Mart Stores-ABD	166,8	70,2
3	(8)	Exxon Mobil-ABD	163,9	144,5
4	(3)	Ford Motor-ABD	162,6	276,2
5	(2)	DaimlerChrysler-Almanya	160,0	175,1
6	(5)	Mitsui-Japonya	118,6	62,4
7	(7)	Mitsubishi-Japonya	117,8	78,9
8	(10)	Toyota Motor-Japonya	115,7	160,6
9	(9)	General Electric-ABD	111,6	405,2
10	(6)	Itochu-Japonya	109,1	59,1
11	(11)	Royal Dutch/Shell-Hol. İng.	105,4	113,9
12	(13)	Sumitomo-Japonya	95,7	47,8
13	(18)	Nippon Telegraph & Telephone-Japonya	93,6	179,5
14	(12)	Marubeni-Japonya	91,8	54,4
15	(15)	Axa-Fransa	87,6	508,6
16	(14)	IBM-ABD	87,5	87,5
17	(19)	BP Amoco-İngiltere	83,6	89,6
18	(16)	Citigroup-ABD	82,0	716,9
19	(17)	Volkswagen-Almanya	80,1	67,2
20	(21)	Nippon Life Insurance-Japonya	78,5	423,2

(Kaynak: Fortune, 31 Temmuz, 2000, s. F-1).

6.1.2. Kalitatif (Niteliksel) Büyüklük Ölçüleri

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

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

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

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

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

6.1.3. Büyük ve Küçük İşletmelerin Üstünlükleri

İşletmeler, büyüklüklerine göre, "küçük işletmeler", "orta ölçekli işletmeler" ve "büyük işletmeler şeklinde üçlü bir şekilde sınıflandırılabilirler. Hatta ilk gruptan, "çok küçük işletmeler" ayrı bir grup olarak ele alınabilir. Öte yandan, uygulamaya dönük olarak genellikle küçük işletmeler orta ölçekli işletmelerle birlikte düşünülerek, "büyük işletmeler" grubuna karşılık, "küçük ve orta ölçekli işletmeler" tek grup olarak ele alınır. Kısaca "KOBİ" denilen ve ülke ekonomilerinin temelini oluşturan bu büyük grup aşağıda ayrıca ele alınacaktır. Büyük işletmelerin de küçük işletmelerin de kendilerine özgü bir takım üstünlükleri (doğal olarak bazı sakıncalı yönleri de, vardır.

Büyük İşletmelerin başlıca üstünlükleri şöyle sıralanabilir: (4)

— Makineleşme ve gelişmiş üretim metodlarıyla, büyük ölçekli

Üretim (kitle üretimi) yapılabilir; böylece birim maliyetler düşer.

- Yine makineleşme, standartlaştırma ve uzmanlaşma ile iş-gücünü ve makineleri daha verimli kullanma imkanı doğar.
- Üretimde yüksek teknoloji kullanma yanında, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge)ye daha çok kaynak ayrılıp, buluş ve yeniliklerden daha fazla yararlanılabilir.
- Modern işletmecilik uygulamaları daha çok görülür. Daha etkin organizasyon kurulup, departmanlarda uzman personel ile etkin işbölümü yapılır.
- Daha kaliteli perscnel çalıştırıldığı gibi, onlara daha iyi eğitim, yetişme ve yükselme imkânı sağlanır.
- Yüksek finans gücü sayesinde, daha kolay ve düşük maliyetle para ve kredi sağlanır..
- Riskler daha kolay dağıtılır; zira çeşitli sektörlere girilebilir.
- Satınalmada, retimde, pazarlamada (rneğin, reklam harcamaları) artan pazarlık gücü, iskontolar v.b. nedenlerle b-yklkten kaynaklanan tasarruflar sağlanır.
- Üretimde atık maddeler daha iyi değerlendirilebilir.

Küçük İşletmelerin başlıca üstünlükleri de şöyle sıralanabilir: (5)

- Bu işletmeler talep değişmelerine (sınırlı sabit varlıkları nedeniyle) daha hızlı uyum sağlarlar, esneklikleri fazladır.
- Dar bir çevreye hitabettiklerinden müşterileriyle yakın temas ve kişisel ilişkiler geliştirirler. İşçi-işveren ilişkisi de daha yakındır.
- Müşterilere mal ve hizmetlerle daha iyi hizmet verirler. Özel değişiklik yapma imkanları fazla olup, standart mal sunma yerine özel ihtiyaçları karşılamaya daha çok yönetirler.

- Küçük sermaye gerektirdiğinden kurulmaları daha kolaydır.
- Makineden çok emeğe, işgücüne dayanırlar; sınırlı sayıda personel çalıştırılır, bunlar etkin olarak kontrol edilerler.
- İnsan ilişkilerinin önem kazandığı alanlarda örneğin, hizmet sektöründe daha etkili olurlar.
- Büyük işletmelere cazip olmayan küçük pazar bölümlerini hedef pazar seçip, buralarda kârlı çalışabilirler.
- Mülkiyet ve yönetimde bağımsızlık sözkonusu olup, çoğunlukla yönetimde "sahip-yönetici" vardır. Bürokrasi az olduğundan hızlı karar verme yoluyla pazar fırsatlarını yakalama daha kolay olabilir.
- Yeniliklere daha yatkındırlar; bu, müşteriye yakın olmalarıyla bağlantılıdır.

6.2. İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE OPTİMUM İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ

6.2.1. İşletme Büyüklüğünü Etkileyen Faktörler

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

İşletme kurulurken, üretilmesi düşünülen mamulle ilgili önce talep tahminleri, sonra da bu genel talepten işletmenin kendisinin sunacağı mallara ait satış tahminleri yapılır. Ancak, talep oldukça dinamik bir yapıdadır ve zaman içinde devamlı değişimler gösterir. Bugünkü talebi esas alarak kurulacak bir işletme, zamanla talebin artması ile yetersiz kalacak, bu da işletmenin genişletme (tevsii) yatırımlarına yönelmesine yolaçacaktır. İşte,

işletmeyi daha başlangıçta isabetli bir tercihle uygun büyüklükte kurmak, söz konusu ek yatırım giderlerinden tasarruf sağlayacaktır.

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

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

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

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

Müteşebbisin sermayesinin daha geniş ve yönetim yeteneğinin daha çok olduğu hallerde orta büyüklükte işletme kurma yoluna gidilir. Bu takdirde, makineleşme, uzmanlaşma ve işbölümü daha yaygın olur ve müteşebbis herkesi doğrudan denetleme yoluna gitmez. (8) Kurulacak işletmenin büyük işletme olması halinde ise, konuya göre farklılık olmakla beraber, genel olarak işbölümü ve makineleşme daha da yaygın olur. Çalışanlar çok daha fazla sayıyı bulur ve işletme organizasyonu daha karmaşık hale gelir.

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

6.2.2. Optimum (En Uygun) İşletme Büyüklüğü

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

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

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

Öte yandan, işletme büyüklüğü arttıkça, makineleşme ve özellikle ileri teknolojilerden yararlanma imânlarının artması da birim başına maliyetleri düşürebilir. Çünkü küçük ölçekli üretim için bu yola başvurulamaz; başvurulması ekonomik açıdan uygun düşmez.

Ayrıca, büyük ölçekli üretimde birim maliyetlerin daha düşük olmasını sağlayan önemli bir unsur sabit masraflardır. Eğer iş yeri kirası veya hazırlık masrafı gibi birtakım masraflar bir kez yapılıyor ve belirli bir dönem için tekrarlanmıyorsa, üretim miktarı arttıkça bir birime düşen payı da doğal olarak azaltacaktır. Örneğin, 600 milyon TL. aylık kira ödenen bir işyerinde, aylık üretim miktarının 3 000 veya 10 000 birim olması, kira toplamından bir birime düşen payın 200 000 TL veya 60 000 TL olmasına yol açacaktır; burada ikinci durum, birincinin sadece % 33'üne eşit olmaktadır. Keza, matbaacılıkta bir kitabın baskı ve dizgisi, sayfa bağlanması ve düzeltme masrafları -kısaca hazırlık masrafları- yapıldıktan sonra 2 000 veya 4 000 adet basılması halinde, 2. durumda kâğıt ve benzeri masraflar artmakla beraber, hazırlık masraflarından bir kitaba düşen pay yarı yarıya azalacaktır.

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

6.3. KAPASİTE VE ÇEŞİTLİ KAPASİTE KAVRAMLARI

6.3.1. Kapasite ve Kapasite Ölçüleri

İşletmelerin mal veya hizmetleri üretebilme yetenek ve imkânlarının belli bir ölçü ile ifade edilmesine "işletme kapasitesi" denir. Bir kimse, kendisini zorlamadan gerekli dinlen-

meler dışında 10 saat çalışabiliyorsa, o kimsenin çalışma ve iş çıkarma kapasitesi 10 saattir. Bir makine, dinlendirme, bakım-tamir dışında günde 22 saat çalışabiliyorsa, o makinenin günlük kapasitesi 22 saattir.

Aynı şekilde, vardiyalı olarak sürekli çalışması gereken bir işletme vardiya değişimleri v.b. aksamalar dışında günde 22 saat çalışabiliyorsa, bu işletmenin günlük iş görme kapasitesi 22 saattir.

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

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

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

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

6.3.2. Çeşitli Kapasite Kavramları

Kapasite çeşitlerini ifade eden farklı kapasite kavramları var ise de, iki temel kapasite kavramını öncelikle ele almak gerekir.

Bunlardan ilki, daha çok teknik veya mühendislik kapasite kavramı olup, "maksimum veya teorik kapasite", diğeri ise, "normal veya pratik kapasite"dir. Daha sonra, "optimum", "fiili, "atıl (boş)" ve "aşırı" kapasite kavramlarıyla, "kapasite kullanım oranı" da kısaca gözden geçirilecektir.

Maksimum (Teorik) Kapasite

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

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

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

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

Normal (Pratik) Kapasite

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

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

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

Optimum Kapasite

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

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

Fiili Kapasite

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

Atıl (Boş, Kullanılmayan) Kapasite

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

Kapasite Kullanım Oranı

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

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

dir.

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

rin üretim değerlerine göre ağırlıklı (tartılı) olarak (ki bu, gerçek üretim durumunu daha iyi yansıtır) son altı yılda şöyle gerçekleşmiştir: (15) 1994'de %73,0; 1995'de %78,6; 1996'da %78,0; 1997'de %79,4; 1998'de %77 ve 1999'da %72. Görüldüğü gibi, ekonomik krizin ortaya çıkıttığı 1994'de, son yılların en düşük kapasite kullanımı oranı (K.K.O.) olan % 73,0 gerçekleşmiş iken, onu izleyen yıllarda, K.K.O. ortalama 5-6 puanlık artışla %78-79,4 düzeylerine çıkmıştır. Ancak, Türkiye'de 1998'de başlayıp hala devam eden son kriz ile, 1999 kapasite kullanımı, uzun bir dönemin en düşük düzeyi olan % 72'ye inmiştir.

İstanbul Sanayi Odası (İSO) verilerine göre de, **büyük imalat sanayiinde işyerlerinin kapasite kullanımı**, ağırlıklı (tartılı) ortalama göre, 1997'de %79,4; 1998'de %75,1 ve 1999'da %72,4 olmuştur. 1999 yılında düşük kapasitede çalışmanın başta gelen nedenleri, İSO'ya göre şöyledir: (16)

- | | |
|---------------------------|---------|
| – Talep Yetersizliği | % 70,8 |
| • (İç Talep yetersizliği | % 53,9) |
| • (Dış Talep yetersizliği | % 16,9) |
| – Finansman Güçlükleri | 11.6 |
| – Hammadde yetersizliği | 5.9 |

6.4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİLER)

6.4.1. Dünya'da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

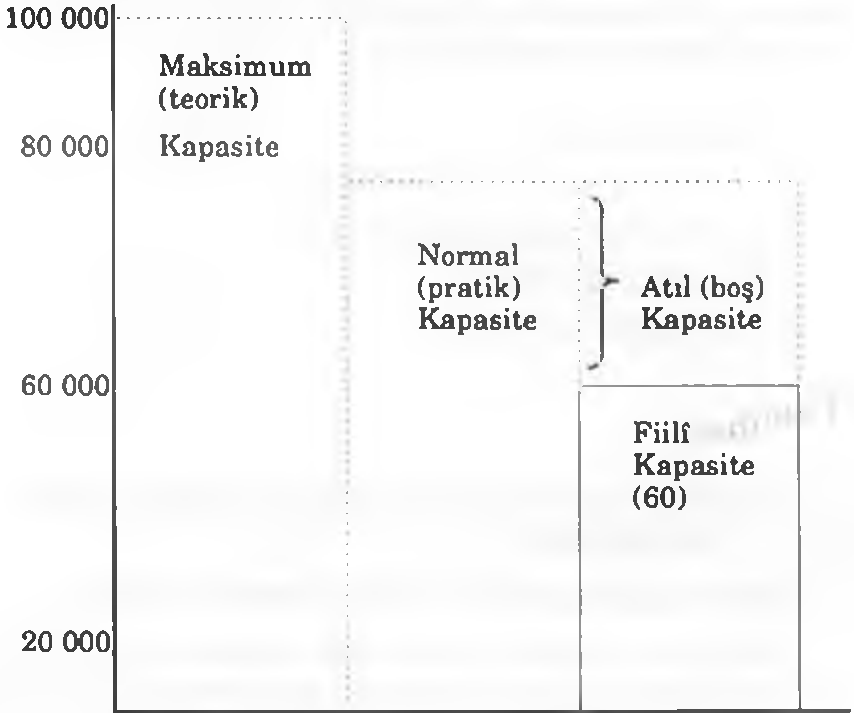
Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal sistemde yerine getirdiği önemli fonksiyonları ilk gören ülke ABD olmuştur. İlginç bir şekilde, tüm dünyada hem dev işletmelerin anavatanı; hem de modern işletmeciliğin beşiği sayılan bu ülke, daha 1920'lerde kurduğu "Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration-SBA)" ve 1953'de kabul edilen "Küçük İşletmeler Kanunu" ile devlete küçük işletmeler için aktif bir teşvik görevi yük-

Aşağıda Şekil 6-1'de "maksimum", "normal", "fiili" ve "atıl" kapasite kavramları şematik olarak görülmektedir. Bu çeşitli kapasite kavramları ile kapasite kullanım oranı arasındaki ilişkiler basit bir örnekle daha somut bir biçimde gösterilebilir. Erkek takım elbisesi üreten bir konfeksiyon işletmesini yıllık maksimum kapasitesi 100 000 takım elbise; normal kapasite ise 80 000 takım elbise olsun. Bu işletme, 2000 yılında fiilen 60 000 takım elbise ürettiği takdirde:

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

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

Üretim Miktarı (Takım Elbise)



Şekil 6-1 Maksimum, Normal, Fiili ve Atıl Kapasite Kavramları.

Ülkemizde, Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre, imalat sanayiinde ortalama kapasite kullanım oranları, işletmele-

lemiştir. Söz konusu Kanun, girişimciliği özendirmek ve bu işletmelerin sistemdeki yerini geliştirmek üzere desteklenmesi ve teşvik edilmesi ile doğrudan doğruya devletin ilgilenmesini sağlamaktadır. (17)

Serbest piyasa ekonomisini benimsemiş tüm gelişmiş ülkelerde sistemin temelini rekabet oluşturur; rekabeti korumanın ana aracı olan KOBİ'leri korumaya yönelik antitröst kanunlar çıkarılmıştır. Ayrıca, bu işletmelerin istihdam yaratmada çok önemli rolleri vardır. Büyük işletmeler genelde işgücü kullanımını azaltmakta iken, küçük ve orta boy işletmeler en fazla iş ve istihdam imkanı yaratmaktadırlar. Sağlam yapılı, büyümeye elverişli KOBİ'ler, ekonomik gelişmenin, siyasal istikrarın ve sosyal barışın güvencesi olup, ülke ekonomisinin de temelini oluştururlar. (18)

Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarılı olmak motifi ile yönlendirilip yönetilen bu işletmelerin dinamik olması ve ekonomiye canlılık kazandırması en önemli ekonomik özellikleridir. Bunların esnek üretim sistemleri ile değişen pazar ve talep koşullarına kolayca uyabilmeleri ve dinamizmi ekonominin krizlere dayanma gücünü arttırmaktadır. Önceleri daha çok istihdamı artırma yolunda önemli görülüp destek verilen KOBİ'ler, 1990'lı yıllardan itibaren üretim sürecinde, satış arttırmada ve yönetim yapısında yeniliklere katkıda bulunacak, canlı, dinamik nitelikli işletmelerin doğuşunu ve gelişmesini sağlayıcı bir ortam yaratmaya yönelik hükümet politikalarıyla desteklenir hale gelmişlerdir. (19)

KOBİ'lerin sahip olduğu esneklik, özellikle kriz koşullarına süratle uyma yeteneği 1973 petrol şoku ve 1979 petrol krizi ile daha iyi anlaşılmıştır. ABD ve Japonya'ya göre konunun önemini geç kavrayan Avrupa Birliği ülkeleri de, diğer birçok ülke gibi 1980'lerin başından itibaren KOBİ'leri destekleme ve geliştirme yoluna gitmişlerdir. Güney Kore, Hong Kong, Tayvan ve Singapur gibi dünya ticaretindeki paylarını hızla arttırmış olan ülkelerin dış pazarlarla rekabet savaşında KOBİ'lerin yaygınlığının ve yapılarının güçlü olmasının avantaj sağladığı belirtilmektedir. (20)

KOBİ'lere ilişkin genel bir tanım veya ortak ölçü bulunmamaktadır. Ülkeden ülkeye, aynı ülkede farklı iş kollarında, hatta zaman içinde aynı işkolunda farklı ölçüler kullanılmaktadır. En

çok kullanılan kantitatif ölçü, çalışan işçi sayısıdır. Ayrıca, zaman zaman sermaye miktarı veya yıllık satış geliri, makina parkı gibi ölçülere de yer verilmektedir. Çeşitli ülkelerde 50'den az veya 100'den az işçi çalıştıranlar küçük; 100'den, 300'den, hatta 500'den az işçi çalıştıran işletmeler de orta ölçekli kabul edilmektedir. (21) Genelde küçük ve orta ölçekli işletmeler birlikte gruplandırılmaktadırlar.

KOBİ'ler için üyeleri farklı ölçüler kullanan Avrupa Birliği'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu 30 Ocak 1996'da üye ülkelere gönderdiği bir yazıyla, en fazla 250 çalışanı olan işletmelerin KOBİ olarak tanımlanarak, bu ortak tanımın kullanılmasını istemiştir. (Ayrıca, en çok 20 milyon ECU (Avrupa Para Birimi)'luk ciro veya 10 milyon ECU'luk bilanço toplamı ve sermayenin %25'den fazlasının tek elde olmaması şartları da vardır). En fazla 50 işçi çalıştıran, yıllık cirosu 5 milyonu ya da bilanço toplamı 2 milyon ECU'yu geçmeyen işletmeler de, "küçük işletme" olarak önerilmiştir. (22)

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

Çeşitli ülkelerde KOBİ'lerin, tüm işletmeler içindeki oranı - gelişmiş ülkeler dahil- çok büyük boyutlarda olup, % 98'in üzerindedir. Örneğin, Türkiye'de % 99,8; ABD'de % 99,2; Japonya'da % 99,4; Almanya'da % 99; Fransa'da % 99; Hindistan'da % 98,6 ve Güney Kore'de % 98,8'dir. Toplam istihdam içindeki payları da ülkeden ülkeye % 60-70 gibi önemli düzeylerde değişmekte iken, toplam kredilerden aldıkları pay % 25-50 düzeylerinde kalmaktadır. Sınırlı bilgiler bunun Türkiye'de % 4 gibi aşırı ölçüde düşük bir düzeyde olduğunu göstermektedir. (24) İşletmecilikle ilgili 1996 tarihli bir yayında, ABD'de bütün işletmelerin % 95'inin

50'den daha az kişi çalıştırdığı; geçen yıl yeni kurulan işletmelerin % 20'sinin 1-2 kişiyle işletildiği; mevcut 47 000 danışmanlık firmasının 3 veya daha az kişi çalıştırdığı; ayrıca bu firmaların sayısının son 2 yılda iki katından fazla arttığı belirtilmektedir. (25)

6.4.2 Türkiye'de KOBİ'ler ve İşletme Büyüklüğü

Ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmeler için belirli bir ölçü yoktur ve çok farklı ölçüler kullanılmaktadır. KOBİ'leri desteklemek amacıyla 1990 yılında kurulan "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)", Kuruluş Kanunu'nda 1-50; 51-150 ayırımı ile KOBİ'leri 1-150 işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlamakta; 150'den fazla işçi çalıştıranları büyük işletme saymaktadır. Bir kalkınma bankası olarak temel amacı KOBİ'lere finansman desteği sağlamak olan Türkiye Halk Bankası, bu işletmeleri verdiği kredilerin amacına göre farklı şekillerde tanımlamakta; Sanayi Kredilerinde en çok 100 işçi çalıştıran küçük; en çok 250 işçi çalıştıran orta ölçekli işletme kabul edilmekte ve her biri için belirli sabit yatırım değerleri de belirtilmektedir. Eximbank KOBİ İhracat Kredisinde, KOBİ, 1-150 işçi çalıştıran üretime dönük sanayi işletmesi olarak; KOBİ Destek Kredisinde, KOBİ, en çok 100 işçi çalıştıran ve belirli sabit yatırım tutarı olan işletme olarak tanımlanmaktadır. (26)

Türkiye'de mevcut işletmelerin fiili büyüklük durumlarını en iyi yansıtan güvenilir istatistikler Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yayınlanmaktadır. Küçük, orta ve büyük işletmeler için sırasıyla, "1-49", "50-99" ve "100-daha fazla" işçi çalıştırma ölçüleri çerçevesinde, DİE'nin, her 10 yılda bir yaptığı son sayım olan "1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı" sonucuna göre toplam 1 070 990 işyerinin:

- 1 066 541'i küçük işletme olup, toplamın % 99,6'sını
- 2 167'si orta ölçekli olup, toplamın % 0,2'sini
- 2 282'si büyük ölçekli olup, toplamın % 0,2'sini oluşturmaktadır.

Görülüyorki, tüm işletmelerimizin %99,8'i KOBİ olarak adlandırılan işletmelerdir. (DİE, bu sayımda ayrıca, "1-4" işçi çalıştıran işletme sayısını da belirlemiş olup, bunlar 955 246 ile toplamın %

89,2'si; KOBİ'lerin de % 89,4'ünü oluşturmaktadır. Toplam çalışanların sayısı 3 539 744 olup, bunun % 72,5'u küçük işletmelerde; % 4,2'si orta boy ve % 23,3'ü de büyük işletmelerde çalışmaktadır. Bu haliyle Türkiye ekonomisi orta ölçekliden çok, küçük işletme ağırlıklı bir ekonomidir. (27)

Ekonomi basınının bildirdiğine göre, "Küçük ve orta boy işletmelerin önemini son yıllarda keşfeden ülkemizde, 1996 yılı "KOBİ yılı" ilan edilmiş" ve "KOBİ yılı kapsamında yürütülen faaliyetlerin takvimi hazırlanarak, Türkiye'de KOBİ'lerle ilgili faaliyetlere katkıda bulunan, meslek odalarından vakıflara kadar uzanan farklı türdeki kuruluşların düzenledikleri, ya da katıldıkları 332 faaliyet belirtilmiştir. Bunların çoğu KOSGEB'in eğitim faaliyetleridir. (28) Esasen, yukarıda değinilen yeni KOBİ Kararnamesi taslağı da, özellikle TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)'un yaptırdığı araştırmalarda, KOBİ'lerin kredilerden %4 gibi, inanılmaz ölçüde düşük pay aldıklarının ortaya çıkması ile, bu durumun düzeltilmesi ve ayrıca KOBİ'lerin dışa açılmaya teşvik edilmesi gerekli görülmektedir.

İstanbul Sanayi Odası, Dünya Bankası ve İstanbul Ticaret Odası'nın İstanbul'da Şubat 2000'de birlikte düzenledikleri "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesi" konulu bir seminerde, sanayileşmede KOBİ'lerin önemi ve finansman problemlerine çözüm önerileri; Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) tarafından kullanılan Dünya Bankası kredileri ile, TTGV'nin "Teknoloji Geliştirme Projeleri" ve KOBİ'lere destek niteliğindeki danışmanlık hizmetleri tartışılmıştır. Ayrıca, İtalya ve İspanya'daki uygulamalar ve Akdeniz'e kıyısı olan ülkelerde yapılabilecek işbirliği konusunda bu ülkelerden gelen Ticaret ve Sanayi Odası yetkililerince değerlendirmeler yapılmıştır. (29)

YEDİNCİ BÖLÜM

İŞLETMENİN KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ

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

İşletmelerin kuruluş çalışmaları sırasında üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de kuruluş yerinin seçimidir. Kuruluş yeri, işletmenin faaliyette bulunduğu yer olup, işletme büyüklüğü belirlendikten sonra yapılacak işlerin başında bunun seçimi gelir. Çeşitli alternatifler arasında işletmenin faaliyetleri için en uygun, ya da optimum olanını kararlaştırmak pek kolay değildir ve ciddi çalışmalar yapmayı gerektirir.

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

7.1. KURULUŞ YERİNİN ÖNEMİ VE OPTİMUM KURULUŞ YERİ KAVRAMI

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

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

Kuruluş yerinin seçiminde gereken özen gösterilmezse, başlangıçta iyi olan bir yerin değişen koşullar nedeniyle elverişsiz bir duruma gelmesi de mümkündür. Gerek daha başlangıçta, gerekse sonradan görülen değişimler yüzünden **uygun olmayan yerde faaliyetlerini sürdüren bir işletme, maliyet giderlerinin yüksekliği nedeniyle diğer işletmelerle rekabet edemez.** Kurucuların bu konudaki yanlışları ne denli büyük olursa, ortaya çıkacak sakıncalar da o ölçüde büyük olur. Bu husus, kritik bir karar olan kuruluş yeri seçimi için daha çok ve etraflı bilgi toplanmasını gerektiren nedenlerin başında gelir.

Yanlış yerde kurulması halinde, işletme, pazar ekonomisi düzeninde rekabet bakımından zayıf kalıp, ömrü boyunca gereksiz harcamalara yol açması nedeniyle yatırımın kârlılığını yeterince sağlayamayacağı gibi, makro düzeyde de, bu durum, ulusal kaynakların yanlış kullanımı ve savurganlık olacaktır. Ancak konuya ülke ekonomisi açısından bakması gereken devlet organlarının üzerinde duracağı ekonomik ve sosyal kriterler, kâr ve gelir sağlamayı ön planda tutan müteşebbisin kriterlerinden hayli farklı olacaktır. Şu halde, özellikle merkezi devlet organları (DPT, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı gibi) ile yatırımcıların önem verdikleri farklı iki grup kriterin varlığından bahsetmek gerekir.

Planlama organlarının kullandıkları kriterler, ulusal gelirin maksimum kılınması, tam istihdamın sağlanması, geri kalmış bölgelerin geliştirilmesi, yoğun yerleşim bölgelerinin birikimli sosyolojik ve çevresel (ekolojik) sorunlarına çözüm bulunması gibi genel kriterler veya ölçütlerdir. (1) Devlet organlarıncı, kamu yatırımlarında ve özel işletmelere devletçe sağlanacak çeşitli kolaylıkları (teşvik kredisi, yatırım indirimi v.b.) sağlamak için yapılan proje değerlendirmelerinde bunlar gözönünde tutulur. Diğer bir deyişle, sözkonusu kriterler fizibilitenin ulusal kârlılık, ya da sosyal fayda açısından değerlendirme kriterleridir.

Müteşebbis (yatırımcı) açısından ön plânda tutulan kriterler ise, işletme kârının maksimum kılınması veya toplam satış gelir-

lerinin maksimum kılınmasıdır. Ancak uygulamada en uygun kuruluş yeri sorunu daha çok, kâr ya da gelirlerin maksimizasyonu yerine, toplam maliyetlerin minimizasyonu açısından çözümlenmeye çalışılmaktadır. Çünkü, bir sanayi işletmesi (fabrika) üretme geçmeden önce toplam maliyetleri ve özellikle üretim maliyetlerini tahmin etmek, satış gelirlerine göre daha kolay olduğu gibi, maliyetlerin kontrol edilebilmesi de nisbeten kolaydır. Bu yüzden, optimal kuruluş yeri, toplam üretim masraflarının en düşük olduğu yer olarak düşünülebilir.

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

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

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

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

Kuruluş yerinin seçimi, yaklaşık olarak 150 yıllık bir süre içinde iktisatçı ve işletme iktisatçıları'nın ilgisini çekmiş ise de, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra iktisat ve işletmecilik alanlarındaki modern gelişmeler bu konuda yararlı olmuştur. Sorunu ilk olarak inceleyenlerin Alman iktisatçıları olduğu bilinmektedir ki, en ünlüleri J.H. Von Thünen ile Alfred Weber'dir. Von Thünen (1826), konuyu tarımsal üretim açısından ele alarak, üretim bölgeleri tüketim bölgelerinden uzaklaştıkça buralarda taşıma giderlerinin artması yüzünden ancak belirli ürünlerin yetiştirilebileceğini açıklamıştır.

A. Weber (1909) ise, konuyla sanayi üretimi açısından ilgilenmiştir. Weber'e göre, bir endüstri mamulünün üretiminde, kaynakları değişik yerlerde bulunan çeşitli maddeler kullanılmaktadır. Mamul de belirli uzaklıkta bir pazarda satılacaktır. Ağırlık birimi başına taşıma giderlerinin uzaklıkla doğru orantılı olarak arttığı düşünülürse, hangi şartlar altında toplam taşıma giderleri (iki zıt yöndeki) minimum düzeyde olacaktır? Weber konuyu bu şekilde ele almaktadır.

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

7.2. KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir işletme veya fabrikanın kuruluş yerinin seçiminin genellikle üç ayrı aşaması vardır: kuruluş bölgesi seçimi (Marmara, Akdeniz bölgeleri gibi); bölge içinde kuruluş yöresinin (il, ilçe) seçimi; ve işletmenin şehrin hangi noktasında kurulacağını "kuruluş noktası"nın veya "konumluk yeri" (belirli arazi)nin

seçimi. Bunlardan kuruluş bölgesini etkileyen faktörler ile kuruluş yöre ve noktasını etkileyen faktörler iki ayrı grup olarak ele alınacaktır.

Kuruluş yerini etkileyen faktörler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir: "ekonomik faktörler", "ekonomik olmayan (meta-ekonomik) faktörler" ayrımı gibi. Ancak, burada faktörlerin niteliğine göre bir sınıflandırma yapmaksızın başlıca faktörler üzerinde durulacaktır.

7.2.1. Bölge Seçimini Etkileyen Faktörler

Kuruluş bölgesinin seçimiyle ilgili başlıca faktörler 5 grupta toplanabilir:

- (1) Pazara Yakınlık
- (2) Hammadde, Enerji, İklim ve Su
- (3) İşgücü
- (4) Taşıma
- (5) Devletin Teşvik ve Sınırlamaları
- (6) Diğer Faktörler: İşletme Dışı Tasarruflar,
Kültürel ve Sosyal Şartlar.

Bölge faktörleri aşağıda kısaca gözden geçirilecektir.

(1) Pazara Yakınlık

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

İşletmenin türü, üretilen malın türü ve taşıma maliyeti yüksek türde hammadde kullanılması da kuruluş yerini pazar sahasına çekebilir. Nitekim, hizmet işletmeleri ile toptan ve özellikle perakende ticaret işletmeleri; çabuk bozulan mal üreten işletmeler ve petrol rafinerileri, söz konusu üç ayrı nedenle pazara yönelik kuruluş yerlerini tercih ederler. İhtisaslaşmanın fazla olduğu gelişmiş ülkelerde pazara yakınlık ağırlık kazanmaktadır, zira bir işletmenin ürettiği bir mal diğerine girdi (input) olmaktadır.

(2) Hammadde, Enerji, İklim ve Su

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

Enerji de, endüstri işletmeleri için çok önemli olmakla beraber, artık kolayca taşınabilmesi, hatta ülkeler arasında nakli, kuruluş yerinin ona bağımlılığını geniş ölçüde azaltmıştır.

Isı, nem, yağış v.b. iklim şartları bazı hallerde işletme için önemli olabilmektedir (bazen personelin çalışma gücü ve sağlığı, bazen de üretilen mamulün nitelikleri yönünden). Ancak bazı maliyetlere katlanılarak tedbirler alınabilir.

Su, bazı sanayi kolları için çok önemlidir ve kuruluş yerini kendisine çeker. Kimya, gıda, kâğıt, dokuma fabrikalarında yüksek basınçlı suya ihtiyaç vardır. Demir-çelik sanayiinde su, soğutma aracı olarak kullanılır.

(3) İşgücü

Kuruluş yerinin seçiminde miktar ve nitelik yönünden işgücü sağlama imkânları önemli bir faktördür. Geniş ölçüde işgücü kul-

lanan büyük işletmelere, emek yoğun teknolojiyi seçen işletmeler yeterli sayıda kalifiye elemanı kolayca tedarik edebilecekleri bölgelere yönelirler. Köylerden şehirlere akın büyük şehirlerde işgücü arzını arttırdığı gibi, buralarda fabrikaların varlığı da işgücünü şehre çeken bir etken olmaktadır. Böylece işgücü arzı ile işletme kuruluş yeri karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedirler.

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

(4) Taşıma

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

(5) Devletin Teşvik ve Sınırlamaları

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

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

(6) Diğer Faktörler

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

Kültürel ve sosyal şartlar ise, işletmede çalışacak personelin aile fertlerinin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilecek kültürel ve sosyal kurumların bulunmasını veya yakınlığını ifade etmektedir. Belirli yaşa gelen çocukların eğitim ihtiyacı için çeşitli düzeylerdeki okulların bulunması örnek olarak verilebilir. Ayrıca, bölgedeki hayat pahası ile milli savunma gerekleri (özellikle, ağır sanayi sınırlarında kurulmaz) da bazen önemli olur. Zaten bu son nokta devlet yasaklaması veya sınırlandırması niteliğindedir.

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

7.2.2. Kuruluş Yöre ve Noktasını Etkileyen Faktörler

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

Geniş anlamda kuruluş yeri (bölge)nin seçiminde gözönünde tutulan kriterlere göre, kuruluş yöresi ve noktası seçimini etkileyen faktörler daha çok teknik düzeydedir. Başlıcaları aşağıda belirtilen faktörlerden bölge seçiminde de sözkonusu olanlar, burada makro düzeyden çok, mikro düzeyde ve dar anlamdadırlar. İşgücü, hammadde ve enerji, su kaynaklarına yakınlık, alt yapı durumu, ulaşım tesis ve maliyetleri, arsa yapısı ve genişletme imkânları, belediye hizmetleri, nüfus yapısı, ücret düzeyi, arazi, inşaat, giyim, gıda fiyat düzeyleri, eğitim ve meslek durumu mahalli vergiler ve harçlar. (4)

7.8. KURULUŞ YERİ SEÇİMİ YÖNTEMLERİ

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

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

- Karşılaştırmalı yöntemler
- Ulaştırma modeli

- Doğrusal (lineer) programlama modeli
- Karma tam sayılı programlama modeli.

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

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

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

7.3.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemi veya Puanlama Modeli

Faktör karşılaştırma yöntemi başlıca iki şekilde uygulanır.

1. Yarı kantitatif nitelikte olan birinci uygulama şekli, birçok değişkeni aynı anda analize tabi tutmaya elverişli olduğu için, yalnız kuruluş yeri seçiminde değil, birçok işletme faaliyetinde karar aracı olarak kullanılır. Ayrıca, de-

ğişkenlerin kalitatif olması da önemli değildir, zira bu takdirde bazı ölçekleme usulleriyle ölçülebilir hale getirilip, değerlendirmeye katılmaları sağlanır. Bu sayede, kuruluş yeri seçiminde kuruluş yeri için geçerli kantitatif ve kalitatif özelliklerin birlikte değerlendirilerek bir seçim yapılması hayli kolaylaşır.

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

- (1) Faktörlerin çeşitli yoğunluk dereceleri için bir dereceleme yapılır. Bu derecelere göre her faktörün değişik yerler için derecesi belirlenir.
- (2) Tüm kuruluş yeri faktörlerine alınacak karar içindeki önemlerine göre tartı veya ağırlık verilir.
- (3) Her kuruluş yeriyle ilgili çeşitli faktörlerin derece sayısı ile sabit tartı sayısı çarpılarak tartılı değerler bulunur ve tablo düzenlenir. Her yer için tartılı değerler toplanır ve en yüksek toplam değere sahip olan aday, kuruluş yeri olarak seçilir.

2. Faktör karşılaştırma usulünün ikinci uygulama şeklinde ise, her kuruluş yeri faktörünün alınacak karar içindeki önemine göre tartı veya ağırlık verilir. Sonra, her faktörün tartısını tam puan derecesi olarak kabul edip, aday kuruluş yerlerinde o faktör için ayrı ayrı puan verme yoluna gidilir. Daha sonra, her faktörün puan derecesi ile her aday yerdeki puanı çarpılarak, ağırlıklı puan bulunur. Tablo düzenlenerek, en yüksek toplam ağırlıklı puana sahip aday yer kuruluş yeri olarak seçilir.

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

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

7.3.2. Maliyetleri Karşılaştırma Yöntemleri

Maliyetleri karşılaştırma yöntemi de başlıca iki şekilde uygulanır.

1. Maliyet karşılaştırmaya dayanan bir yöntemde, çeşitli aday kuruluş yerlerinden "en düşük birim üretim maliyetine" sahip olacağı tahmin edilen yer en uygun kuruluş yeri olarak belirlenir. Belirlenen üretim kapasitesinde, "A", "B", "C", "D" gibi çeşitli aday yerlerde kurulması halinde işletmenin birim değişken maliyetlerinin ve birim başına sabit maliyetlerin ne olacağı tahmin edilir. İşçilik, hammadde, yardımcı madde gibi değişken giderlerle, vergi, sigorta, kira gibi sabit giderlerin toplamından bir birime düşen miktar hangi yerde daha düşükse orası seçilir. (6)

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

2. Maliyet karşılaştırmının diğer bir uygulama şekli ise, toplam maliyetlerin ağırlıklı miktarlarının karşılaştırılmasıdır. Bu uygulama şeklinde, çeşitli kuruluş yerleri için, bellibaşlı faktörlere faaliyet giderlerindeki tahmini paylarına göre oransal bir katsayı (ağırlık) verilir. Sonra, "A", "B", "C", "D" gibi aday kuruluş yerlerinin herbirinde kuruluş yeri faktörleri için minimum maliyet ve maksimum maliyet tahminleri yapılır. Her faktör için belirlenen katsayı, farklı bölgelerdeki kuruluş yerleri için her faktörün minimum ve maksimum maliyetleri ile çarpılır. Böy-

lece, her aday yer için bulunan ağırlıklı maliyetler en az ve en çok olmak üzere toplanır. En düşük toplam maliyetleri veren yer optimum kuruluş yeri olarak seçilir.

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

7. 3.3. Kârlılıkları (Rantabiliteleri) Karşılaştırma Yöntemi

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

7.4. ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ VE SANAYİ SİTELERİ

Kuruluş yerinin seçimini etkileyen faktörler arasında "devletin teşvik ve sınırlamaları"na da yer verilmişti. Belirli bölge ve yerleri istenilen, cazip bir hale getirmek ve böylece birçok işletmenin buralarda toplanmasını sağlamak amacıyla devlet veya özel yatırımcılar "organize sanayi bölgeleri" denilen toplu işmerkezlerini oluştururlar. Günümüzde bunlar endüstriyel işletmeler için ideal yerleşim yerleri sayılırlar; bunların daha küçük ölçekli tiplerine de "sanayi siteleri" denilir.

7.4.1. Organize Sanayi Bölgeleri

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

«Organize sanayi bölgeleri, 'kapsamlı bir plan gereğince parsellenip, yol, su, elektrik kanalizasyon gibi altyapı tesislerine sahip kılınmış arazi parçalarının, beraberce yararlanabilecekleri her türlü hizmetle birlikte müteşebbislerin yararlarına sunulduğu organizasyonlardır" şeklinde tanımlanabilir. (8) Ayrıca, sanayi siteleri de, sanayi bölgelerinin daha küçük ölçekli tipleridir. Bunlar, küçük ve orta büyüklükteki endüstriyel işletmelere altyapı sorunları çözümlenmiş, ekonomik açıdan uygun kuruluş yeri sağlarlar.

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

1. Merkezi devlet ve mahalli idareler veya sanayi ve ticaret odaları gibi kendilerine belirli kamu görevleri verilmiş mesleki örgütlerce kurulanlar.
2. Özel ve kamu kuruluşlarınca ortaklaşa olarak kurulanlar.
3. Özel yatırımcılar veya arsa sahipleri tarafından kurulanlar. İkinci ve özellikle üçüncü tiplerde kâr amacı ön plana çıkmaktadır.

Bu bölgelerin bazı altyapı tesislerine sahip olmaları dışında sağladıkları yararlar arasında, özellikle, işletmelerin büyüme ve gelişme amaçlarına elverişli olmaları (kent dışında geniş arazi üzerinde olmaları buna olanak sağlar) ve büyük yerleşim merkezlerini tehdit eden çevre kirliliği (hava, su, sana-

yi atıkları v.b.) sorunlarını büyük ölçüde gidermeleri belirtilebilir. Ayrıca, buralarda kurulan çeşitli tesisler aracılığı ile sanayi atıklarının değerlendirilmesi de kolaylaşır. (9)

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

7.4.2. Sanayi Siteleri

Organize sanayi bölgelerinin küçük ölçekli tipleri olan sanayi siteleri, kente daha yakın yerlerde kurulan, daha çok küçük ve orta ölçekli işletmeleri barındırmak için, hazırlanan site tipi binalardır. (Organize sanayi bölgelerinde işyeri binalarını işletmeler yaparlar) Belirli bir arazinin parsellenerek üzerinde altyapı tesisleri oluşturulduktan sonra çeşitli fabrika binalarının veya benzer işyerlerinin inşaatı yoluna gidilir; kamu kuruluşlarının desteği ile olsa da genelde kâr amaçlı olarak özel kişi ve işletmelerce; bazen kooperatif şeklinde kurulup, kiralanır ya da satılırlar. Bunlar, gördükleri fonksiyon bakımından, genel nitelikli (her tür küçük sanayi için) veya bir iş koluna özel olabilirler. Örneğin, İstanbul Ümraniye'deki MODOKO-Mobilyacılar Sitesi, Merter'deki Demirciler Sitesi.

Sanayi siteleri dokuma, makina, oto yedek parçası üretimi, ya da onarımı ile ilgili atölye tipi çalışma işletmeleri bünyelerinde barındırırlar. Bunlarda da, tıpkı organize sanayi bölgelerinde olduğu gibi, yol, su, elektrik gibi altyapı tesisleri kurulur; arazi üzerine

çoğu zaman standart işletme binaları bitişik düzen içinde böylece düşük birim maliyetlerle inşa edilirler. Aynı sitede yer alan işletmeler arası sıkı ilişkiler sözkonusu olur; çeşitli üretim girdi ve çıktıları birbirlerini tamamlar. Örneğin, bir torna atölyesinden çıkan mamuller, aynı sitedeki taşlama atölyesine gönderilir ve orada temizlenir; bu yoldan sanayi kuruluşlarına ara mal olarak hazırlanır. (11)

SEKİZİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM

"İyi yönetim, ortalama insanlara nasıl üstün insanlar gibi çalışabileceklerini göstermektedir."

John D. Rockefeller

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

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

Günümüzün globalleşen dünyasında hangi ulus veya ülkede olursa olsun, beşeri ve maddi kaynakların ihtiyaç karşılayacak (faydalı) mal ve hizmetlerin üretimi için kullanabilme bilgi ve becerisi çok önemlidir. Bu becerinin başında da yönetim bilgi ve yeteneği gelmektedir. Yönetim ve organizasyon bilgi ve becerisi sayesinde,

doğal kaynaklar bakımından fakir bir ülke, zengin ve refah içinde olabilmektedir. Buna karşılık, zengin doğal kaynakları olduğu halde bunları değerlendirmekten yoksun ülkelerin sayısı hiç de az değildir. (1)

Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi, insan ihtiyaçlarının artmasıdır. Yeryüzündeki kaynakların sınırlı, ihtiyaçların ise çok fazla olması, artan bu ihtiyaçların en rasyonel bir biçimde karşılanmasını zorunlu kılmakta; rasyonellik de örgütler aracılığıyla sağlanmaktadır. Esasen örgütlerin varoluşunun nedeni bireysel olarak başarılamayan amaçların gerçekleştirilmesidir. (2) Örgütlerin bulunduğu her yerde yönetime ve yöneticiye ihtiyaç vardır; zira, ne tür kuruluş olurlarsa olsunlar, örgütler, yönetim ve yönetici sayesinde bir bütün oluşturarak amaçlarını gerçekleştirir ve fonksiyonlarını yerine getirirler. İster kâr amacıyla çalışan bir işletme, ister sosyal nitelikli kamu hizmeti veren bir devlet kuruluşu veya herhangi bir kâr amaçsız kuruluş olsun, örgütler amaçlarına ulaşmak için başta beşeri faktörler olmak üzere çeşitli kaynakları kullanırlar. Bunları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak da yönetimin ve yöneticinin temel görevidir.

Bu Bölümde, önce yönetimin tanımı, anlamı ve yönetim fonksiyonları ile yönetim kademeleri ve yönetici becerileri ele alınacak; sonra, başlıca yönetici (veya yöneticilik) görevlerini oluşturan temel yönetim fonksiyonları olarak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri açıklanacaktır. Bundan sonra tüm yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olan karar verme üzerinde kısaca durulacak; ayrıca, işletme yönetiminde son yılların belki de en çarpıcı gelişmesi olan (bu konuda öncü konumdaki Japonya hariç tutulursa, yaklaşık 12-13 yıllık bir geçmişi olup, ülkemizde de daha çok büyük işletmelerde ve ancak 1990'larda kabul görmeye başlayan) "Toplam Kalite Yönetimi" ne değinilecektir. Son olarak da, yönetimle ilgili bazı yeni kavram ve tekniklere yer verilecektir.

8.1.YÖNETİMİN TANIMI, ANLAMI VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

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

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

8.1.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı

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

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

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

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

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

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

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

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

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

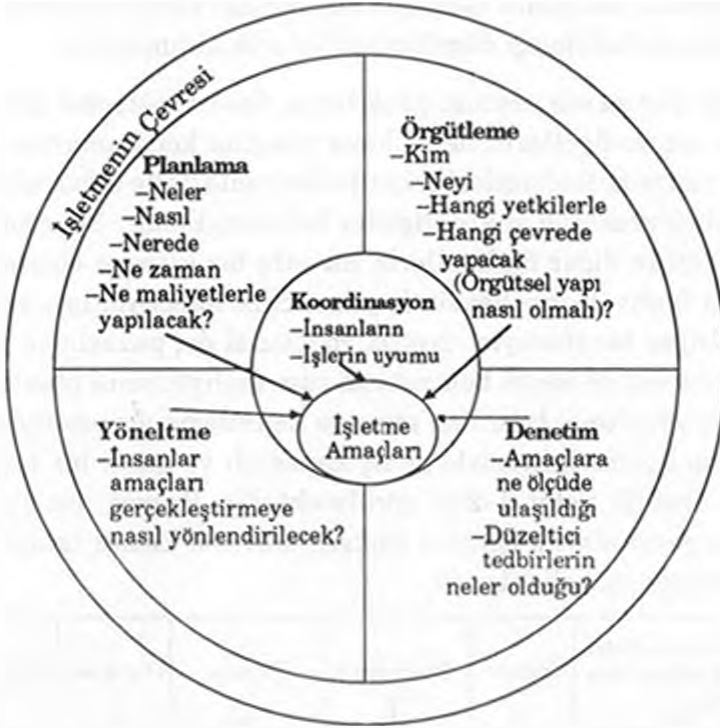
Kaynaklar sınırlı, insanların ihtiyaçları ise çok fazla olduğundan, yönetim faaliyetlerinde "etkinlik" ve "rasyonellik" ilkelerine uyulması gerekir. Bunlardan ilki, etkili olma ya da "etkinlik", amaca ulaştırıcı yönde olma; ikincisi ise, tanımda "verimli olma" şeklinde ifade edilen en az emekle hedefe ulaşılmasıdır. (6)

8.1.2. Yönetim Fonksiyonları ve İşletmenin Diğer Fonksiyonları ile İlişkileri

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

makta; ama koordinasyonu ayrı bir fonksiyon olarak görmektedir.

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



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

- 1. Planlama**, geleceğe yönelik gelişmelerin tahmin edilmesi, işletme amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağına belirlenmesidir.
- 2. Örgütlenme**, işletme yapısının (örgütsel yapının) oluşturulması, işlerin ve çalışanların belirlenmesi, amaçlara ulaşmayı sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır.
- 3. Yöneltilme (yürütme)**, grup halinde örgütü oluşturan insanları (astları) amaçlara ulaşma yolunda isteklendirme; yönlendirme ve harekete geçirmedir.

4. **Koordinasyon**, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin ve çalışanların uyumlaştırılmasıdır.

5. **Denetim**, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

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

İşletmenin Diğer Fonksiyonları Yönetim Sürecinin Aşamaları (Yönetim Fonksiyonları)	Üretim ↓	Pazarlama ↓	Finans ↓	Personel ↓	Diğerleri ↓
Planlama →					
Örgütleme (Organizasyon) →					
Yöneltme (Yürütme) →					
Koordinasyon →					
Denetim (Kontrol) →					

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

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

Dilimizde; yönetim ve yönetici kelimeleri idare ve idareci veya müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmakta olup, genel olarak başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın sözkonusu olduğu her durumda kullanılmaktadır. Bir işletmede, yönetimde temel politika karar organlarını ve önemli yönetim kademelerini kimin doldurduğuna göre yönetim, "ailesel yönetim", "siyasal yönetim" ve "profesyonel yönetim" olarak üçe ayrılabilir. (9) Eğer, temel politik karar organları ve önemli yönetim kademeleri belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok "uzmanlık ve yetenek" esasına göre seçilen kişilerce doldurulursa, "profesyonel yönetim" sözkonusu olmaktadır.

8.2. YÖNETİM KADEMELERİ (DÜZEYLERİ) VE YÖNETİCİ BECERİLERİ

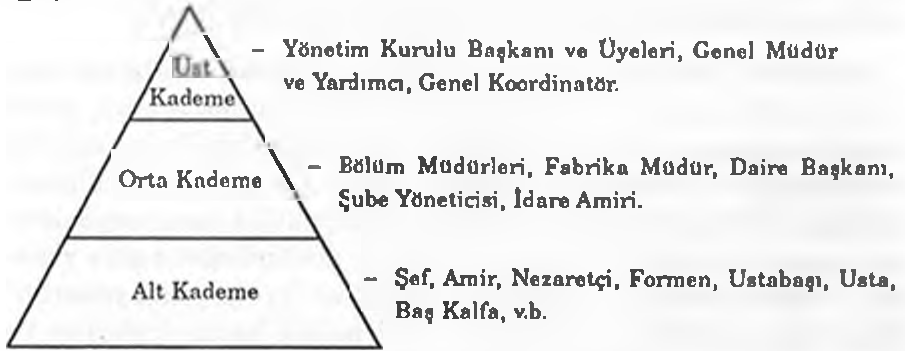
Yönetim, grup halinde çalışan insanları ve diğer işletme kaynaklarını kullanarak ortak amaçlara ulaşma süreci olduğuna göre, en küçük işletmelerde bile birden çok yöneticiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla yönetsel işler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülür; böylece bir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

8.2.1. Yönetim Kademeleri

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

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

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



Şekil 8–3 Yönetim Kademeleri ve İlgili Yöneticiler.

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

2. Orta Kademe Yönetimi ve Yöneticileri. Tepe yönetiminin belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planları geliştiren; alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden bu grup, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, idare amiri gibi isimlerle anılırlar. Orta kademe yöneticileri çok ve çeşitli uygulamaya dönük işleri yaparlar.

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

8.2.2. Yönetici Becerileri

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

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

şeklinde üç ana grupta incelenebilir. (10)

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

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

3. Kavramsal Beceri. Yönetim faaliyetlerinin kavramsal boyutu, yöneticinin işletme örgütünün tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade eder. Kavramsal beceri, çeşitli bölümlerin işletme amaçlarına katkılarını değerlendirmeyi; her parçanın bütün ile ve birbirleriyle ilişkilerini en uygun hale getirmeyi sağladığından, buna, "birleştirme ve bütünleştirme becerisi"de denilir. (11)

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

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

8.2.3. İyi Bir Yöneticinin Özellikleri

Yönetici becerileri genel bir çerçevede kısaca açıklanmış bulunuyor; ama "iyi bir yöneticinin nasıl olması gerektiği" konusu da önemlidir. İsviçre Psikoteknik Kurumu ve diğer bazı kaynaklara dayalı olarak iyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir: (12)

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

Konuya olumsuz yönden yaklaşan yukarıda adı geçen kurum, şu özelliklere sahip kimselerin yönetici olamayacağını ileri sürmüştür. (13)

- Anlayışsız
- Objektif olmayan (tarafgir)
- Çabuk etkilenen
- Kararsız
- Sağduyusuz
- Korkak.

8.3. PLANLAMA

8.3.1. Planlamanın Tanımı ve Anlamı

Planlama, yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisidir. İşletme bir örgüt olduğuna göre, her plan ve onu destekleyici durumundaki alt planlar ortak amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için yapılırlar. Tüm grup faaliyetleri, amaçların neler olduğunun ve bunlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile başlar; bu da planlama sürecinin başlangıcıdır. Diğer yönetim faaliyetleri veya fonksiyonlarının hepsi planlama ile yakından ilgilidir; zira, yönetici işletme amaç veya hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütleme, yöneltme, yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeğe çalışır. Dolayısıyla, planlama, her kademedeki yönetici için diğer yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde temel oluşturur; planlama çalışmalarıyla ortaya çıkan "politika" "program", "bütçe" gibi değişik isimlerle alınan planlar, tüm yöneticiler ve çalışanlar için birer pusula veya rota niteliğini taşırlar.

Planlama, genel ve basit bir ifadeyle, "belirli bir gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılabileceğinin önceden belirlenmesidir." Planlama ile, "neyin, niçin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağı" kararlaştırılır. (15)

Yönetim sürecinin bu ilk aşamasında çeşitli konuların önceden belirlenmesiyle bulunulan yer ile gelecekte ulaşılacak istenen yer

arasında bir köprü kurulmakta; gelecekte ortaya çıkacak olay ve durumları şansa bırakmamaya çaba gösterilmektedir. Böylece, tamamen zihinsel –entellektüel– bir çalışma ile, bilinçli bir biçimde işletme için rotaların kararlaştırılması; bilimsel ve deneysel tahminlere dayanarak kararsızlık ve belirsizlik hallerinin minimuma indirilmesi yoluna gidilmektedir. Bu da, işletmenin riskinin azaltılması demektir. Belirtilen doğrultuda etkili bir planlama, geçmiş bilgilerin analizini, mevcut durumların ve ayrıca geleceğe dönük gelişmelerin değerlendirilmesini gerektirir. (16)

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

8.3.2. Planlama ve Plan Çeşitleri

Plan, "amacın ve buna ulaştıracak araç, yol ve olanakların genel çizgilerle belirlenmesi"dir. (17) Planlama süreci sonunda ortaya çıkan planlar çeşitli kriterlere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler. Temel alınan kriterlerin başlıcaları, planda kapsanan zaman, tek kullanımlı olup olmama, planın tüm işletmeyi veya bölümleri ya da bazı birimleri kapsaması ve hangi yönetim kademesine ait olduğudur.

Kapsanan zamana göre planlar:

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

şeklinde ikiye ayrılabilir. (Geleneksel olarak, 1 yıla kadar, 1 yıldan fazla ve 5 yıla kadar ve 5 yıldan fazla süreli planlama ve plan-

lar için sırasıyla, kısa, orta ve uzun vadeli şeklinde 3'lü ayırım yapılırsa da, işletmecilikte 1 yıl temelinde 2'li ayırım daha çok kullanılır hale gelmiş bulunmaktadır; ancak makro açıdan 3'lü ayırım yine kullanılmaktadır).

Kullanımın tek veya sürekli olmasına göre:

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

Planın kapsamına göre:

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

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

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

Planlamanın başlıca nihai araçları olan planların başlıcaları burada kısaca açıklanacaktır. (18)

Amaçlar. Amaç veya hedef, "ulaşılacak istenen şey"dir ve yalnız planlamanın değil, tüm yönetim faaliyetlerinin bitiş noktalarıdır. (Bazen amaç, hedefe ulaşmada belirlenen ara hedef olarak ifade edilir ve beraberce kullanılır; çoğu zaman da, burada olduğu gibi eşanlamlı olarak alınır). Başarıya ulaşmak için işletmenin ve bağlı bölüm ve birimlerin amaçlarının açık-seçik belirlenmiş olması ve işlerin yürütülmesinde gözönünde tutulması gerekir.

Politikalar. Politika, bir faaliyet veya eylemde yol gösterici ilkeler ve bunlardan doğan kurallardır. Politikalar, hem üstlerin, hem çalışanların davranış ve tutumlarını kolaylaştıran işlet-

menin resmi tutumudur. Belirli durumlarda uygulanacak hareket tarzlarını gösterir. "İşletmeye yüksek öğrenimli eleman alma" bir personel politikası; "müşteri her zaman haklıdır" ilkesi bir pazarlama-satış politikasıdır.

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

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

Bütçeler. Bütçe, beklenen sonuçların sayılarla açıklanmış şeklidir; birçok işletmede hem temel planlama aracı, hem de iyi bir denetim aracıdır. Rakamlar dizilmiş planı veya program, para, miktar veya benzer (iş saati, makine saati gibi birimlerle ifade edilir. Üretim bütçesi, satış bütçesi, nakit bütçesi, sermaye yatırım bütçesi v.b. çok çeşitleri vardır; belirli bir zaman dilimini kapsarlar.

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

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

8.3.3. Planlamanın Başlıca Yararları ve Sakıncaları

Planlamanın çok çeşitli yararları olduğu gibi, bazı sakıncaları ve tehlikeleri de vardır. Bunların başlıcaları aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir. (19)

Planlamanın başlıca yararları şunlardır:

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

Planlamanın başlıca sakıncaları ve tehlikeleri de şöyle sıralanabilir:

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

8.3.4. Planlama Sürecinin Aşamaları

Planlama faaliyetleri, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Doğal olarak yapılacak işleri ifade eden bu aşamalar farklı şekillerde gruplandırılabilir. Burada, planlama süreci biraz basite indirgenerek dört aşamada incelenecektir:

1. Amaçların belirlenmesi; 2. Temel varsayımların (dayanak noktalarının) belirlenmesi; 3. Alternatiflerin belirlenmesi ve karşılaştırılması; 4. En uygun alternatifin seçimi ve planın yapılması.(20)

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

2. Temel Varsayımların Belirlenmesi: Temel varsayımlar, planın dayanak noktalarını oluşturacak olan gelecekte karşılaşılması muhtemel olaylar, geleceğe yönelik tahmini verileri, uygulanması muhtemel temel politikalar ve mevcut işletme planları v.b. dir. Böylece, işletmenin içindeki ve dışındaki koşullar, –kısaca planın çevresi– belirlenir. Koşulların bir kısmı yöneticinin kontrolü dışındadır (özellikle dış koşullar); fiyat politikası, işgücü devri, piyasa payı gibi bazıları kısmen , üretim, satış, v.b. politikalar gibi bazıları ise tamamen kontrolü altındadır. (21) Bu aşamada çeşitli tahminlerin yapılması önemlidir.

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

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

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

8.3.5. Planlamada Tahmin Sorunu, Belirsizlik ve Risk

Planlamada en büyük güçlük geleceği tahminle ilgilidir. Planın amacına ulaşmasında tahminlerin isabet derecesi büyük rol oynar. Daha önce açıklandığı gibi, plan yapılırken amaçlar belirlenir; dış çevre koşulları ve iç durum incelenip, geleceğe yönelik tahminler yapılır ve amaçlara ulaşmada izlenebilecek yollar veya hareket tarzları belirlenir. Eldeki imkanlara göre en uygun, en rasyonel görülen yolun seçimi yoluna gidilir.

Planlamada amaca ulaştıracak araçlar ve yolların sayısının çokluğu oranında, gözönüne alınması gereken etkenler de çoğalır. Bu durum da seçimi zorlaştırır; zira ciddi bir inceleme, araştırma ve durum değerlendirmesi ile amaca uygun araçlar ve yolların seçimi zorunlu olur. Bir geminin rotası gibi devamlı izlenmesi gereken yolu gösteren plan, geleceğe yönelik faaliyetler toplamından oluşur. Ama izlenecek yolun ileride nasıl olacağını, sürekli değişen dış çevre koşullarının gelecekteki gelişmelerini kesinlikle bilebilme olanağı yoktur. Öte yandan, planla belirlenen amaç ileride ihtiyaca yeterli olmayabileceği gibi, o amaca ulaşmada seçilen araçlar ve yollar zaman içinde etkinliğini kısmen veya tamamen yitirebilirler. Kısacası, amaç ve araçların gelecekteki gelişmelerini şimdiden öngörmeye, isabetle tahmin etmeye çalışmak; bunun için de, inceleme ve araştırma yapmak gerekir. "Planlama" terimi yerine "ileriye görme" yi kullanan Fayol, bunun "yönetim işleminin temeli" olduğunu vurgulamıştır.

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

Planın etkinliğini belirleyen etkenler arasında, değişen koşullara uyabilme yeteneği veya esnekliği; katlanılan masraflar, uygulayan kimselerin işbirliği eğilimleri; planın birlik ve devamlılığı ve amacı belirlemede izlenen yol sayılabilir. Belirsizliğin az olması da tahminlerin isabet derecesini arttıracığından, etkinliğe olumlu yönde etki yapar.

Ekonomik hayat belirsizliklerle, dolayısıyla risklerle doludur. Belirsizliğe yol açan çok çeşitli etkiler arasında, moda, mevsimlik ve konjonktür dalgalanmaları ve yapısal dalgalanmalar önemli rol oynarlar. İşletme yöneticileri bunların etkilerini karşılama, onları yok etme veya onlara uyma yolunda önlemler alırlar. İyi bir muhasebe ve istatistik düzeninin bulunması mevcut durumları değerlendirme ve gelecekteki belirsizlikleri öngörmede yararlı olur.

Risk, hesaplanabilen bir masraf (zarar) olasılığı olup; olasılığın derecesine göre büyük veya küçük olabilir. Yönetici bir konuda karar verirken, o işten elde edilecek kâr ve zarar olasılığını bir arada düşünür. Zira, belirli bir kararın sonucunda yüksek bir kâr sağlama olasılığı olabilir; ama elde etme olasılığı çok düşük, yani zarar olasılığı yüksek olabilir. Öte yandan, diğer bir işte kâr olasılığı az, ama elde etme olasılığı kuvvetli olabilir.

8.3.6. İyi Bir Planda Bulunması Gereken Özellikler

İyi bir planda bulunması gereken özelliklerin neler olduğu konusunda bazı genellemeler yöneticilere yol gösterme açısından yararlı görülmektedir. Söz konusu özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir: (22)

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

– **Değişik uzmanlarca hazırlanan planların, bu uzmanlar arasında etkin bir haberleşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.** Örneğin, satışları planlayan uzman, satış tahminlerini üre-

tim plancısına bildirmeli, ikisinin çalışmaları dengelenmelidir. Uzun ve kısa vadeli planlar arasında da uyum sağlanmalıdır.

- Plan, işletmenin iç ve dış koşullarına uyabilecek şekilde esnek olmalıdır. Ancak, planlamada "esneklik ilkesi", planın yararlarını ortadan kaldırmayacak bir şekilde uygulanmalı; çok katı (rijid) bir planın sakıncası giderilmeye çalışırken; planın yararları ortadan kaldırılmamalıdır. Planın gelişmelere göre gözden geçirilmesi gerekir. Örneğin, 5 veya 10 yıllık bir plan yapan işletme yıllık olarak; yıllık planları ise daha kısa zaman aralıklarıyla gözden geçirmeli, böylece sonradan çıkan fırsatlardan yararlanabilmelidir.

- Planlama, işletmenin çeşitli kademelerine yayılmalıdır. Alt kademelerde daha ayrıntılı ve kısa süreli planlar hazırlanmalı; st kademelere çıkıldıkça planlar daha genel ve uzun dönemli olmalıdır. Doğal olarak, uzun vadeli olup, tüm işletmenin ana politika ve stratejilerini, belirleyen "stratejik planlama" tepe yönetimince yapılır.

- Plan, optimal bir süreyi kapsamalıdır. Esasen, değişik vadeli planların birbirini tamamlaması kapsadığı zaman dilimi kırsaldıka uzun ve kısa vadeli planların ayrıntılarının giderek artması, geleceği tahminin zorunluğu ile yakından ilişkilidir.

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

- Plan, işletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.

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

- Planlamada harcanacak zaman süresi de önemlidir. Hızlı değişmelerin olduğu koşullarda hızlı kararlar almak gerekir; ama, gerekli araştırma yapılmadan alınacak kararların isabet derecesi azdır. Pazarda rekabetin yoğun olduğu ve rakiplerin önemli strateji değişiklikleri yaptığı bir sırada acele karar alarak rekabeti

karşılama gerekecektir. Böyle bir durumda, hız ile isabet arasında optimal bir denge sağlamaya çalışılmalıdır.

– Plan belirli bir çalışma düzenini ve standart yöntemleri ortaya çıkardığından, kişilerde değişme ve gelişmelere karşı direnme eğilimlerine yol açar. Bu eğilimi kırmak, kişilerin değişen koşullara uyma esnekliğini güçlendirmek için, planda belirli aralıklarla revizyona gitmek ve istisnai durumlar için uygun önlemleri öngörmek gerekir.

– Son olarak, planın, uygulayıcı kimselerin girişim ve inisiyatif güçlerini körletmesi, onları bir tür otomat duruma getirmesi önemli sakıncasıdır. Kişilik olarak girişimci olmayan, risk ve sorumluluktan kaçınan kimseler için ayrıntılı bir plan rahatlık sağlayıcı bir araç olabilir. Buna karşılık, girişimci, becerikli, çalışkan ve sorumluluk yüklenmekten kaçınmayan tipteki kimseler için aynı plan önemli sakıncalar taşır; onun özgürlüğünü, girişim ve beceri gücünün kısıtlayıcı bir araç olur. Bu sakıncayı bir ölçüde gidermek için, böyle kişileri planlama çalışmalarına katarak onların fikir ve önerilerini gözönüne alarak, demokratik bir planlamaya gidilmelidir.

8.4. ÖRGÜTLEME (ORGANİZASYON)

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

İşletme büyüdükçe, yapılması gereken faaliyetler de, bu faaliyetleri yapacak insan sayısı da artar. Yönetim kademeleri ve işbölümü fazlalaşır. İşletme amaçlarını ve amaçlarla ilgili ana politikaları kararlaştıranlar, politikaları yürütenler ve bunların denetimini yapanlar arasında işbölümü genişledikçe; çeşitli grupları ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek önem kazanır. (23) Böylece, bir işletmede amaçlara etkin ve verimli bir bi-

çimde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ortaya çıkar.

8.4.1 Organizasyonun Tanımı ve Anlamı

"Organizasyon" terimi iki farklı anlamda kullanılmaktadır:

- "Organize etme", "örgütleme" işlemi;
- Bu işlem veya süreç sonunda ortaya çıkan "yapı".

İlk anlamı ile yönetim sürecinin bir aşaması, ya da alt süreci olan organizasyon, belirli bir yönetim işleminin ortaya çıkardığı yapıyı ifade eden ikinci anlamından oldukça farklıdır. **Örgütleme veya organize etme**, genel bir ifadeyle, **"beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir"** şeklinde tanımlanabilir. Daha dar anlamli olarak da, örgütleme; "herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlemektir". (24)

Böylece, örgütleme; planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yapıyı kurma, "örgütü oluşturma" ile ilgili faaliyetler topluluğu olmaktadır.

Burada organizasyon süreci, yönetimin planlamadan hemen sonra gelen ve en önemli aşamalarından biri olarak ele alınmakla beraber, kısaca organizasyon teorileri ve örgüt yapısı üzerinde de durulacaktır. Açıklamalarda örgütleme ve organizasyonu terimlerinin her ikisi de kullanılacak; gereğine göre biri veya diğerine yer verilecektir.

İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütleme işlemiyle ortaya çıkan "iyi bir örgüt" de, yönetimin yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırmak ve etkinliği arttırmak için gereklidir. Bu şekilde, organizasyon tüm diğer yönetim fonksiyonlarıyla çok yakından ilişkilidir; bu yüzden de, birçok yazar, organizasyon konusu içinde yönetim ilke ve sorunlarını da ele almıştır. Daima yönetim ve organizasyon birlikte kullanılır; zira bu iki kavram iç içedir. (25)

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

Bu açıklamalara göre, belirli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere biraraya gelerek, karşılıklı faaliyet göstermeyi arzu eden insanlar arasında "en az emek kanunu" denilen iktisadi bir işbirliği oluşmaktadır. En az emek kanunu, belirli bir sonucu daha az emekle sağlamak veya belirli bir emekle daha çok sonuç elde etmektir. İşte örgütlemeye, işletme amaçlarını böyle verimli bir şekilde gerçekleştirmek için oluşan birlikte şu unsurlar ortaya çıkar:

1. Yapılacak işler

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

3. İşleri yapmaya yarayacak yer, araç ve yöntemler.

8.4.2. Örgütlemenin Aşamaları

Yukarıda belirtilen unsurlarla ilgili çalışmalara göre, örgütleme işlemini birtakım aşamalar (safhalar) halinde ele alarak yapılanları üç ana grupta toplamak mümkündür. (26)

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

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

3. İşlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Örgütlemenin bu aşamaları aşağıda sırasıyla kısaca açıklanacaktır.

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

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

Özetlersek, teşkilatlandırılacak faaliyetler plânda öngörülmüştür. Örgütleme aşamasında, dağınık bulunan işleri, en az emekle yapılabilecek ve uzmanlaşmanın avantajlarından azamî derecede faydalanılacak şekilde gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri haline sokmak gerekmektedir. Örneğin, reklam, satış, fiyatlandırma işleri ile ambalaj, depolama ve sevk etme işleri ayrı bir pazarlama bölümüne verilebilir. Keza, üretim işlerinin verildiği üretim bölümüne hammadde ve benzeri üretim faktörlerinin tedariği ve depoya getirme işleri de verilebilir.

2. İnsan Gücünün Organizasyonu. İşletmede organizasyon çalışmaları, geniş ölçüde beşeri faktörle veya insan gücü ile ilgilidir. İşletmenin dikey şekilde düzenlenmesinden "kademeleşme", "hiyerarşi (basamaklar sırası)" ortaya çıkar. Dikey düzenleme ile

oluşan hiyerarşi, personelin alt-üst ilişkilerini ve bu yöndeki yetki ve sorumluluklarını belirler. Personelin yatay şekilde düzenlenmesinden "fonksiyonel bölünme" ortaya çıkar. Fonksiyonel bölünme, aynı düzeydeki insanları gruplamaktır.

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

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

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

3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi. Örgütlenme işleminin bir aşaması da, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerle ilgili çalışmalardır. İşyerinde kullanılacak maddi araçlar ve fiziksel çevre koşulları üzerinde durulur. Üretim için gerekli, hammadde malzeme, makine, arazi, bina, çeşitli büro araç ve gereçleri v.b. araçların tedariki ve düzenlenmesi yapılır.

8.4.3. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

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

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

Böylece, biçimsel (şekli) olmayan yönü de dahil, bir bütün olarak düşünüldüğünde organizasyon, mekanik bir araçtan çok, insan-makine ilişkileri yanında insanlararası ilişkileri de kapsayan sosyal bir varlık haline gelir. İnsanlararası ilişkilerin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, sevgiler, öfkeler v.b. bu sosyal varlığa çok karmaşık bir nitelik kazandırır. (27) Esasen, her organizasyonun kendisine özgü bir **örgüt kişiliği** olması, onu oluşturan kişilerin amaçları, değer yargıları, iş anlayışları v.b. hususların her organizasyona kendine has bir özellik kazandırmasındandır.

Bir örgütün yapısını belirleyen, onu karakterize eden unsurların başlıcaları aşağıda kısa bir şekilde tanıtılmaktadır. (28)

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

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

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

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

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

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

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

8.4.4. Organizasyon Teorileri

Ortak amaçları gerçekleştirme yolundaki çabalar çok eski olmakla beraber, genel olarak yönetimin ve özellikle organizasyonun geçen yüzyılın sonlarında ve bu yüzyılın başlarında daha belirgin bir biçimde önem kazandığı bilinmektedir. Yönetim ve yönetim felsefesinin öncüleri örgütlenme üzerinde durmuşlar ve genellikle konuyu daha çok verimlilik ve formal bir örgüt yapısı ile ilgili olarak ayrıntılı olarak incelemişlerdir.

Taylor ve özellikle Fayol ile bunların izleyicilerine dayanan **Klasik (geleneksel) Örgüt Teorisi**'ni, sonraları davranış bilimleri yönü ağırlık kazanan **NeoKlasik (davranışsal) Örgüt Teorisi** izlemiştir; daha sonra ise, **Modern Örgüt Teorisi** ortaya atılmıştır. Burada, sözkonusu teorilerin bazı önemli yanları belirtilmekle yetinilecektir.

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

Klasik örgüt teorisi, temelde, Taylor'un **Bilimsel Yönetim**, Fayol'un **Yönetim Süreci** ve Weber'in **Bürokrasi** yaklaşımlarını kapsar; ama bunlardan sonra, izleyicileri olan çeşitli yazarlar ilave katkıda bulunmuşlardır. Taylor, insanların makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği; Fayol, iyi bir formal

organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği ana fikirleri üzerinde durmuştur. Her uç yaklaşımıyla da klasik teori, sürekli olarak "açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl arttırılabileceği" konusunu işlemiş; etkinlik ve verimlilik için uyulması gereken ilkeleri araştırmıştır. (9) En iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için belirlenen ilkelere uyulması halinde her yerde, her zaman ve her örgütte etkinlik ve verimlilik sağlanacağı; dolayısıyla, bu ilkelerin "evrensel", diğer bir deyişle, her yerde ve her zaman geçerli olduğu ileri sürülmüştür.

Bu teoride,

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

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

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

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

Bu yaklaşımın gelişmesinde, Birinci Bölümde belirtildiği üzere Hawthorne Araştırmaları denilen Harvard Üniversitesinden F. Roethlisberger ve Elton Mayo liderliğindeki bir grup bilim adamının 1920'ler sonlarında başlayıp, 1930'larda sona eren Western Electric Şirketi'nin Hawthorne fabrikasındaki araştırmalarının önemli rolü olmuştur. Klasik yaklaşımın testi niteliğindeki çalışmalar, fiziksel şartlardaki iyileştirmenin produktiviteyi arttıracak görüşünü doğrulamamış; bazen, fiziksel şartlarda iyileştirme olmadan verimliliğin arttığı dikkati çekince, fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerinde durulmuştur. Sonuçta, işçilerin üretim düzeyini esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediği, işlerin kendi aralarında bir norm (standart) oluşturup, aralarında kendi grup üyelerini bu norma uymağa zorladıkları ortaya çıkmıştır. Özetle, organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insanın da bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konulmuştur.

Klasik teorinin, rasyonellik ve verimlilik kavram ve ilkelerine karşın, insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma, tatmin olma kavramları gibi yeni ve yararlı kavramları ortaya koyan bu teorinin taraftarları da zaman zaman klasikler gibi dogmatik bir tutum içine girmişler; insan unsurunu esas almakla bütün sorunların çözüleceği gibi diğer bir ekstrem (uç) görüşe yönelmişlerdir. (30) Bu teorinin gelişmesinde Mayo ve Roethlisberger'den başka, D.McGregor, A.Maslow, K. Lewin, R. Likert, C. Barnard ve C. Argyris ve birçok yazar, araştırmacı ve bilim adamının katkıları olmuştur.

Modern Örgüt Teorisi: Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı

Modern Örgüt Teorisinin esas özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip olması, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır. (31) Bu teoride eğilim, yönetim fonksiyonlarının birarada ele alınması yolundadır. Bir işletme örgütünün işleyişini gösteren emir ve talimatlardan çok, örgütsel davranışı açıklama çabası ön plandadır. Örgüt de, zaten, "ortak amaçlara yönelmiş, birbirine bağımlı insan ilişkileri sistemi" olarak görülmektedir.

Aslında modern teoride tam bir bütünlük yoktur; temeli, sistem yaklaşımının yönetime uygulanmasıdır; ama, ayrıca az veya çok farklı yaklaşımlar da geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımı da modern teori çerçevesinde yer alır ve onun bir versiyonudur.

Sistem Yaklaşımı. Modern örgüt teorisinin bu yaklaşımı sistem teorisine dayanır. Sistem Teorisi, sistem kavramını ve sistemlerin analizini geniş bir perspektif içinde görmeye çalışan ve bu yolla bütün bilim dalları için ortak bir analitik model kurma amacını güden yaklaşıma verilen isimdir. Daha çok biyoloji, fizik, matematik ve fizyoloji dallarında geliştirilmişse de, sosyal grupların analizinde de çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Böylece, basit biyolojik ve teknik sistemlerden çok daha karmaşık yapıları olan beşeri organizasyonları açıklamada bundan yararlanılmaktadır. Olayları ve sistemleri tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine; her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, "olayları anlama", "tahmin etme" ve "kontrol etme" açılarından daha etkin olduğu görüşü, sistem yaklaşımının yönetim konularına da uygulanmasına yol açmıştır. (32)

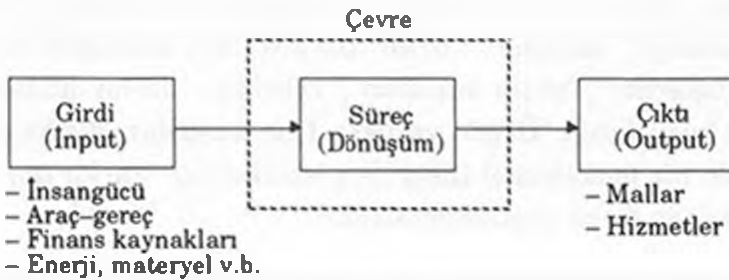
Sistem, kısaca, "aralarında belirli ilişkiler bulunan ve bir bütünü oluşturan elemanlar topluluğu" olarak tanımlanabilir. Bir bütünü oluşturan elemanlar veya parçaların çoğu zaman aynı zamanda dış çevre ile ilişkileri vardır. Bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay, faaliyet veya kavram bir sistem olarak kabul edilebilir. Her sistemin parçaları, "alt sistemleri" vardır. İnsan vücudu bir sistem, sinir sistemi, sindirim sistemi, dolaşım sistemi v.b. onun alt sistemleridir. Ekonomi bir sistem, endüstri dahil alt sistemidir. İşletme bir sistem, üretim, pazarlama, personel sistemleri hep alt sistemlerdir.

Sistem, basit olarak, **girdi (input)**, **süreç**, **çıktı (output)** ile **dış çevre** ve **geriye bilgi akışı** unsurlarını kapsar. Biçimsel olmayan örgüt burada önemli rol oynar. Sistemler, faaliyette bulundukları dış çevre (ortam) ile ilişkili olup, aralarında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, **açık sistem**; dış çevre ile böyle bir ilişkisi yoksa **kapalı sistem** diye adlandırılır. Biyolojik ve sosyal sis-

temler açık sistemlerdir. Mekanik sistemler kapalı sistemlerdir. Öte yandan, bir sistem deterministik (belirleyici) ve probabilistik (olasılıkçı) olabilir. İlkinde, sistemin işleyişinin sonucu olan output önceden bellidir, tahmin edilir, değişiklik beklenmez. Olasılıkçı sistemde output değişir, sonuca ilişkin ihtimaller sözkonusu olur.

Sistem yaklaşımının temelinde, "sistem" olarak ele alınan bütünüün amacını gerçekleştirmesi vardır ki, alt sistemler buna katkıda bulundukları ölçüde önemlidir. Yönetimde sistem yaklaşımı da, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbiriyle ilişkili olarak ele alır. Diğer bir ifade ile, sistem yaklaşımı, örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak inceler. İnsanlar, makineler, maddi faktörler, görevler, yetki ilişkileri, informel gruplar v.b. hep, haberleşme ve karar alma süreçleriyle, birbirleriyle ilişkili parçalar veya alt sistemlerdir.

Sistem olarak ele alındığında, organizasyonlar, çevrelerinden çeşitli kaynakları (girdileri) alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet haline getiren (bir süreç) ve bu mal ve hizmetleri (çıktılar) ileride tekrar kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görülür. (33)



Şekil 8-4 Sistem Olarak Organizasyon (Açık Sistem).

Sistem yaklaşımının getirdiği yenilikler şunlardır: herşeyden önce bu yaklaşım, organizasyonları, çevresi ile ilişkili açık birer sistem olarak görmekte, dolayısıyla çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapacaklarını,

bunu yapamayanların başarısız kalacağını açıkça göstermektedir. Sistemin parçaları arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılığı vurgulamakta; ayrıca, onu etkileyen tüm değişkenleri bir arada, bir bütünlük içinde görme imkânı vermektedir. (34)

Durumsallık Yaklaşımı. Modern örgüt teorisi, sistem yaklaşımı yanında bir ölçüde ondan farklılık gösteren, ama bazı yazarlara göre sistem kavramının sadece bir yönünü teşkil eden durumsallık yaklaşımı (contingency approach) nı da kapsamaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre, ne klasik yaklaşımın ilkeleri ne de sistem yaklaşımının ilkeleri örgütlerin karşılaştığı çeşitli durumlarda sorunları çözmeğe yeterlidir. Özellikle, her zaman her yerde geçerli "evrensel" genel yönetim ilkelerine göre örgüt yapısını oluşturmak yerine, içinde bulunulan çeşitli zaman, durum ve koşullarda farklı yapılar ve farklı yönetim uygulamaları gereklidir. Organizasyon yapısı çeşitli iç ve dış koşullara, bunların ilişkilerine göre değişmelidir; yapı, bir bağımlı değişken, koşullar onu belirlemesi gereken bağımsız değişkenlerdir. Ne tür durumlarda nasıl bir yapı gerektiği araştırmalarla belirlenmelidir.

Şu halde bu yaklaşıma göre, organizasyon yapısının etkinliği iç ve dış çevre koşullarına ve bunların uygun bileşimine bağlıdır. İç koşullar, "yapılacak işin niteliği"; "kullanılacak teknoloji"; "personelin niteliği"; "amaçlar" v.b. dir. Dış koşulları oluşturan faktörler ise, "müşteriler"; "pazar koşulları"; "rekabet"; "devlet müdahaleleri" gibi hususlardır. Örgüt yapısı = f (iç koşullar, dış koşullar) şeklinde bir fonksiyonel ilişki ile gösterilebilir. Farklı durum ve koşullar için farklı yapılar gereklidir.

Yönetim konusunda bellibaşlı yazarların iyi bir organizasyonun kriterleri olarak üzerinde görüş birliğine vardıkları örgütlenme ilkeleri, bir fikir vermek üzere Tablo 8-1 de sıralanmıştır. Bunlar esas itibarıyla yönetim süreci yaklaşımı çerçevesinde H. Fayol'un geliştirdiği yönetim ve organizasyon ilkeleridir ve işletme yönetiminde geniş ölçüde kullanılırlar.

Tablo 8-1 Başlıca Örgütlenme İlkeleri.

1. **Amaç Birliği.** İşletmenin her bölümü aynı amaçlara yönelmiş olmalıdır.
2. **Yeterlik.** Amaçlar minimum giderlerle gerçekleştirilmelidir.
3. **İşbölümü ve Uzmanlaşma.** İşbölümü aynı emekle daha çok üretimi sağlar. Uzmanlaşma ile çabalar en ekonomik hale gelir.
4. **Görevlerin Tanımı.** Faaliyetler bölümlendirilip, görevler iyi tanımlanmalıdır.
5. **Hiyerarşi (Basamaklar Sırası).** Ast-üst ilişkileri iyi tanımlanmalıdır.
6. **İstisna (Ayrılık) İlkesi.** Astı tekrarlanan rutin meselelerde karar alma yetkisini taşımalı, bunun dışındaki durumlarda üste başvurmalıdır.
7. **Komuta Birliği.** Her ast yalnız bir üste bağlı olmalıdır.
8. **Yöneltme Birliği.** Aynı amaca yönelik faaliyetler grubu, belirli bir plan içinde bir kişinin yönetimine verilmelidir.
9. **Sorumluluk.** Görevlendirilen astlardan, görev konusu ile ilgili olarak hesap sorulabilmelidir.
10. **Yetki ve Sorumluluğun Denkliği.** Yetki ve sorumluluk birbirlerine denk olmalıdır. Yetkisiz kimse, sorumlu tutulamaz ama sorumsuz yetki de kötüye kullanılır.
11. **Denge İlkesi.** Örgüt çeşitli yönlerden dengeli olmalıdır. Bölümler arasında yetki dağıtımı dengeli olmalıdır.
12. **Değişebilirlik (Esneklik).** Örgüt, değişen iç ve dış şartlara uyabilecek esneklikte olmalıdır.
13. **Süreklilik.** Örgüte süreklilik kazandırmalı, bunun için de görevleri devralacak kişiler yetiştirilmeli, hazırlanmalıdır.
14. **Liderliğin Kolaylaştırılması.** Yetki dağıtımı, sorumlu kimselerin yönetim işini, liderliğini kolaylaştırmalıdır.

8.4.5. Organizasyon Yapısı ve Bölümlere Ayırma Şekilleri

Organizasyon yapısının kurulmasıyla, formel organizasyon ortaya çıkar. Tablo 8-1'de belirtilen ve çoğunluğu klasik teorisinin ilkeleri olan örgütlenme ilkeleri geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik organizasyon teorisinin temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin olarak nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır. Yapının temel birimi de, kişilerce yerine getirilecek görevlerden oluşan "pozisyon", ya da "mevki"dir.

Bölümlere ayırma yoluyla formel (biçimsel) organizasyon yapısını oluşturmada kullanılan başlıca kriterler, fonksiyonlar, mamul (mal veya hizmet) , bölge ile müşteri, süreç v.b. dir. Bunlardan hangisinin temel alındığına göre, **organizasyon şekilleri:**

- Fonksiyonlara (veya fonksiyonel esasa) göre
- Mamul (mal veya hizmet) esasına göre
- Bölgeye (coğrafi esasa) göre
- Diğer bazı (müşteri, süreç, sayı v.b.) kriterlere göre

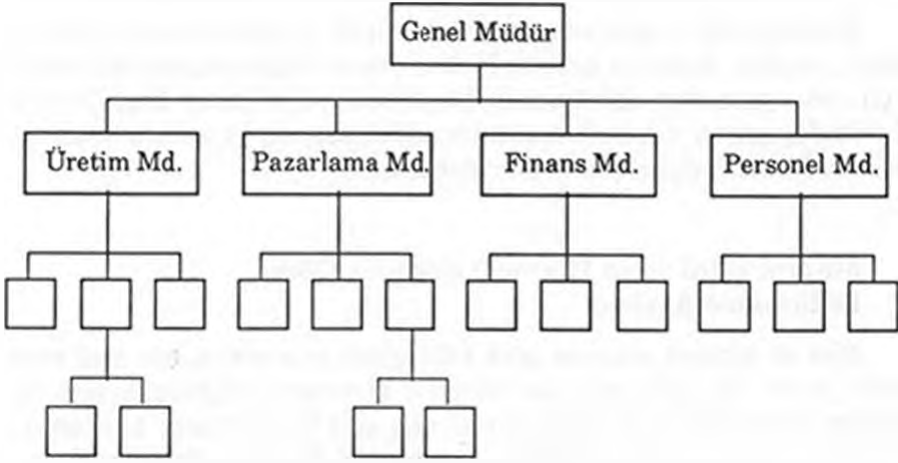
sınıflandırılabilir. Ancak burada önemle vurgulanması gereken bir nokta, organizasyon şekillerinin **birinci kademesindeki ayırım için kullanılan kritere göre isimlendirildiği; alt kademelerde farklı kriterlerin kullanıldığıdır. Örneğin, bölgeye göre organizasyonda, her bölge içinde fonksiyonel veya mamule göre alt birimler oluşturulmaktadır. Böylece, uygulamada örgütlenme karma bir biçimde yapılmaktadır.**

Aşağıda yaygın olarak kullanılan ilk üç bölümlere ayırma şekli incelenip, dördüncü gruba da değinildikten sonra, nisbeten yeni olan "matris organizasyonu" şekli ile oldukça yeni olan "şebeke organizasyonu" bir sonraki kısımda ele alınacaktır.

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada, aynı işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilerek aynı bölüme konulur. Örneğin, üretimle, ya da, pazarlama ile ilgili çeşitli işler, sırasıyla üretim ve pazarlama bölümlerini oluştururlar. İşletme birbirinden çok farklı mallar da üretse, üretim, pazarlama ve diğer türsel faaliyetler tek elden birer fonksiyonel bölüm eliyle yürütülür. Böylece, üretim, pazarlama, finansman, personel ve diğer bölümlerden

oluşan bir yapı meydana getirilir. Birinci kademede fonksiyonlara göre oluşturulan yapı, ikinci ve daha alt kademelerde en uygun diğer kriterlere göre ait birimlere ayrılır. Şekil 8-5 te üretim pazarlama, finansman ve personel ana bölümleri bulunan bir işletmenin fonksiyonel yapısı görülmektedir.



Şekil 8-5 Fonksiyonel Organizasyon.

Uygulamada en fazla görülen bölümlere ayırma şekli olan **fonksiyonel organizasyonun başlıca yararları:**

- İhtisaslaşmayı kolaylaştırması, basit ve mantıklı olması
- Her fonksiyonun kendi içinde koordinasyonunu kolaylaştırması
- Faaliyetlerde iktisadiliği sağlamasıdır.

Buna karşılık, fonksiyonel organizasyonun, daha çok işletmeler büyüdükçe artan sakıncaları da vardır:

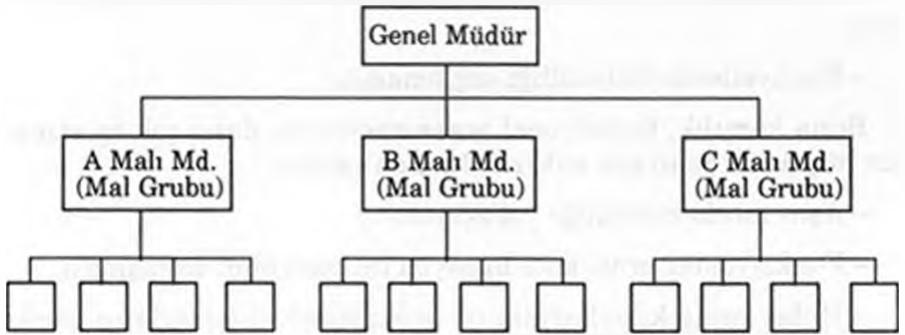
- Aşırı merkeziyetçiliğe yol açması
- Fonksiyonlar arası koordinasyon ile kontrolün zorlaşması
- Haberleşme kanallarının iyi işlememesi ve kararların gecikmesi, bunların en önemlileridir.

Fonksiyonel organizasyonda her bölüm yöneticisi sadece o bölümle ilgili faaliyetlerden sorumlu olacağı için, üretim, pazarlama v.b. bölüm yöneticileri sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından baktıklarından bölümlerarası koordinasyon güçleşmektedir. Faaliyetlerin tamamını görmek ve fonksiyonları koordine etmek çok önemli ve güç bir görev olarak tepe yöneticisine düşmektedir.

Fonksiyonel organizasyon şekli, küçük ölçekli, mamul türü sınırlı, üretim araçları belirli, birkaç yerde kümelenmiş işletmeler için en uygundur. İşletmenin büyümesi veya çevre koşullarının hızla değişmesi durumlarında bu organizasyon yapısının yetersizlikleri kendini daha çok göstermektedir.

Mamul (Mal veya Hizmet) Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Mal ve hizmet esasına göre bölümlere ayırmada, her mal veya mal grubu ile ilgili işler ve görevler biraraya getirilerek ayrı bir bölüm oluşturulur; üretim, pazarlama gibi fonksiyonlar her mal ve mal grubunun kendi bölümünde toplanır. Böylece, tahta mobilya, çelik ve plastik mobilya olarak üç grup mal üreten bir işletmede, bu üç ana bölüm içinde alt birimler olarak, üretim, pazarlama v.b. bulunacaktır. Şekil 8-6'da A, B ve C mamullerine göre organizasyon şekli görülmektedir. Ancak birkaç mal veya hizmeti çok büyük ölçekli olarak üretme hali dışında mal veya hizmetten çok, bunların grubu temel alınır; alt birimlerde de gruplar fonksiyonlara, ya da mallara göre gruplandırılabilir.



Şekil 8-6 Mamul Esasına Göre Organizasyon.

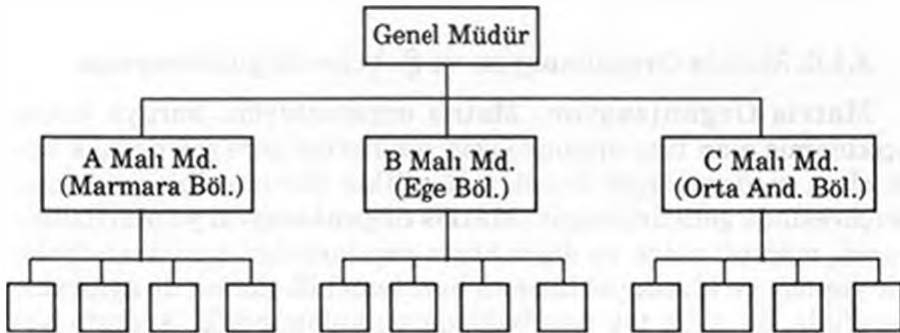
Bu organizasyon tipinin en büyük yararı, koordinasyonun kolaylaşmasıdır. Her bölüm yöneticisi malın üretiminden pazarlanmasına kadar herşeyi ile ilgilenmekte, o malla ilgili tüm fonksiyonlardan sorumlu olmaktadır.

En önemli sakıncası ise, pahalı olması, 2-3 ayrı mal veya mal grubu için herbirinde ayrı olarak, aynı fonksiyonel alt bölümlere yer verilmesidir. Ancak, fonksiyonel uzmanlaşmadan yeterince yararlanılamamasına da yol açan bu sakınca, bazı fonksiyonların tepe yönetimine bağlı ve tüm bölümlere hizmet edecek şekilde kurulmasıyla kısmen giderilebilir. Örneğin, finansman, muhasebe veya personel bölümleri doğrudan genel müdürlüğe bağlı olabilir.

Mamul esasına göre bölümlere ayırma, malların çeşitlenmesi ve bir maldan üretilen miktarın çok fazla olması halinde, ya da, üretilen malların veya pazarlanmasının, birbirlerinden çok farklı yöntemlerle yapılmasının gerekli olduğu hallerde daha çok görülür.

Bölge Esasına Göre Bölümlere Ayırma

Burada, işletmenin belibaşlı faaliyetleri belirli coğrafi bölgelere göre gruplandırılarak bölümler halinde örgütlenmektedir. Coğrafi bakımdan çok geniş ve değişik alanlara yayılmış olan işletmelerde, belirli bölgelerdeki faaliyetler, o bölge yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. Şekil 8-7'de A, B ve C bölgelerine göre 1. kademede bölümlenme yapılmakta, 2. kademede fonksiyona veya başka bir temele göre alt birimler oluşturulabilmektedir.



Şekil 8-7 Bölge Esasına Göre Organizasyon.

Bölge temeline göre organizasyonun başlıca yararları şunlardır:

- Bölgesel zevk ve ihtiyaçlara cevap verebilmesi
- Daha düşük maliyetlerle çalışılabilmesi (ulaşım, hammadde, işçilik giderleri gibi kuruluş yeri faktörlerinden yararlanılması)
- Haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırması

Bu organizasyon şeklinin başlıca sakıncaları şunlardır:

- Büyük ölçekli faaliyetlerin sağlayacağı tasarruflardan yararlanılamaması
- Tek çeşit iş yapan araç ve aletlerden ve çok uzmanlaşmış personelden yararlanılamaması
- Merkez faaliyetleri ile bölge faaliyetlerinin koordinasyonunun güçlüğü.

Diğer Bölümlere Ayırma Şekilleri

Diğer organizasyon şekilleri olarak, müşteri, sayı, süreç (işlem veya proses), makine ve zaman esasına göre organizasyon şekilleri sayılabilir.

Müşteri esasına göre organizasyonda, faaliyetler, hitap edilecek tüketicilerin yaş, cinsiyet gelir v.b özellikleri temel alınabilir. Sayı esas, tipik askeri bölümlendirme şeklidir. Süreç esasında, yapılan işleme göre bölümler oluşturulur. Örneğin, bir tekstil fabrikasında yün yıkama, yün ayırma, iplik, dokuma, boya ve apre bölümleri. Zaman esas, vardiyalar halinde günde 2 veya 3 ayrı grupta faaliyetlerin yapıldığı bölümlere ayırma şeklidir.

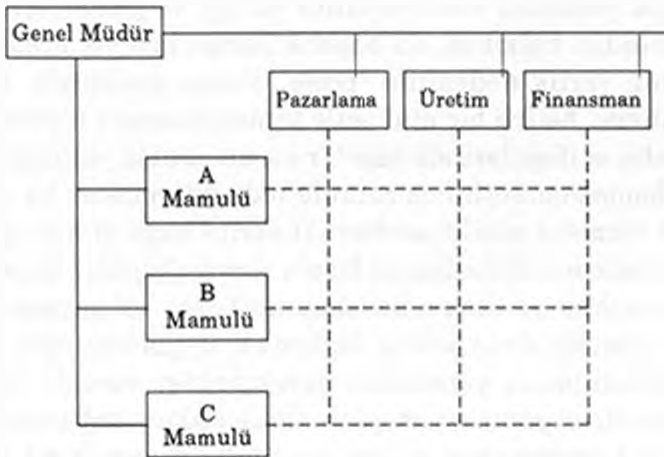
8.4.6. Matris Organizasyon ve Şebeke Organizasyonu

Matris Organizasyon. Matris organizasyon, buraya kadar açıklanmış olan tüm organizasyon şekillerine göre çok değişik tipte olup, modern örgüt teorileri, özellikle durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiştir. **Matris organizasyon yapısı** fonksiyonel, mamul, bölge ve diğer örgüt yapılarından tamamen farklı bir yapıdır ve klasik yaklaşımın bazı temel ilkelerine de aykırıdır. Özellikle, bir astın tek üste bağlanması anlamındaki "komuta birliği" ilkesi matris organizasyonda tamamen terkedilmekte; belirsiz, kendine has bir nitelik olarak, örgütte bir ast, iki ayrı üste karşı sorumlu kılınmaktadır.

Matris organizasyon yapısı en çok şu alanlarda kullanılmaktadır:(35) Uzay çalışmaları yapan endüstriler, ilaç ve kimya endüstrileri; elektronik, ağır sanayi dalları; danışmanlık hizmetleri; uluslararası organizasyonlar; bankacılık, inşaat ve sigortacılık gibi belirli endüstri dalları ve muhasebe hizmetleri gibi bazı serbest meslek alanları.

Matris organizasyonda, biri fonksiyonel hizmetlerle ilgili, diğeri mal veya hizmetlerle ilgili iki yapı yer almakta olup, bu iki tip örgütün olumlu yanlarını tek bir yapıda toplamak yoluna gidilmektedir. Şekil 8-8 de görüldüğü üzere, herhangi bir alt kademe yöneticisi, "Y" hem pazarlama biriminin üyesi olup, pazarlama müdürüne karşı sorumludur; hem de, A malı (veya projesi) ekibinde yer aldığından, yaptığı faaliyetler A malı projesi ile ilgili olduğu için, onun yöneticisine karşı sorumludur. Yetki ve sorumlulukların birbirleriyle karışmış görüldüğü bu yapı, anlaşmazlık ve çatışmalara çok müsait bir ortam oluşturur.

Bir grup yönetici, fonksiyonel niteliği gereği kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün yapılması, teknoloji geliştirme ve kullanma ile sorumlu; diğer grup ise –mal veya proje yöneticiler– projenin süresinde tanımlanması, mal dizaynı ve içeriği, bütçe sınırlarının aşılması gibi konulardan sorumludur. Aynı amaç ve bakış açıları olan bu iki grup yönetici aralarındaki anlaşmazlıkları, yüz yüze görüşme yoluyla tartışarak ve haberleşerek çözmek zorundadırlar; bu yüzden matris yapı değişik davranışları öngörmektedir.(36)



Şekil 8-8 Matris Organizasyon (Fonksiyonel + Mamul Esası).

Matris organizasyon, bu yapıya ek olarak "matris sistemleri (süreçler)", "matris iklimi (kendine has havası)" ve "matris davranış"tan oluşur ki, burada bunların ayrıntısına girilmeyecektir. Tepe yöneticisinin tutum ve davranışları çok önemli olup, bu unsurları etkiler. Burada sözkonusu olan iki üstlü yönetici de, özel bir durumdadır; zira, her iki amirin talimatlarına uygun olmak zorunda olduğundan bazen çelişkili isteklerden dolayı zor durumda kalabilir.

Matris organizasyonunun gelişmesinde rolü olan örgüt şekli **proje organizasyonu** olup, matris organizasyon bunun geliştirilmiş şeklidir. Aralarındaki önemli bir fark şudur: matris organizasyon yapısı ve ilişkileri kalıcı; proje organizasyonu ise geçicidir ve proje tamamlanınca, tüm proje elemanları kendi fonksiyonel birimlerine dönerler.

Her organizasyon yapısının, bazen yapıdan, bazen de işleyiş özelliklerinden kaynaklanan sorunları görülmektedir. Özellikle taahhüt bazında çalışan işletmelerde gitgide yaygın bir şekilde kulanılmaya başlayan matris organizasyon da, yapısı itibarıyla bünyesinde pek çok sorunu taşımaktadır. Klasik hiyerarşik bir yapıda sorun olmayan pek çok olay matris yapı içinde bazen krize dönüşebilmektedir. Bu örgüt yapısında karşılaşılan sorunların başlıcaları aşağıda belirtilmiştir: (37)

Hiyerarşik yapıdaki emir-komuta birliği ve haberleşmedeki düzenlilik ortadan kalkınca, iki başlılık karışıklığa yol açabilmekte; bu yapının varlık nedeninin "proje" olması nedeniyle, bunun belirli bir sürede, belirli bir maliyetle tamamlanması zorunluluğu tüm personelin iş ilişkilerinde tam bir sorun çözücü yaklaşımın ve işbirliğinin benimsenmesini de zorunlu hale getirmekte, bu yapılamazsa proje olumsuz etkilenmekte; iki amire bağlı olarak çalışan astın performansının değerlemesi bazen sorun olmakta; beşeri ilişkilerde yumuşaklık ve ikna edici olmanın önem kazanması nedeniyle, proje yöneticisinin adeta diplomasi uygulamasıyla farklı alanların uzmanlarını yönetmesi gerekmekte; sürekli değişen şartlara göre bir organizasyon şekli olduğundan, haberleşmenin çok iyi işlemesi gerekmekte; kişiler ve gruplar arasında sık sık çatışma ve anlaşmazlıklar çıkabilmektedir.

Şebeke (Network) Organizasyonu

Günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, gerek iç gerek dış rekabetteki yeni durumlar, işletmelerin organizasyon yapılarıyla ilgili birtakım yeniliklere de yol açmaktadırlar. Ülke içinde rekabet yanında, gitgide dünyayı bir bakıma tek bir pazar haline getiren globalleşme doğrultusunda, uluslararası pazarlardaki rekabet, işletmeler –hatta dünyaca ünlü dev rakip işletmeler– arasında yakın ilişkileri, "stratejik işbirliği"ni gündeme getirmiştir. İşte bu yöndeki gelişmelerden biri, piyasada yakın işbirliğini temel alan "şebeke organizasyonları"dır. Üretilen bir malın giderek bir ülkeye ait olmaktan çıkıp, adeta "dünya markası" niteliğine büründüğü bir dönem yaşanmaktadır.

Şebeke organizasyonları, bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan yapıdır"; veya daha geniş bir bakış açısıyla: "birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan, ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğudur." (38)

Şebeke organizasyonunun başta gelen özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken faaliyetleri ve bunları destekleyecek kaynakları tek bir işletme bünyesinde toplama yerine, farklı işletmelere dağıtıldığı bir yapı olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, aynı amaca hizmet eden kaynaklar farklı işletmelerde bulunmakta ve işler bu farklı işletmelerde yürütülmektedir. Bunlar büyük bir işletmenin bünyesinde bir çeşit küçük işletmeler (holding yapı gibi) şeklinde yer alabilmektedir. Organizasyon yapısı, klasik yapılardan çok farklı olarak, komuta ve kontrol açısından hiyerarşik kademelerden olabildiğince uzak, yatay ilişkilere dayalı birimlerden oluşmaktadır. (39)

Yukarıda görüldüğü üzere, klasik yapılarda işletmeyi amaçlarına ulaştıracak işler ve faaliyetler aynı yönetim altında çeşitli kriterlere göre gruplandırılarak mevkiler ve bunlardan bölümler oluşturulmakta; tüm işler ve kaynaklar, organizasyonun kontro-

lünde bulunmaktadır. Şebeke organizasyonunda ise, temel faaliyetlerin herbiri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olmaktadır. Örneğin, satın alma işleri, satın alma konusunda uzmanlaşmış ayrı bir işletme; üretim ve pazarlama işleri, bu konularda uzmanlaşmış ayrı ayrı işletmeler (organizasyonlar) tarafından gerçekleştirilmektedir. (40)

Bu organizasyon şeklinin ortaya çıkmasının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, böylece etkinliğin arttırılması, esas (büyük) işletmenin kendi iyi bildiği işi yapıp, diğer işleri bir piyasa disiplini içinde başka organizasyonlara devretme düşüncesidir. Bu yeni organizasyon şeklinde, lider konumundaki esas organizasyon yanında çeşitli diğer işletmeler ile "broker" denilen aracı işletme yer alır. Ayrıntılarına girmeyeceğimiz şebeke organizasyonunun başlıca çeşitleri; dahili şebeke organizasyonu, dengeli şebeke organizasyonu ve dinamik şebeke organizasyonudur. (41) Bölümün son kısmında diğer yeni kavram, teknik ve uygulamalara değinilecektir.

8.4.7. Organizasyonla İlgili Çeşitli Sorunlar: Yetki Devri, Komuta-Kurmay Yetkileri, Sorumluluk ve Denetim

Yetki ve Yetki Devri. Yönetimle ilgili olarak yetki, en basit bir ifadeyle, başkalarına iş gördürme, belirli faaliyetleri yaptırma hakkıdır. Yönetim, temelde başkalarına iş gördürme, başkaları vasıtasıyla işleri yaptırma faaliyeti olduğu için, yetki çok önemli bir kavramdır. Yönetici, belirli amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkına, "yetki" ye sahip olmalıdır ki yöneticilik görevini yapabilsin.

Yetki devri (göçerilmesi), de yöneticinin iş gördürme, belirli faaliyetleri başkalarına yaptırma hakkı konusunda başkalarını yetkili kılmasıdır. Astlara veya başka yöneticilere yetki devretmek, onları yetkili kılmak devredenin yetkiden vazgeçmesi demek değildir; zira, verilmiş görevlerden dolayı en son yetki kendisine aittir. Ancak, belirli görevlerin yapılması ve kararların alınması için geçici veya sürekli olarak başkalarına yetki tanımmasını ifade etmektedir.

Yetki devri olmadan organizasyon sözkonusu olamaz. Örgütlenme sürecinde yetki devrinin bu kadar önemli olmasının temel nedenleri, işletmede bir yöneticinin yapabileceğinden daha fazla iş ve görev olması ve astların da yönetici olarak yetiştirilmeleri ihtiyacıdır.

Komuta ve Kurmay Yetkileri. Komuta (hat) yetkisi, ast ile üst arasındaki hiyerarşi (basamaklar sırası) yi gösteren yetkidir. Üst, ast üzerinde komuta yetkisine sahiptir. Her şahıs kendi bölümü veya biriminde kimden emir alacağını, kime karşı sorumlu olacağını bilir. Yetki ilişkileri dolaysızdır ve yukarıdan aşağıya dikey bir çizgi, düz, doğrusal bir hat biçimindedir. Karar verme, emir verme, temelde komuta görevini yüklenen yöneticidir.

Kurmay (danışmanlık, müşavirlik) yetkisinin ise, destekleme, yöneticiye yardımcı olma fonksiyonu vardır. Kurmay personel veya yetkili, kendi uzmanlık alanı, bilgi ve tecrübesi ile yöneticiye vereceği kararlarda yardımcı olur. Örneğin, bir hukuk müşaviri hukuki sorunlarda, mali müşavir vergi sorunlarında yöneticiye yardımcı olur. Kurmay personelin, karar ve emir verme, yöneticinin astlardan hesap sorma yetkisi yoktur. Kurmay yetkilerin de fonksiyonel yetki, denetim yetkisi gibi çeşitleri ve farklı düzeyleri vardır.

Fonksiyonel yetki, kurmaylık yetkisinin istisnai bir çeşididir. Fonksiyonel yetkiye sahip kimse, belirli iş ve görevlerle ilgili olarak direkt kendisi emirler verebilir. Diğer bir ifadeyle, kendi özel uzmanlığı nedeniyle belirli işlerde, komuta personeli gibi –ama resmi kanallar dışında– yetkisini kullanma hakkı verilmektedir. Amaç, kolaylık ve verim sağlamaya yöneliktir. Bir bölümde komuta görevinde olan bir kimse, bir başka bölümle ilgili olarak kendi uzmanlık alanında fonksiyonel yetkiye sahip olabilir.

Sorumluluk, görevlerin yerine getirilmesi bakımından hesap sorulabilmesidir. Yönetim ve organizasyonda temel ilkelerden biri yetki ve sorumluluğun denkliğidir. Çünkü, yetkisiz sorumluluk işlerin yapılmamasına yol açar; sorumluluk olmadan yetki de, yetkinin kötüye kullanılmasına yol açar.

Denetim (Kontrol) alanı, bir yöneticinin etkin bir şekilde kontrol edebileceği ast sayısıdır. Genellikle bu 4–8 kişi olarak belirlirir de, böyle rijid (katı) düşünmek gerçekçi değildir; 10–15 hatta 30 kişinin bir yöneticiye karşı sorumlu olduğu başarılı işletme örnekleri vardır. (42) Bu sayıyı optimal olarak belirlemede, kaç

yönetim basamağı olacağı, işin niteliği, işin karmaşıklığı, üstün yeteneği, astların yetenekleri, haberleşme olanakları, gerekli koordinasyonun derecesi gibi faktörler etkili olur. İnsan yeteneklerinin sınırlı olduğu gerçeğine dayanan bu kavram, verimlilik için yakından ve sıkı denetime büyük önem veren klasik teorinin temel kavramlarından birini oluşturmuştur.

8.5. YÖNELTME (YÜRÜTME)

8.5.1. Yönelitmenin Tanımı, Anlamı ve Kapsamı

Yöneltilme, yürütme veya emir-komuta terimleriyle de ifade edilir. Yöneltilme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak işlerin gereğine göre kişiler görevlendirildikten sonra, bu organizasyonun ortak amaç doğrultusunda harekete geçirilmesi demektir. Bu aşamada artık örgüt amaçlara yöneltilmeli, işletme içindeki kişiler ve gruplar bu amaçları gerçekleştirecek yönde motive edilmeli (güdülendirilmeli)dir.

Yönetimin ilk aşamasında yapılan çalışmalarla ortaya çıkan plan, tahminlere dayanmakta ve olması arzu edilenleri göstermekte; örgütlenme, plân hedefleri yönünde iyi işleyen bir yapı ve süreç oluşturmayı hedef almakta ve nihayet yöneltilme, organizasyonu plan hedeflerine göre yürüten bir yönetsel faaliyet olarak örgütlemeyi izlemektedir.

Yöneltilme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyettir. Yöneticinin genel tutumuyla ilgili olup, tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, personeli çalışmaya sevk etme süreci olarak kabul edilebilir. Yöneltilme veya yürütme süreci:

1. Yöneticinin, açık-seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatlar vermeyi kapsar.
2. Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyetini ifade eder.
3. Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, işçilerin motivasyonu ile gerekli şekilde ilgilenir.
4. Çalışmada disiplin sağlamayı ve iyi çalışanları ödüllendirmeyi kapsar.(43)

Astlara ne yapmaları gerektiğini bildiren emir ve talimatlar açık, kesin, eksiksiz ve akla uygun olmalıdır. Bunları verenin amacının, astlarca yanlış anlaşılması veya farklı yorumlanması ihtimalini ortadan kaldıracak bir biçimde verilmelidir. Orduda işlerin nasıl yapılacağı üstten (amirden) asta emir şeklinde gelir; bu, sivil hayatta daha çok talimatlar şeklindedir. İyi bir talimat, açık-seçik olma yanında, gerçekliğe ve tereddüde yer vermeyecek, "yapılsa da olur yapılmasada olur", düşüncesini yaratmıyacak kesinlikte olmalıdır. Ayrıca, olumsuz bir anlatım biçiminden çok, olumlu bir anlatıma sahip olmalı; neyin yapılması gerektiğini, güdülen amacı, yapılacak işin neye yarayacağını, ne kadar zamanda yapılacağını ve yapılacak işin miktarını ve niteliklerini belirtmelidir. (44)

Yönetim süreci içinde hiç bir aşama, kararların ilgililere iletilmesi ve astların harekete geçirilerek gözetimini kapsayan **yöneltme aşaması kadar ihmal edilmemekte ve kötü yapılmamaktadır**. Bu ihmale sebep de, bir ölçüde herkesin emir ve talimat verebileceği, bunun doğal bir işlem olduğu, bu hususta öğrencek birşey olmadığı düşüncesidir. Aslında işlerin fiilen yapılması yükünü, yönetim piramidinin en alt basamaklarında olan kişiler taşır. İşletme içinde kararlar verenler, talimatları gönderenler piramidin en üst kısmında yer alan kimselerdir. Çeşitli kademele-ri aşarak en alt kademelere inen talimatları yerine getirenler ile bunu sağlayanlar, alt kademelerdekilerdir. Alınan kararların alt kademelere iyi ulaştırılması ve özellikle bunların personel üzerindeki etkisi, başarılı bir plan uygulaması için ihmal edilmemesi gereken bir konudur.

Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, geniş ölçüde, yöneticinin çalışanların faaliyetlerini yönlendirme şekline; kişisel yetenek ve kendi pozisyonuna bağlıdır. Burada yöneticinin kendi yaklaşımını belirlemesi, değişik koşullara göre değişik yürütme yaklaşımlarından yararlanması gerekir. (45) Eğer astların eğitim düzeyi düşükse, yöneticinin ayrıntılı bilgiler içeren basit emir ve talimatlar vermesi önemli olacaktır.

İşletmede personeli verimli çalıştırmanın, onları emir ve komutaya uygun hareket ettirmenin başta gelen yollarından biri, iyi çalışmayanları cezalandırmak ve iyi çalışanları ödüllendirmektir. (46) İyi çalışmayanlar terfi ettirilmezken, iyi çalışanlar terfi ettirilmeli ve maaşları arttırılmalıdır.

8.5.2. İyi Bir Talimatın Özellikleri

Yöneltilme faaliyeti herşeyden önce bir haberleşme veya iletişim faaliyetidir. Zira, işletmede verilen talimatların en alt kademelere kadar etkin bir biçimde iletilmesi gerekir. Aslında bir işletmede iki yönde iletişim vardır; üstün talimatları aşağı kademelere ulaştırılır. Astın üste bilgi vermesi, rapor sunması şeklinde de aşağıdan yukarıya doğru bir bilgi akışı sözkonusudur. İşletmede yönetici, zamanının büyük bir kısmını fikirlerini, kararlarını başkalarına yazılı veya sözlü olarak aktarmaya harcar.

Yöneltilmenin etkili ve başarılı olması için iyi bir haberleşme ağının bulunması, haberleşme kanallarının iyi işlemesi gerekir. İletişim sağlamada emir ve talimatların özel bir yeri ve önemi vardır.

Hernekadar yukarıda bazı önemli noktalara değinildiyse de, iyi bir talimatın ne gibi niteliklere sahip olması gerektiği biraz etraflı olarak şöyle belirtilebilir:(47)

- **Talimat makûl (akla yatkın) olmalıdır.** Bir asttan makûl olmayan bir işi yapması istenirse, o astın morali bozulur, güç durumunda kalır. Talimatın makûl olup olmadığı konusunda üst veya amir, talimatı alanın bu işi yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip olup olmadığını, mevcut imkânların o işi yapmağa elverişli olup olmadığını gözönünde bulundurmalıdır.

- **Talimat tam olmalıdır.** Yapılacak işin amacı bildirilmeli ve astın zihninde bunun neye yarayacağı konusunda karanlık nokta kalmamalıdır. Ayrıca, işin miktar ve kalitesi, hangi usullerle ve ne zaman yapılacağı saptanmalıdır.

- **Talimat açık ve seçik olmalıdır.** Burada önemli olan nokta, talimatın onu veren kimse açısından değil, alan ast açısından açık olmasıdır. Diğer bir deyişle, talimat verenin anlatmak istediği hususlar, açıkça ve talimatı alan herkesçe aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Talimatlar yazılı veya sözlü olabilirse de, yazılı talimatların hazırlanmasında daha fazla özen gösterilir; sözler daha dikkatli seçilir. Unutulan noktalar, gözden geçirme yoluyla bulunabilir. İlgili bütün kimselere yazılanların kopyaları gönderilerek onların da durumdan haberdar olmaları sağlanır.

Talimatların yazılı olarak verilmesinin özellikle faydalı olduğu durumlar şunlardır:

- Talimatın çeşitli kimselere veriliyor olması
- Talimatın yerine getirilmesinin uzun bir zamanı gerektirmesi
- Talimatın çok karışık ve ayrıntılı olması, dolayısıyla ilgili astın bunu hafızasında tutmasının zor olması
- Konunun önemli olması, bir yanlış anlamaya meydan verilmemesinin istenmesi. (48)

8.5.3. Liderlik Tipleri ve "X", "Y" ve "Z" Teorileri

Liderlik tipleri ve bunların özellikleri, çoğu davranış bilimciler tarafından yapılan çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Başlıca liderlik çeşitleri dört ayrı tip ile ifade edilebilir:

- Diktatör lider *(Devlet babası) babacı*
- Otokratik lider
- Demokratik lider
- Serbesiyetçi lider. (49)

Diktatör lider, işlerini ceza korkusu ile, tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Astların çok iyi çalışmalarını bekler, aksi halde cezalandırır. Kısa dönemde etkili olabilen bu yaklaşımla, uzun dönemde astların iş tatminini yoketmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz.

Otokratik lider, astların iş tatminine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan kişi rolündedir. Bu tip liderliğin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olması ile mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Genellikle tek başına karar verir; astların liderliğe

yetiřmesi imkânı azdır. Liderin hep iřin bařında olmasıyla iřler yűrűr, aksi halde yűrűmez.

Demokratik lider, sadece kendi yetenekleri ile deęil, astlara danıřarak, onlarla tartıřarak iř gűrűr. Astları, planlama ve űrgűtleme faaliyetlerine katılmaya teřvik eder; onların inisiyatif sahibi olmalarını ve serbestçe iletiřim saęlamalarını ister. Astların yűneticilik yeteneklerini geliřtirir. Bu tűr liderlikte iř tatminine grup bařarısı ile ulařılır.

Serbestiyetçi lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Lider, kendi rolűnű dięer grup űyelerininki gibi gűrűr. Grup űyelerinin bireysel hareket etmesine izin verir; bu yűzden grup farklı yűnlere kayabilir.

'X' ve 'Y' Teorileri

Endűstriyel psikoloji dalında çalıřmalar yapan Amerikalı bilim adamı Douglas Mc Gregor, insan tabiatı, kiřilięi ve davranıřları űzerine bazı varsayımlara dayanarak, çok tartıřılan iki liderlik tipi geliřtirmiřtir. "İřletmenin İnsan yűnű" (1960) adlı űnlű eserinde, Mc Gregor bunlardan ilkinde, "X Teorisi"; ikincisine, "Y Teorisi" diyerek, insan unsurunu űn planda tutan "Y Teorisi"ni desteklemiřtir. (50)

Mc Gregor'un "X Teorisi"nin başlıca varsayımları şunlardır:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez, tembeldir ve imkân bulursa işten kaytarır.

- İnsanların çoęunun iřinde gereken çabayı gűstermesi ve iyi çalıřması için, sıkı denetlenmesi, zorlanması, yűneltmesi ve ceza ile korkutulması gerekir.

- Ortalama bir insanın yűkselme hırısı sınırlıdır; gűven içinde olmayı, sorumluluk almamayı ve yűneltmeyi tercih eder.

"Y Teorisi"nin başlıca varsayımları da şunlardır:

- Ortalama bir insan çalışmayı sever; onun için iş, oyun oynama veya dinlenme gibi tabii ve zevklidir.

– Amaçlara ulaşmada sıkı kontrole gerek yoktur; insanlar kendi kendilerini denetleyebilirler. Amaç ve hedefler onlara benimsetilmelidir.

– Bir insanın örgütsel amaçlara ne ölçüde bağlandığı, başarı için verilen ödüllere bağlıdır.

– İnsanlar sorunları çözmede yüksek derecede hayalgücü, yaratıcılık ve zekalarını kullanma yeteneğine sahiptirler.

– Modern sanayi toplumunda ortalama bir insan, zihni yeteneklerinin yalnızca sınırlı bir bölümünden yararlanır.

"Y Teorisi", insanın sıkı kontrol olmadan da iş yapabileceğini, hatta sorumluluk yüklenerek daha yaratıcı bir biçimde, verimli olarak çalışabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla, insan unsuruna önem veren bir yaklaşım ve görüştür.

Bu teorilerden ilkinin, "X Teorisi"nin varsayımları daha çok klasik yaklaşımı temsil eder niteliktedir; "Y Teorisi"nininkiler ise, beşeri ilişkiler yaklaşımını ortaya koymaktadır. Ancak, işin, şartların ve personelin niteliklerine göre de, biri veya diğeri uygun olabilir. Ama Mc Gregor'un "Y Teorisi", daha çağdaş bir yaklaşımı ifade etmektedir. Özel koşullar da farklı liderliği gerektirir. Beceri, yetenek ve liderlik yaklaşımları yöneltme fonksiyonundaki varsayımların esaslarıdır.

"Z Teorisi"

1980'lerde ABD'deki bazı uygulamalarla ilgili yeni bir alfabetik organizasyon ve yönetim teorisi ortaya atılmıştır. "Japon rekabetine karşı nasıl rekabet edilebileceği" konusunda yazdığı kitap en çok satan kitaplar listesine giren William Ouchi, "Z Teorisi" diye adlandırdığı farklı bir yaklaşımı formüle etmiştir. ("Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge"–1981; Prof.Ouchi, Kaliforniya Üniversitesi'nde görevlidir). Japon işletmelerinin kendilerine özgü yönetim tarzını ABD ortamında uygulamalarına dayanan "Z Teorisi", genelde kabul gören "Y Teorisi"nden oldukça farklıdır. (51)

"Z Teorisi"nin başlıca unsurları şunlardır:

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam
- Birlikte (kollektif) karar verme
- Nisbi olarak seyrek performans değerlendirme ve terfiler
- Aidiyet ve yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliği
- Kişisel sorumluluk beklentisi ("Y Teorisi"ndeki gibi)
- Tüm yöneticilere ve işçilere yönelik güven duygusu
- Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu.

Önceleri sadece Japon işletmelerinin uyguladığı bu yönetim ve organizasyon sistemi bir kısım ABD işletmelerince de benimsenmekte; böylece, işgüvenliği olan işçinin işi kendi aile işi gibi görmesine ve katılımlı yönetimin işçilerin kararlara katılmasının avantajlarından yararlanılmaktadır (IBM, Hewlet-Packard, Dayton-Hudson, Procter and Gamble'in bazı kuruluşları). "Z Teorisi"ne göre yeniden şekillenen işletmelerde, yöneticiler, işçilere işlerin nasıl geliştirileceğini sormakta ve önerileri uygulama yetkisini vermektedir.

Bu yönetim ve organizasyon tarzında, nisbeten kısa dönemli istihdam, hızlı terfiler ve işten çıkarmalar, bireysel karar verme, çok yönetim kademesi ve birçok yönetim pozisyonu gibi alışlagelmiş yapı ve uygulamalar görülmemektedir. İşin sürekli geliştirilmesi ve prodüktivitenin arttırılması için tüm çalışanları kilit olarak gören bu yaklaşım, tamamen Japon modeli de olmayıp, bunun "Y Teorisi" ile kısmi bir karması veya karışımıdır. Kültürel farklılıklar nedeniyle, bu örgütlenme ve uygulamanın iyi işlemeyeceğini ileri sürenler (ABD'de yaygın organizasyon ve yönetim tarzını savunanlar) çok daha fazladır. Böylece X, Y ve Z teorileri kısaca gözden geçirildikten sonra, yöneltme konusuna tekrar dönebiliriz.

İşletmede etkin bir yöneltme sistemi kurabilmenin başlıca koşulları da oldukça önemlidir. Başkaları vasıtasıyla iş gören yönetici, dolaylı bir biçimde iş görmekte, insanları araç olarak kullanmaktadır. İnsanın ne kadar karmaşık yapıldığı düşü-

nülürse, yöneticiliğin, ya da, "insanları verimli bir şekilde çalıştırmının" ne kadar güç bir iş olduğu daha iyi anlaşılır.

Etkin bir yöneltme veya komuta sistemi kurabilmenin genellikle kabul gören koşullarının bazıları şöyle belirtilebilir. (52) İşletmede "takım çalışması ruhu" yaratılması; personelin iyice tanınması ve anlaşılması; yöneticinin kişiliği ve davranışları ile astlara örnek olması; personelin sürekli denetim altında tutulması; yöneticinin yardımcılarıyla sık sık toplantılar yaparak onlardan yazılı ve sözlü raporlar alması; iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulması.

8.6. KOORDİNASYON

8.6.1. Koordinasyonun Tanımı ve Anlamı

Bazı yönetim yazarlarının ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak ele almadıkları koordinasyon, işletmenin bütünlüğünü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir. Bu, ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup, zaman bakımından ayarlamayı, faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini ve böylece bütünleşmelerini sağlar.

Koordinasyon, Fayol'un tanımıyla, "çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir".(53) Koordinasyon ile, yönetici, çeşitli işletme faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yerine getiren çeşitli kademelerdeki insanları birbirleriyle uyumlu hale getirmek, grup çabalarını ortak amaç doğrultusunda tutmak zorundadır. Aksi takdirde, çabalar, ne kadar yoğun olursa olsun, istenilen ölçüde etkinlik sağlanamaz.

Koordinasyonun etkili olabilmesi için de, iyi işleyen bir haberleşme sisteminin varlığı gerekir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar kılmayı sağlar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmazlarsa, kararsız ve kendi kendilerine rakip bir niteliğe bürünürler.

Koordinasyon, teknik, ticari, finansal ve benzeri nitelikteki işletme faaliyetlerinin birbirleri ve işletmenin diğer kısımları üzerinde yapacağı etkileri hesaba katmayı gerektirir. Böylece, "en önemliyi daha az önemliden üstün tutmak, her işi veya üretimi satışlara uydurmaktır". (54)

Etkili bir koordinasyon için gözönünde tutulması gereken ilke ve tekniklerin başlıcaları şunlardır:

1. İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması
2. Yönetim sürecinin başlangıcından, (daha plan, program ve politikalarını hazırlanmasından) başlayarak koordinasyon sağlama çaba gösterilmesi
3. Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması.
4. Yalın bir örgüt yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın koordinasyona elverişli olmasına dikkat edilmesi.
5. İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemleri kullanılması
6. Personelin kendi aralarında (gönüllü) işbirliğinin teşvik edilmesi.

8.7. DENETİM (KONTROL)

Denetim, yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, planlama ile başlayan yönetim sürecini tamamlayan son halkadır.

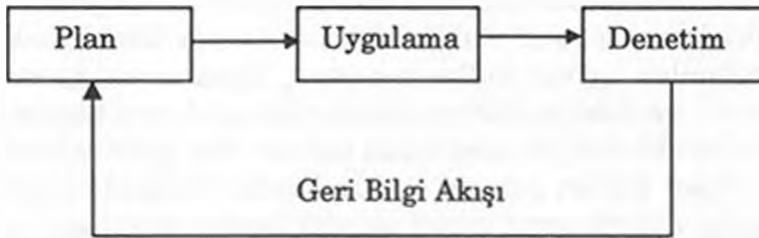
8.7.1. Denetimin Tanımı, Anlamı ve Önemi

Denetim, en basit bir ifadeyle, "olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır". Denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır. Böylece, denetim ile diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı araştırılıp belirlenir.

Denetim, işletme faaliyetlerinin kabul edilen planlara, verilen talimatlara ve tesis edilen ilkelere uygun olarak yapılıp yapılmadıklarını anlamaya yarar. Burada güdülen amaç, her düzeydeki işletme faaliyetlerinin veya denetim konusu olan belirli faaliyetin zayıf ve hatalı yanlarını bularak gerekli tedbirleri almak ve bu yoldan onun tekrarını önlemektir.

İşletmenin her türlü faaliyeti için önemli olan denetim, planlamanın tam karşısıdır. Bir yönetim fonksiyonu olarak da, hedeflerin ve planların mevcut olduğu varsayımına dayandığı için, hiçbir yönetici bunlar olmadan denetim yapamaz ve astlarının arzu edilen şekilde çalışıp çalışmadıklarını ölçemez.(55)

Denetim, bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanır. Şekil 8-9'da görüldüğü gibi, plandan uygulamaya, uygulamadan denetime ve denetimden tekrar planlamaya doğru bir akım içinde, geri bilgi akışı arzu edilmeyen sonuçların, yeni planlarda gözönünde tutularak önlenmesine yardımcı olur.



Şekil 8-9 Plan, Uygulama, Denetim ve Geri Bilgi Akışı.

Denetimler çoğunlukla kısmi olup, kalite, miktar, maliyetler, nakit akımı gibi, faaliyetlerin belirli bir yönünü temel alır. Örneğin, sanayide üretilen malın miktarını zaman içinde inceleyen üretim denetimleri; malın kalite düzeyini belirlemeye çalışan istatistiksel kalite kontrolü, belirli, fakat birbirlerinden farklı değişkenleri inceleme ve değişkenlerdeki değişimleri izleme yolunu tutarlar.

8.7.2. Denetim Sürecinin Aşamaları

Denetim fonksiyonunun yukarıda verilen tanıma uygun olarak, birbirini izleyen aşamalardan veya kısımlardan oluşan bir süreç

olarak ele alıp incelemek, yapılan işlerin daha iyi anlaşılması bakımından yararlı olacaktır. Böyle bir yaklaşımla, **denetim dört temel aşama veya unsura ayrılabilir:**

1. Standartların (hedeflerin) belirlenmesi
2. Fiili durumun ölçülmesi
3. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılması
4. Farklılıkları (sapmaları) düzeltici önlemlerin alınması.

Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

Standartların Belirlenmesi

Denetimin, temelde, **olması gereken ile olanın**, diğer bir deyişle **fiili durumun karşılaştırılması** yolunda bir yönetsel faaliyet olması nedeniyle, herşeyden önce nereye ulaşmak istendiğinin saptanması gerekir. Bu, hedeflerin belirlenmesi olup, kontrol için temel alınacak **standartları** meydana getirir. Belirlenen standartlar fiziksel veya parasal olabilir. Fiziksel standartlara örnek olarak, kullanılan işgücü, kullanılan yakıt, birim zamanda üretim miktarı v.b. verilebilir. Maliyet standartları, mal veya hizmet üretimi için gerekli maliyet unsurlarını belirtir. Kâr, gelir ve bunların birime düşen payları parasal standartlardır. Fiziksel ve parasal standartlar dışında gayri maddi standartlardan da bahsedilebilir; ancak, bunların saptanması da, kullanımı da zordur.

Fiili Durumun Ölçülmesi

Gerçekleşen durumun ölçümü, denetim faaliyetlerinin ikinci aşaması olup, fiili durumun, ilk aşamada sağlanan standart ile karşılaştırma amacına yönelik olarak saptanmasıdır. Denetimin çeşidine ve niteliğine göre fiili durum farklı yöntemlerle saptanır. Gereğine göre araç ve yöntemler kullanılır; analiz, gözlem ve yorum yapılır.

Standartlarla Fiili Durumun Karşılaştırılması

Bu aşamada, "olması gereken" olarak saptanan "**standartlar**" ile "**olan**" ya da "**fiili durumun ölçüm sonuçları**" karşılaştırılır. Aralarındaki farklar veya sapmalar üzerinde durularak yorum-

lanmasına çalışılır. Böylece, özellikle olumsuz farkların nedenlerine inilmeye çaba sarfedilir.

Düzeltilici Önlemlerin Alınması

Standartlarla fiili sonuçlar arasında önemli ölçüde olumlu veya olumsuz farklar görülürse, birtakım düzeltilici önlemlerin alınması gerekir. Bu aşamada bulunan farkın niteliği, büyüklüğü, nelerden kaynaklanmış olabileceği gibi konular açıklığa kavuşturulmaya çalışılır. Etkin düzeltilici önlemler alınabilmesi için sapma nedeninin iyi teşhis edilmesi gerekir. Tahmin edilen nedeni ortadan kaldıracak etkinlikte önlemler alınırken, aynı zamanda verimlilik yönünün de ihmal edilmemesi gerekir. Alınacak önlemlerin verimli olması, az emek ve maliyetle, kısa zamanda farkların nedenini ortadan kaldırması demektir.

Günümüzde işletme yönetiminde kullanılan çok çeşitli denetim araç ve yöntemleri geliştirilmiş bulunmaktadır. Çeşitli konularda özellikle üretim fonksiyonunda tekrar karşılaşacağımız denetim araç ve yöntemlerinden bazıları şunlardır: Gantt şemaları, PERT şemaları, istatistiksel kalite kontrolü, başabaş grafiği v.b.

8.8. YÖNETİM VE KARAR VERME

İşletme yöneticisinin sürekli olarak yaptığı çok ve çeşitli işlerin temelinde karar verme (karar alma) yatar. Günlük hayatta da her insanın sık sık yaptığı işler çoğu kez karar vermeyi gerektirir. Karar verme, en basit olarak, "alternatifler arasından tercih ve seçim yapmak ve sonuca ulaşmak" veya diğer bir ifadeyle "çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili be-densel ve zihinsel çabaların toplamıdır" ki, bunlar, alternatifleri oluştururlar. (56)

Yönetim sürecinin iki önemli yönünden biri "karar verme", diğeri "yapma" dır ve bunlardan ilki, fikir, yargı, ya da tek kelime ile "planlama"; diğeri ise, "uygulama"dır. Yönetim daima planlama ve uygulama çalışmalarını kapsar. Yönetim sürecini, ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok, –ister planlama ister uygulama nite-

liğinde olsun- bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir.

Yönetimi, karar verme sürecini temel alarak inceleyen ünlü bilim adamı H. A. Simon, bir bakıma "yönetme faaliyeti" ile "karar verme"yi eş anlamlı olarak görmekte ve karar sürecinin, "yönetimin kalbi" olduğunu ifade etmektedir.(57) Gerçekten, yöneticiler ortaya çıkan problemleri çözümleyecek kararlar vererek maaşlarını kazanırlar; ayrıca bu doğrultuda sürekli olarak geleceği tahmin etmeğe ve problemleri önlemeye çaba sarfederler.(58) Bu yönüyle karar vermenin yönetimin planlama aşamasıyla daha iç içe olduğu söylenebilir.

Karar verme aynı zamanda çatışmaları çözümüledir;zaten iş hayatında yöneticinin sık sık karşılaştığı sorunlardan biri çatışmadır. Genellikle bir sorunla ilgili olarak düşünce, görüş, yargı ve gerçekler bakımından aykırılıklar ve uyumsuzluklarla karşılaşıldığında, yönetici konumundaki kimse, kendisine bağlı grupta koordinasyonu ve işbirliğini sağlayabilmek için bir karar verme durumundadır.(59) Çalışanların ortak amaca doğru etkili ve verimli bir biçimde çalışma yapabilmesi için ihtilafların, fikir ayrılıklarının giderilmesi şarttır.

Karar verme, önemli ve üzerinde daha fazla durulması gereken bir konu olduğundan, burada yönetimle bağlantısına değinilmekle birlikte, Onbeşinci Bölümde ayrıca ele alınarak tekrar üzerinde durulacaktır.

8.9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

8.9.1. Kalite Kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi

Dünyada iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki başdöndürücü gelişmelerle ön plana çıkan globalleşme; gümrük duvarlarının indirilmesi, genelde dış ticarete korumacılığın azaltılması ve bunlarla da bağlantılı olarak uluslararası ticaretin hızla artması, hem iç pazarlarda hem de dış pazarlarda işletmeleri gitgide daha yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Ekonomik sınırların bir ölçüde ortadan kalkmasıyla, mal ve hizmetlerin daha önce görül-

memiş boyutlarda artan dolaşımının rekabet üzerinde çok büyük etkileri olmuş; bu durum işletmelerin yönetimini her zaman olduğundan daha zor bir görev haline getirmiştir.

İşte böyle bir rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış pazarlardaki başarılarında gitgide önemi artarak adeta kilit rol üstlenen bir konu "kalite" olmuştur. Kalite, bir işletmenin üretip sunduğu mal ve hizmetlerin "mükemmel olma" veya "stnlk derecesi"ni ifade etmektedir. Söz konusu üstünlük; hem dayanıklılık, güvenirlilik gibi somut (fiziksel) zellikleri, hem de müşteri tatmininin soyut unsurlarını içermektedir. (60) Kalite ve kalite kontrolü alanındaki bilimsel gelişmelerde nc konumdaki bilim adamları ve konuyla ilgili çeşitli ulusal ve uluslararası "standardizasyon örgütleri"ne göre kalite az çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Bu tanımların başlıcalarında, kalite; "müşteriye uygunluk"; "şartlara uygunluk"; "bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü" ve "tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi" olarak ifade edilmektedir. (61) Kalitenin çeşitli boyutları, mal ve hizmette performans, uygunluk, güvenirlilik, dayanıklılık, hizmet grrlk, estetik, itibar ve çekiciliği sağlayan ikinci derecedeki diğer unsurlardır. (62) Kısaca ifade etmek gerekirse, kalite; müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur.

Kalite ile ilgili olarak, daha çok üretim yönetimi konusu niteliğindeki istatistiksel kalite kontrolü 1920'ler ve 1930'larda ABD'de geliştirilmiş; 1960'larda önce Japonya'da başlayan "toplam kalite kontrolü" şeklinde daha ileri bir hale gelmiştir; 1980'lerde ise kalite, başta tepe yönetimi olmak üzere tüm yönetimin ve hatta tüm çalışanların konusu haline gelerek yepyeni bir aşamaya ulaşmıştır. (63) Böylece kalite, üretim tabanından çıkmış; yönetimin tepesine kadar tüm kademelere tırmanmış ve stratejik yönetim boyutuna ulaşmıştır.

Günümüzde tüm dünyada işletmeler, kalite ile ilgili olarak bu yeni yaklaşımla tüketicisi tatminini sağlayacak üstün kaliteli mal ve hizmetler sunmağa çaba sarfetmektedirler. Söz konusu yaklaşım, Toplam Kalite Yönetimi (TKY; Total Quality Management-TQM) dir ve dünya düzeyinde (en st sınıf) yüksek

performansı ve tüketici tatminini başarmak için tüm işletmenin kaliteyi stratejik amaç olarak taahhüt etmesidir. (64)

8.9.2. Toplam Kalite Yönetiminin Anlamı ve Unsurları

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), üretilen mal ve hizmetlerin üstün kalitede olması konusunda kesin bir taahhüdü ve sürekli iyileştirme ve kalite geliştirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, kâr amaçlı kuruluşlarda rekabet avantajı sağlayıp kârlılığa arttırırken; kâr amaçsız kuruluşlarda da hizmet kalitesinin yükseltilmesi yoluyla kaynakların etkin ve verimli olarak, rasyonel bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Çünkü bu kuruluşlar için hizmet sunma, varoluşlarının temel nedenidir.

Dokuzuncu Bölümde üretim fonksiyonunu incelerken görüleceği üzere, istatistiksel kalite kontrolü, mal ve hizmetlerin sadece önceden belirlenmiş standartlara uyumunu sağlamaya çalışır. Oysa kalite yönetimi muayeneye dayalı bir yöntem olmayıp, müşteri isteklerini en iyi şekilde karşılayarak mükemmele ulaşmayı amaçlayan bir yönetim biçimidir. Kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmenin bu yeni yönteminde amaç, kaliteyi kontrol etmek değil; kaliteyi üretmektir. (65)

TKY, işletmenin tüm işlerinin rasyonel olarak, verimli şekilde yapılmasını sağlamak; müşterinin mevcut isteklerini ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve en iyi şekilde karşılamakla ilgili bir iş anlayışı ve yönetim tarzıdır. Bu yaklaşımla, işletme sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi fikrinin çalışanlara benimsetilmesi ile topyekün kalite üretimi sağlanmaktadır.

TKY ile sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil; bir bütün olarak yönetimin kalitesinin ve verimliliğinin arttırılması hedeflenmektedir. Bu yolda yapılan tüm faaliyetlerin amacı, yöntemi ve öznesi şematik olarak şöyle gösterilebilir:

- TKY'nin Amacı : Müşteri isteklerinin karşılanması
- Yöntemi : Yapılan tüm işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi
- İlgili Kimseler : Başta tepe yönetimi olmak üzere tüm çalışanlardır.

Böylece, işletmenin ana amacının "müşterilere hizmet olduğu", "kalitenin" bir sonuç değil, bir "başlangıç olduğu" felsefesi önce üst yönetimce kabul edilmekte ve tüm çalışanlara benimsetilmektedir. Hernekadar burada sık sık tüm çalışanlardan sözedilmekte ise de, TKY uygulamalarının başarısı için, özellikle tepe yönetiminin aktif olarak katılımı ve çalışanlara liderlik yapması şarttır.(66)

TKY ilkelerinin çoğu, kalite konusunun dünyaca ünlü öncü uzman bilim adamları (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa) tarafından ortaya atılmış olup, yer yer farklılıklara rağmen temelde birbirlerine benzemektedirler. Özellikle Japonya ve ABD'deki başarılı uygulamalar ile ön plana çıkan temel TKY'nin unsurlarının başlıcaları şunlardır: (63)

- Önlemeye dönük yaklaşım
- Tepe yönetiminin liderliği
- Müşteri yönlü (odaklı) olma
- Çalışanların eğitilmesi
- Takım çalışması
- Sürekli geliştirme süreci (Japonların ünlü KAİZEN ilkesi)'nin benimsenerek uygulanması
- Ölçüm ve istatistikler.

Burada konunun ayrıntılarına girilmeyecek, sadece ilk unsura, kısaca değinilecektir. Önlemeye dönük yaklaşım, TKY'nin temeli olup, bu yaklaşımda "hataları ayıklama" yerine, "hata yapmama" ilkesi konulmaktadır. Kalitesiz malların ayıklanmasını temel alan kalite kontrolü bir yana bırakılıp, tasarımdan üretime, hatta müşteriye sunuşa kadar hataların, her tür kalitesizlik yaratacak unsurların elenmesi yoluna gidilmektedir.(68) Böylece iyi düşünülmüş, titiz bir planlama ile sonradan oluşacak hataların büyük bir bölümü önceden ortadan kaldırılabilir.

TKY yaklaşımı, Japonlara kalite üstünlüğünün yanında, belki bundan daha önemli olarak, maliyet, hız ve esneklik üstünlüğü kazandırmıştır. Kalite hemen her zaman "pahalı" çağırışını yapan sözcük olmuşken ve ne kadar kaliteli olursa ol-

sun ucuz ürünler hiçbir zaman kalite imajı ile bütünleşmemişken, Japonlar bu kavramları alt-üst etmişler ve "kalite" ile "ucuz"luğu biraraya getirmeyi başarmışlardır.

8.9.3. Dünyadaki ve Türkiye'deki Bazı Gelişmeler

Batı ülkeleri sanayide Japon mucizesinin bu ülkeye rekabette öncülüğü kazandıran sırrı olan TKY ve ilgili kalite programları ile daha sonraları tanışmışlardır. Dünyada diğer iki büyük ekonomik güç, pazar alanı ve aynı zamanda rakip olan ABD ve Avrupa Birliği, 1980'lerde, özellikle 1987'den beri Japonya'yı yakından izleme yoluna gitmişlerdir. Bu dönemde Japonya'daki gibi kaliteyi teşvik için ulusal ödüller geliştirilmiştir. Japonya ilk ulusal kalite ödülünü, bu ülkede büyük hizmetleri görülen ABD'li Dr. Edwards Deming adına, 1951'de "Deming Ödülü" olarak koymuştur. ABD, 1987'de ilk ulusal kalite ödülünü koyma yoluna gitmiş; Avrupa Birliği ise, merkezi Cenevre'de bulunan Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından 1987'de geliştirilip yayınlanan uluslararası nitelikteki ISO 9000 standartlarını 1988'de benimseyerek kalite yönetimi için uluslararası standartlar programını yaygınlaştırmıştır. (69) Ayrıca, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na Avrupa Kalite Ödülü başlatılmıştır. ISO'nun, ISO 9000 ve çevre ile ilgili ISO 14000 serisi standartları olduğu gibi, son yıllarda sosyal sorumlulukla ilgili SA 8000 standartları geliştirilmiştir.

Türkiye'de kalite standartları konusunda tek yetkili kuruluş Türk Standartlar Enstitüsü olup, ISO 9000 ve ISO 14000 serisinden standartların 1992'de kabulünden sonra, bunların yaygınlaştırılmasına çalışmaktadır. TKY uygulamaları da çok yeni olup, 1990'larda başlamıştır. Daha çok büyük işletmelerin çabalarıyla kurulan "Kalite Derneği -Kalder" bu konuda yararlı çalışmalar yapmaktadır. Dernek 1991 yılında kurulmuş olup, 2000 yılı ortası itibarıyla 925 kuruluşu temsil etmekte; 538'i fahri üye olmak üzere, toplam 1753 üyesi bulunmaktadır.

Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği, (TÜSİAD) ile KALDER, ortaklaşa olarak her yıl en kaliteli üretim sürecine sahip işletmeye verilmek üzere, 1993 yılında ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ uygulamasını başlatmıştır. Her yıl o yıl için Toplam Kalite Yö-

netimi Modeli'ne uygunluğu 9 ayrı kritere göre belirlenen adaylar arasından birisi seçilmekte ve ödülü aynı yılın **Dünya Kalite Günü**'nde (Kasım ayının 2. haftasında) törenle Cumhurbaşkanı tarafından verilmektedir. **Türkiye'nin Kalite Oskarı** olarak adlandırılan ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (E.F. Q. M.)'nin her yıl verdiği "**Avrupa Kalite Ödülü**" baz alınarak başlatılan bu ödülü 1993 BRİSA kazanmış ve daha sonra sırasıyla, TUSAŞ, NETAŞ, KORDSA, ARÇELİK ve ECZACIBAŞI - VİTRA (1998) kazanmışlardır. 1999'da büyük kuruluşlarda kalite ödülü sahibini bulamamış; ilk kez 1997'de başlatılan **KOBİ Kalite Ödülü**'nü, 1997, 1998 ve 1999'da sırasıyla İPEK KAĞIT, BEKO TİCARET ve AS-KAYNAK almışlar; ayrıca, 1999'da başarı ödülünü BEKO ELEKTRONİK ile TÜRK ELEKTRİK END. (TEE) kazanmışlardır.

Öte yandan, her yıl verilen **AVRUPA KALİTE ÖDÜLÜ**'nü, 1996'da BRİSA kazanmış; aynı yıl büyük ödülün yanında verilen "**Başarı Ödülü**"nü alan NETAŞ, 1997'de de başarı ödülünü 2 İngiliz şirketiyle paylaşmıştır. Ayrıca, Avrupa'da da ilk kez 1997'de başlatılan **KOBİ KALİTE ÖDÜLÜ**'nü, o yıl Sabancı Grubu'ndan BEKSA kazanmıştır. 1998'de Arçelik ve Netaş büyük işletmeler kategorisinde, BEKO TİCARET ise KOBİ dalında finale kalmış (70) ve sonuçta KOBİ büyük ödülünü BEKO TİCARET kazanmıştır.

8.10. YÖNETİMLE İLGİLİ BAZI YENİ KAVRAM VE TEKNİKLER

2000 yılından geriye bakıldığında, son 20 yılı aşkın dönemde yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarıyla ilgili pek çok yeni görüşün ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda uygulamaları artan sözkonusu yaklaşımlara ilişkin yeni kavram ve teknikler hayli fazladır. Daha önce değinilen, "**Şebeke Organizasyonu**" ile yukarıda ele alınmış bulunan "**TKY**" dışındaki sözkonusu yeni kavram ve tekniklerin başlıcaları şunlardır (ancak bunların çoğunun Türkçe'de yerleşmiş karşılıkları olmadığı için burada İngilizceleri de verilecektir): (71) "**Süreç Yenileme (Yeniden Yapılandırma veya Değişim Mühendisliği-Business**

Process Design veya Business Reengineering)"; "Kıyaslama (Benchmarking)"; "Öğrenen Örgütler (Learning Organizations)"; "Temel Yetenekler (Core Competences)"; "Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)"; "Personel Güçlendirme (Empowerment)"; "Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances)"; "Küçülme (Downsizing)"; "Yalın Yönetim ve Organizasyon (Lean Management and Organization)"; "Takım (Ekip) Organizasyonu (Team-Based Organization)".

Bu yeni kavram ve tekniklerin ilk beşini oluşturan; "süreç yenileme", "öğrenen örgütler", "kıyaslama", "temel yetenekler" ve "dış kaynaklardan yararlanma" aşağıda ele alınarak kısaca tanıtılacak; ancak, işletme konusuna giriş niteiliğindeki bu kitapta ayrıntılara girilmeyip, ilgilenenler için dipnotlarda kaynaklar verilecektir.

8.10.1. Süreç Yenileme (Process Design-Reengineering)

1990'larda Japon kalite programlarının Amerika ve Avrupa'ya yayılması ile Japonca'da "Kaizen" sözcüğü ile ifade edilen "iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi" ön plana çıkmıştır. İş süreçlerinin kalitesi, geniş ölçüde bu süreçlerin sonunda ortaya çıkan mal ve hizmetlerin kalitesinin belirleyicisidir. Kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak proses veya süreçlerdeki iyileştirmeler bir işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilir. (72)

İşte bu çerçevede, bir iş veya faaliyetin daha kısa sürede bitirilmesi ve hatalardan arındırılması yolunda yapılan çalışmalara, "süreç (proses) yenileme" veya "yeniden yapılandırma" denilir; hatta buna, "değişim mühendisliği" diyenler de vardır.

İşletme bir işin yapılış sürecini yeniden yapılandırmaya giriştiğinde, yönetim sistemini, iş dizaynını ve iş akışını, "verimliliği artırma" ve "sürecin tamamlanma süresini kısaltma" amacıyla dikkatli bir biçimde değerlendirmeye tabi tutar ve gerekli değişiklikleri yapar. Ford Motor Şirketi'nin tepe yönetimi, kendi satıcı-öde-me sisteminde 400 muhasebe elemanı çalıştırırken, rakip şirket Mazda'nın bu işi 5 kişi ile yaptığını öğrenince, süreç yapılandırma-ya gitmiş ve teknolojiyi de devreye sokarak, aynı işi 100 kişi ile yapar hale gelmiştir. (73)

8.10.2. Kıyaslama (Benchmarking)

Türkiye'de de, daha çok İngilizce adıyla anılan kıyaslama, konunun bir uzmanına göre, "en iyi endüstri uygulamalarının ortaya çıkarılmasını, analizden geçilmesini, benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayan sürekli bir araştırma ve öğrenme deneyimidir." (74) Kıyaslama, temelde, bir işletmenin kendi performans standartlarını belirleme yolunda, iş hayatında lider işletmelerin kendi sektörlerinde nasıl üstün performans sergilediklerini inceleyip, sürekli ölçümlerle ve kendisini onlarla kıyaslayarak pazarda rekabet üstünlüğü kazanma yaklaşımı veya tekniğidir. (75)

Kıyaslama yapılacak işletmenin, o endüstri dalında veya farklı bir sektörde ise, kendi sektöründe en başarılı işletme olması çok önemlidir. Bu tekniğin uygulama sürecinde, ekonominin her dalında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak; bunların karşısında kendi performansını ölçmek; önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonrada onların performansını geçmeyi hedef almak gerekmektedir. Kıyaslama, bir işletmenin tüm faaliyetleriyle ilgili olabileceği gibi, sadece belirli bir faaliyet grubu, hatta bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri kapsayacak şekilde yazılabilir. Bu konuda en klasik örnek, Henry Ford'un bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu "yürüyen bant" sistemini otomobil üretimine uygulamasıdır. (76) Kıyaslamada dünyada öncü olan Zerox Şirketi farklı sektörlerdeki çeşitli firmaları kıyaslamaya tabi tutmuştur; hatta ülkemizde de, Koç Holding, son yıllarda Zerox'un Japonlara karşı başarıyla uyguladığı kıyaslama çalışmalarından bazı şirketleri için yararlanma yoluna gitmiştir.

8.10.3. Öğrenen Örgütler (Learning Organizations)

Öğrenen örgütler, bu konuyu yazdığı (Türkçeye'de çevrilen) kitapla popüler hale getiren Peter Senge (The Fifth Discipline, 1995; Türkçesi, Beşinci Disiplin, 1997)'ye göre, "İnsanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kolektif özlemin serbestlik kazandığı ve insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerlerdir". (77) Harvard İşletme Okulu'ndan David Gravin, daha basit bir ifadeyle öğrenen örgütü, "bilgi yaratma, edinme ve aktar-

ma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme becerisine sahip örgüt" olarak tanımlamaktadır. (78)

Öğrenen örgütlerin yapıtaşlarını, 5 grupta toplanan şu ana faaliyetlerde kazandıkları becerileri oluşturur: "sistematiik problem çözme"; "yeni yaklaşımları deneme"; "kendi deneyiminden ve geçmişden ders alma"; "başkalarını deneyiminden yararlanma" ve "bilginin, örgütün her noktasına hızla ve verimli bir şekilde aktarılması". (79) Gelişmiş ülkelerde bile birçok işletme bu faaliyetleri bir ölçüde gerçekleştirirse de, pek azı sürekli başarı gösterir; çünkü büyük ölçüde rastlantıya ve tek tek örneklerle bel bağlarlar. İşletmeler bu faaliyetlerle ilgili sistemleri ve süreçleri yaratarak ve bunları günlük işleyişle bütünleştirerek, öğrenmeyi daha etkin bir biçimde yönetebilirler. (80)

8.10.4. Temel (Öz) Yetenekler (Core Competences)

Temel yetenekler kavram olarak daha önce de mevcut olmakla birlikte, strateji konusunda Prof. Michael Porter ile birlikte halen en ünlü uzmanlardan biri olan yine Harvard'lı Gary Hamel'in son yıllarda popüler hale getirdiği bir kavramdır. Temel yetenekler günümüzde strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan olup, bir yandan işletmenin rekabetçi üstünlüklerini artırma; diğer yandan, yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından da oldukça kullanışlı bir araç olarak görülmektedir. (81)

Temel yetenekler, "bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünü"dür. Burada çeşitli becerilerin bileşimi söz konusu olup, bunların sentezi ile rakiplerin kolayca taklit edemeyeceği rekabetçi üstünlük ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Coca Cola'nın marka yönetimi becerisi; Honda'nın motor bilgisi; Nike'ın tasarımı, pazarlama ve lojistik yönetimi. (82)

8.10.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Son zamanlarda görülen diğer bir yönetim uygulaması, "ortaklık (partnership)" ve "dış kaynaklardan yararlanma (outsour-

cing)"dir. Dünyada globalleşmenin artmasıyla daha yoğun rekabetin ortaya çıktığı günümüzde, işletmeler ayakta kalabilmek için faaliyetlerinin çeşitli aşamalarında, birbirlerini tamamlayıcı şekilde ve sürekli olarak işbirliği yapmak durumunda kalmaktadırlar. (83) Hukuki anlamda olmayıp, fiilen bir işletmenin üretim alanında tedarikçileri ile işbirliğini ifade eden buradaki ortaklık kavramı, yukarıda değinilen "temel yetenekler" ve "dış kaynaklardan yararlanma" ile birlikte daha anlamlı hale gelmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları temel yeteneklerin sınırlı olduğu düşünülürse, her işletmenin yeteneklerini kullanmadığı işleri kendisinin dışındaki işletmelere yaptırma eğilimi, ekonomik rasyonelliğin de gereğidir. Böylece, işletme kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleriyle ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmakta; bu yoldan hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem de örgütsel yapı olarak küçülmekte ve kendisinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedir. Şu halde, "dış kaynaklardan yararlanma", yukarıda belirtilen anlamda, "ortaklık" ve bu bölümün dördüncü kısmında matris organizasyon ile birarada ele alınan "şebeke organizasyonu" ile birlikte düşünülmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma, yurdumuzda inşaat sektöründe "taşeron kullanma" ve imalat sanayiinde "fason üretim" olarak eskidenberi yaygın şekilde kullanılagelmiştir. (84) Ancak, günümüzde şartlar bu yönetim uygulamasının önemini hayli arttırmış bulunmaktadır.

* * *

Böylece, yönetim konusunu tamamlarken bu son kısımda çoğu son zamanlarda birbiri ardına popüler olan yeni yönetim düşünce, kavram ve tekniklerini sıralayıp, bunların önde gelen birkaçını kısaca tanıtmış bulunuyoruz. Ancak hemen belirtmemiz gerekir ki, bunların bir kısmı esasen yeni olmayıp, popüler hale gelmesi ve uygulanması yenidir. Örneğin, mühendis kökenli olan Prof. İbrahim Kavrakoğlu'na göre, "Etkin organizasyon kavramı.... bir işin en kısa yoldan ve en verimli bir biçimde yapılmasını sağlayan iş tasarımı ile eş anlamlıdır. Özellikle son yıllarda ABD'de "Business Reengineering" veya "Business Process Design" başlıkları ile tanıtılan bu yaklaşım aslında tipik bir Endüstri Mühendisliği uygulamasıdır (Konunun yeni bir buluş ya da yeni bir yönetim paradig-

ması olarak sunulması, kamuoyunun Endüstri Mühendisliği disiplini genelinde bilmemesi, ayrıca endüstri mühendislerinin de mesleklerini çoğunlukla yeterli düzeyde uygulamaması ile açıklanabilir". (85)

Bazı uzmanlar da, yönetim konusunda ortaya çıkan yeni kavram ve tekniklerle ilgili gelişmeleri "moda fırtınası" olarak nitelendirip, bunun "kafaları karmakarışık ettiğini" ifade etmekte (86) ve bunların kısa sürede modasının geçmekte olduğunu belirtmektedir. Bu konuyu, Prof. Tamer Koçel'in çağımızda yönetim düşüncesinin yaşayan en büyük düşünürü sayılan Peter Drucker'a atıfta bulunup, uygulama alanındaki yeniliklere değindikten sonra, teoriadaki durumu açık-seçik ortaya koyan şu ifadesi ile bitirmek, okuyucuya perspektif kazandırma açısından yararlı olacaktır: "Ancak teori alanında, bu yeni kavram ve tekniklerin bir kısmının, daha önce incelenen çeşitli yönetim ve organizasyon teori ve yaklaşımlarının bir uzantısı, uygulaması veya değişik yorumu olduğu görülmektedir. 1990'lı yılların hakim çevresel değişimleri olarak ortaya çıkan globalleşme, küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ve nihayet artan rekabet, bu kavram ve tekniklerin uygulamalarını hem zorunlu hale getirmiş hem de kolaylaştırmıştır. Ayrıca, bunlara ek olarak, yönetim tekniklerinin moda ve geçici akımlara konu olması (fads and fashion) da, günümüzde bu yeni kavramların uygulama alanını genişletmiş görünmektedir". (87)

DOKUZUNCU BÖLÜM

ÜRETİM

"Maaşları ödeyen patron değildir. O sadece paraları yönetir; maaşları üretim öder."

Henry Ford

- ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ
- ÜRETİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI
- ÜRETİM MİKTARI, GELİR-MALİYET-KÂR İLİŞKİLERİ: BAŞABAŞ ANALİZİ
- MODERN ÜRETİMİN ÖZELLİKLERİ
- ÜRETİM SİSTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI
- ÜRETİM TEKNOLOJİSİNDEKİ SON GELİŞMELER
- ÜRETİM PLANLAMASI VE DENETİMİ
- STOK YÖNETİMİ
- ÜRETİM SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİ (İŞ ETÜDÜ)
- KALİTE KONTROLÜ

9.1. ÜRETİM VE ÜRETİM YÖNETİMİ

9.1.1. Üretimin Anlamı ve Önemi

Bu bölümde, önce üretim ve üretim yönetimi kısaca tanıtılacak ve üretim yönetiminin amaçları belirtilecek; sonra, üretim miktarı, gelir-maliyet-kâr ilişkileri, başabaş analizi ile açıklanacak; daha sonra, modern üretimin özellikleri ve üretim sistemlerinin sınıflandırılması ele alınacaktır. Bunlardan sonra da, sırasıyla, üretim teknolojisindeki son gelişmeler, üretim planlaması ve denetimi, stok yönetimi, üretim sürecinin geliştirilmesi (iş etüdü) ve kalite kontrolü konuları üzerinde durulacaktır.

Birinci bölümde üretim, iktisat biliminde genel kabul gören tanımını ile, "her türlü fayda yaratma" veya "iktisadi mal ve hizmetler meydana getirme" olarak tanımlanmış; başlıca fayda yaratma yollarının da, "şekil değişikliği", "zaman değişikliği", "yer değişikliği" ve "mülkiyet değişikliği" olduğu belirtilmişti. Ayrıca, genellikle üretim denilince dar anlamlı ve teknik olarak, fiziksel (somut) malların meydana getirilmesini ifade eden "şekil değişikliği" yoluyla fayda yaratmanın düşünüldüğüne değinilmişti.

Mühendisler de üretimi, teknik yönden ve dar kapsamlı olarak fiziksel yönüyle ele alıp, "bir fiziksel varlık üzerinde onun değerini arttıracak bir değişiklik yapma ya da hammadde veya yarı mamulleri kullanılabilir bir mamule dönüştürme" olarak tanımlarlar. (1) Ancak, konu bu şekilde ele alınırsa, taşımacılık, mali müşavirlik, perakende ticaret v.b. pek çok hizmet faaliyetinin gerçekleştirilmesini üretim olarak saymamak gibi bir durum ortaya çıkar. Bu yüzden üretimin geniş kapsamlı olan ilk tanımı, işletmecilik açısından da daha uygun bir içeriğe sahiptir; zira, işletmeler temelde kâr amacı peşinde koşan ve bu amaca ulaşmak için çok çeşitli fayda yaratan faaliyetleri yapan kuruluşlardır. Otel, motel işletmeleri, otobüs ve hava yolu şirketleri, avukatlık ve mali müşavirlik büroları gibi.

Şu halde üretim kısaca, **beşeri ve maddi faktörlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecidir**. Gerçekten, üretim faktörleri denilen çeşitli işletme kaynakları (başta insan emeği olmak üzere, makineler, hammadde ve malzemeler, nakdi sermaye v.b.) **girdi (input)** olarak katıldıkları üretim süreci sonunda **çıkıya (outputa) dönüşerek ihtiyaç karşılayacak mal ve hizmetler haline gelmektedirler**. Üretim, sadece işletmeler için değil, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de önemlidir; çünkü üretip sundukları mal veya hizmetler, bu örgütlerin varoluş nedenini oluşturmaktadır. (2)

Bir ülkenin refah düzeyinin ölçüsü olan ekonomik göstergeler (Gayri Safi Milli Hasıla, Millî Gelir gibi) o ülkede bir yılda yaratılan değerlerin toplamıdır. Dolayısıyla, üretim faaliyeti ekonomik birimler olarak işletmeler için olduğu kadar, tek tek insanlar ve tüm ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen işletmelere sahip olan ve yüksek üretim düzeyine ulaşan ülkeler ekonomik olarak gelişmiş ve halkının refah düzeyi yüksek ülkelerdir.

9.1.2. Üretim Yönetimi

Mal üreten bir sanayi işletmesi model olarak alındığında, üretim sürecinde çeşitli girdilerin ekonomik, teknik, fiziksel, kimyasal veya bunların karışımı birtakım değişikliklere uğratılması ile mal haline dönüşümünün gerçekleştirildiği görülür. Söz konusu

dönüşüm, input ile output arasındaki bazı teknolojik ilişkiler çerçevesinde tamamlanmaktadır. İktisatçılar, input output ilişkilerini veya üretimin içinde gerçekleştiği teknolojik şartları "üretim fonksiyonu" olarak ifade ederler.

İşletmecilikte konu teknolojik ilişkilerden daha kapsamlı ve daha uygulamaya yönelik olarak, üretimle ilgili faaliyetlerin organizasyonu ve yönetimi olarak ele alınır. Böylece, işletmeci açısından üretim fonksiyonu, bir sanayi işletmesinde, üretimi verimli bir şekilde örgütleyip, işletme amaçlarını etkin bir biçimde gerçekleştirme yolundaki çabalara, kısacası, "üretim yönetimine" dönüşür.

Üretim, işletmeler açısından büyük önemi olan, temel nitelikte bir işletme fonksiyonudur. Doğal olarak, üretim fonksiyonunu yerine getiren, tüm üretimle ilgili faaliyetlerin toplandığı üretim bölümü de işletmenin en önemli bölümlerinden biri olarak işletme içinde yerini alır. Bu bölümün yönetimi, tıpkı Onuncu Bölümde incelenecek olan pazarlama gibi, gitgide daha zor bir hale gelmektedir.

Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan insangücü, makine ve malzeme gibi beşeri ve maddi kaynakları belirli miktarda mamulün istenilen kalitede, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretilmesini sağlamak üzere biraraya getirilmesi yolundaki sistemli çabalardır.(3) Aslında bu ifadede belirtilen dört unsurun (miktar, kalite, zaman ve maliyet) da aynı zamanda en iyi şekilde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Örneğin, büyük miktarda üretim satışları olumlu etkilerken stok maliyetini yükseltir, ayrıca malların elde kalma riskini artırır. Bu yüzden, yönetimin uzlaştırmacı çözümlere yönelik kararlar vermesi ve birtakım tercihlere, seçimlere gitmesi sözkonusu olur. Karmaşık üretim sistemlerinde çelişen unsurlar arasında en uygun-optimal veya optimum- çözümler bulunması, üretim yönetiminin gelişmiş kantitatif analiz yöntemlerinin ve bilgisayar başta olmak üzere, modern bilgi işleme araçlarının kullanılmasını zorunlu kılar.

Aslında işletmede, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak, amaçlara ulaşma yolundaki işletme faaliyetlerinin gruplandırıldığı

başlıca fonksiyonların (üretim, pazarlama, finans, personel gibi) hepsi önemlidir ve zincirleme olarak birbirlerini etkilerler. Zaten modern işletmeciliğin temel yaklaşımı olan "sistem yaklaşımı", bir bütünü oluşturan tüm unsurları (alt sistemleri) ve çevresel (dış) etkileri, birlikte ele almayı gerektirir. İşte bu açıdan bakıldığında, işletmenin en dışa dönük kısmını oluşturan pazarlamaya karşılık, üretim fonksiyonu ve üretim bölümü de en içe dönük yanını oluşturur. Ama işletmenin başarısı tüm fonksiyonların, bunları yerine getiren tüm bölümlerin birbirlerini destekleyecek ve bütünleyecek bir biçimde uyumlu çalışmalarını ile mümkün olur.

Bir sanayi işletmesinin temel bölümlerinden biri olan üretim bölümü genellikle büyük ve karmaşık yapıdır. Bu karmaşıklık işletme büyüdükçe daha da artar. Üretim bölümünün faaliyetleri diğer bölümlerle sıkı sıkıya ilişkilidir. Üretim bölümü, talebi fazla olan "satılabilir nitelikteki" mallar üretebilmek için pazarlama bölümü ile; satın alınmasını istediği yeni üretim makineleri için ve benzeri çeşitli nedenlerle gereken fonlar için finansman bölümüyle; ihtiyacına uygun nitelikte işçi ve diğer personel sağlanması için personel bölümüyle sürekli ilişki içinde olmak durumundadır.

9.2. ÜRETİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Üretim yönetiminin başlangıcı, bazı yazarlara göre, "işbölümü ve makine kullanımı ile, verimliliğin arttırılabileceğini" öne süren iktisat biliminin kurucusu sayılan İngiliz iktisatçısı A. Smith (Milletlerin Zenginliği-1776)'e kadar götürülebilir.(4) Ancak, F. Taylor'un bu asrın başlarında (1911) formüle ettiği bilimsel yönetim ilkeleri bu konuda asıl dönüm noktasını oluşturmuştur. Gerçekten, üretim yönetiminde; verimlilik artışı, organizasyon, insangücü verimi, işyeri düzeni v.b. kavramlar, bugünkü anlamlarını, çalışmalarını özellikle işletme yönetiminin üretim düzeyine yoğunlaştıran Taylor ile kazanmışlardır.

Üretim yönetimi, yukarıda belirtildiği gibi, üretilecek malın istenilen miktar, kalite, zaman ve maliyet faktörleri ile ilgili olup; temel amacı bu faktörler için en uygun, "optimum" değerlerinin bulunmasıdır. Diğer bir ifadeyle, üretim yönetimi, "hangi malların" "ne miktarlarda", "hangi özelliklerde", "nerede" ve "kim tara-

fından" yapılacağı sorularına en düşük maliyeti (veya en fazla kârı) sağlayan cevabı bulmaya çalışır. Bu çerçevede, üretim yönetiminin amaçları şöyle sıralanabilir: (5)

– Tüketici ihtiyaçlarının fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılanması

– Stok düzeyinin mümkün olduğu kadar düşük tutulması veya stok devrinin arttırılması

– İşletmenin insangücü ve makine kaynaklarından yararlanma derecesinin yükseltilmesi

– Hızlı talep değişmelerine ve yoğun rekabete uyum sağlayabilmek için üretim sisteminin gereken esnekliğe sahip olması (bu dünya ticaretindeki son gelişmelerle yeni ortaya çıkmış olan amaçtır).

Yukarıdaki amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesinde ve faaliyetlerin yürütülmesinde daima ekonomik olmanın ön planda tutulması gerekir.

Üretim yönetiminin amaçlarının önemli bir özelliği, bu amaçların birbirleriyle çelişir durumda olmalarıdır. Hem tüketici ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak, hem de stok düzeyini minimumda tutmak; hem insangücüne ve malzemeye yapılan yatırımları düşük tutmak, hem de tüm kaynakları tam kapasitede çalıştırmak, aynı zamanda gerçekleştirilmesi hiç de kolay olmayan amaçlardır.

Bir işletme çok küçük iken satınalma, üretim, satış, muhasebe gibi işletme fonksiyonlarını genellikle bir kişi yerine getirdiği için, çelişen amaçları uzlaştırmak ve çabuk karar vermek nisbeten kolaydır. İşletme büyüyünce, birbiriyle zaman zaman çelişen çeşitli amaçları yerine getiren ayrı birimler veya bölümler olacağı için, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek sorunları çözümlemeleri zorlaşır.

Üretim yönetiminde geleneksel görüş, kalite ile maliyetin ve miktar ile esnekliğin çeliştiği yönündedir. Halbuki son yıllarda, –toplam kalite yönetimi konusu incelenirken önceki bölümde değinildiği gibi– Japon işletmelerinin kalite konusunda tüm dünyaya

öncülük eden örnek başarıları, bazen hem kaliteyi yükseltme, hem de fiyatı düşürmenin mümkün olabileceğini göstermiştir.

Aynı şekilde, bir işletmenin "hızlı talep değişmelerine ve rekabete hızla tepki gösterebilmesi" olarak tanımlanabilen "esnekliğin", üretimin miktarı ile çeliştiği, diğer bir ifadeyle, bu ikisinin "birbiriyle ters yönde değişme gösterdiği" görüşü de yaygın bir görüştür. Oysa, modern gelişmelerin ışığında yeni görüşe göre, kalite ile maliyet zorunlu olarak birbirine zıt konumda olmamakta, hatta birbirlerine yaklaşmakta; buna karşılık her ikisi de, diğer iki amaçla (miktar ve esneklik) daha çelişkili duruma düşmüş görülmektedir. Ancak, üretim yönetiminin amaçları konusunda fazla genelleme yapmamak gerekir. Önemli olan, kaynakları ve çevreyi iyi değerlendirip, en uygun kombinasyonları veya karmaları belirlemektir. (6)

9.3. ÜRETİM MİKTARI, GELİR-MALİYET-KÂR İLİŞKİLERİ: BAŞABAŞ ANALİZİ

Üretim hacmi veya miktarı ile, üretilen mamullerle ilgili "toplam gelir-toplam gider" ve "kâr" ilişkileri üretimin plânlanması bakımından da, tüm diğer işletme faaliyetleri bakımından da çok önemlidir. Bu ilişkileri bazı basitleştirici varsayımlar altında en iyi inceleme aracı da, başabaş (kâra geçiş) analizidir. Başabaş analizini, hem çok kullanışlı bir ifade şekli olan başabaş grafiği ile hem de cebirsel olarak kısaca gözden geçirmeden önce burada bazı kavramları açıklamak yararlı olacaktır.

9.3.1. Maliyet, Prodüktivite ve Rantabilite Kavramları

Faaliyet Giderleri ve Maliyetler. İşletmenin kuruluşu, işleyişi, mal ve hizmet üretilmesi veya genel olarak işletmenin faaliyette bulunmasıyla ilgili her türlü giderlere faaliyet giderleri denir. "Faaliyet giderleri" oldukça geniş anlamlı bir kavramdır. Olayı dar anlamda, sadece mal veya hizmetin üretilmesi olarak ele aldığımızda, "mal veya hizmetin üretilmesi için yapılan giderlere" maliyet denmektedir. Başabaş analizi kısa vadeli (1 yıllık) bir analiz olup, bu analiz ile doğru neticelere ulaşmak için; gelirlerin ve gelirlerle karşılaştırılan bütün faaliyet gider çeşitlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

Başabaş analizi; kazanç miktarının belirlenmesinde, başabaş noktasının bulunmasında işletmenin verimlilik derecesinin anlaşılmasında, denetlemelerin yapılmasında ve fiyatlandırma kararlarının alınmasında kullanılır.

Özellikle kazanç miktarının belirlenmesi, hem vergiler bakımından, hem de kâr dağıtımı, ücret artışları v.b. çeşitli amaçlar için önem kazanır. Bu amaçla, faaliyet giderleri muhasebede kâr ve zarar hesabının önemli bir kısmını kapsar ve belirli bir dönemde işletmenin işleyişi ile ilgili olarak muhasebece deftere geçirilen giderlerin tümünü kapsar. Ancak bir dönem (genellikle 1 yıl) içinde yapılan giderlerin hepsi o döneme ait değildir. Bu yüzden, ancak göre belirli bir üretim için yapılan giderlerin o yıla ait kısmını almak gerekir. Hammadde ve malzeme için bunu ayırmak kolaydır; ama, üretimde kullanmak için satın alınan makinenin, sadece o yıl için sözkonusu olan amortisman payı bulunup hesaplara katılmalıdır.

Faaliyet giderleri çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Fiili maliyetler, standart maliyetler; direkt (dolaysız) maliyetler, endirekt (dolaylı) maliyetler; sabit (değişmez) maliyetler, yarı değişken (değişir) maliyetler, değişken maliyetler; sabit maliyetler, değişken maliyetler v.b. gibi.

Sabit Maliyetler ve Değişken Maliyetler. Çok yaygın kullanılan ayırımlardan biri, burada başabaş analizi için gerekli olan, ikili bir şekilde, sabit maliyet-değişken maliyet ayırımıdır. Buna göre, sabit maliyetler, üretim miktarının azalıp çoğalması ile toplamı değişmeyen maliyetlerdir, kira, amortisman giderleri, sigorta giderleri, sabit bakım giderleri gibi. Değişken maliyetler, üretim miktarının değişmesiyle toplamı değişen giderlerdir. Bir takım elbise için 3 metre kumaş değeri kadar gider olursa, 5 takım elbise için 15 metre kumaş değeri kadar gider olacaktır.

B iki maliyet kavramı $y = a + bX$ fonksiyonuna benzer şekilde, $y = F + vQ$ olarak ifade edilebilir. Burada, y = toplam giderler; F = toplam sabit giderler; v = bir birim üretim için gereken değişken gider ve Q = üretim miktarıdır.

Prodüktivite. Özellikle ölçümü sözkonusu olduğunda, birbirinden az çok farklı şekillerde ifade edilen "prodüktivite", ekonomik hayatta çok önemli bir kavramdır. En basit ifadesiyle; fiziksel

miktarlar olarak, üretimden elde edilen çıktı (output) nın, girdi (input) ye oranıdır. Şu halde formül olarak:

$$\text{Prodüktivite (Verimlilik)} = \frac{\text{Çıktı (Output)}}{\text{Girdi (Input)}}$$

şeklinde gösterilebilir.

Çıktının girdilere oranlanması fiziksel miktarlar yerine bazen farklı ölçüler kullanılabilmektedir.

Rantabilite. Rantabilite, belirli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde kullanılan sermayeye oranıdır; bunun da çeşitleri vardır; ama, en basit olarak, net kârın öz sermayeye oranıdır. Formül olarak:

$$\text{Rantabilite (Kârlılık)} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Öz sermaye}}$$

şeklinde ifade edilir. Esasen ileride finans fonksiyonu incelenirken finansal oranlar arasında rantabilite oranına yine değinilecektir.

Bu kavramlardan sonra, aşağıda başabaş analizi, önce başabaş grafiği ile, sonra da cebirsel olarak ele alınacaktır.

9.3.2. Başabaş (Kâra Geçiş veya Sıfır Kâr) Grafiği

İşletmelerde kâr, temel amaç olmaktan çok tüketici istek ve ihtiyaçlarının karşılanması bir araç ve bu ihtiyaçları etkin bir biçimde karşılamının bir sonucu olmalıdır. İşletme yöneticisi hesaplarını yaparken, ne kadar kâr edebileceğini her zaman gözünde tutar.

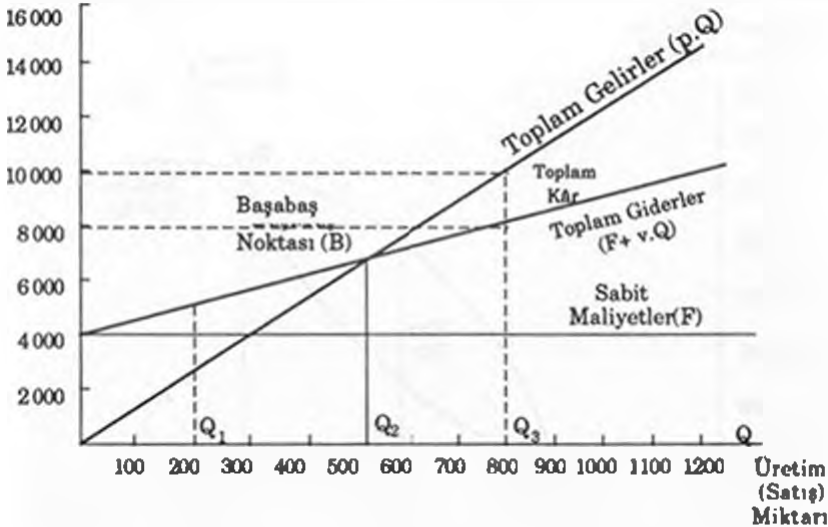
Kâr, satış gelirleriyle toplam giderler arasındaki "olumlu fark" olduğundan, yönetici daha işletmenin kuruluş aşamasındaki araştırmalardan başlayarak, üretime geçtikten sonra da gereken pazarlama araştırmalarıyla, talep ve satış tahminleriyle, satış hacminin ve satış gelirlerinin ne kadar olabileceğini belirlemeye çalışır. Böylece toplam gelirlerle toplam giderleri, bunlardan birindeki değişimin elde edeceği kârı nasıl etkileyeceğini analiz eder.

Bu analizlerde, her düzeydeki yöneticiye, (özellikle, üretim, finans ve pazarlama yöneticileri ile tepe yöneticisine) yardımcı olacak araçlardan biri başabaş (kâra geçiş veya sıfır kâr) grafiğidir. İşletmeciliğin hemen her fonksiyonel alanında kullanılan bu grafiğin en basit şekli, bir koordinat sisteminde üretim birimi miktar-

larını yatay eksen-; satış gelirleriyle toplam giderleri dikey eksen- gösteren grafik- tir. Şekil 9-1'de görüldüğü gibi, yatay eksen- de üretim miktarı (veya üretilenlerin tümünün satılacağı varsayımı ile satış miktarı alınır); dikey eksen- de ise, toplam gelirler ve giderler gösterilir.

Maliyetler, daha önce belirtildiği üzere, sabit (F) ve değişken maliyetlerden ($v.Q$) oluşur. Üretimin miktarı (Q) ile bağıntılı olarak toplamı azalıp çoğalmadığı için, toplam sabit maliyetler (F), Şekil 9-1'de yatay eksene paralel bir doğru ile gösterilmektedir. Sabit maliyetler doğrusunun dikey eksen-deki başlangıcından başlayarak ikinci maliyet doğrusu çizilir. Değişken maliyetlerin üretim arttıkça hızlı veya yavaş olarak artmasına göre eğimi dik veya yatık olan bu doğru, sabit maliyetleri de kapsadığı için ($F + v.Q$) "toplam maliyetler doğrusu"dur.

Toplam Gelirler ve
T. Giderler Bin TL.

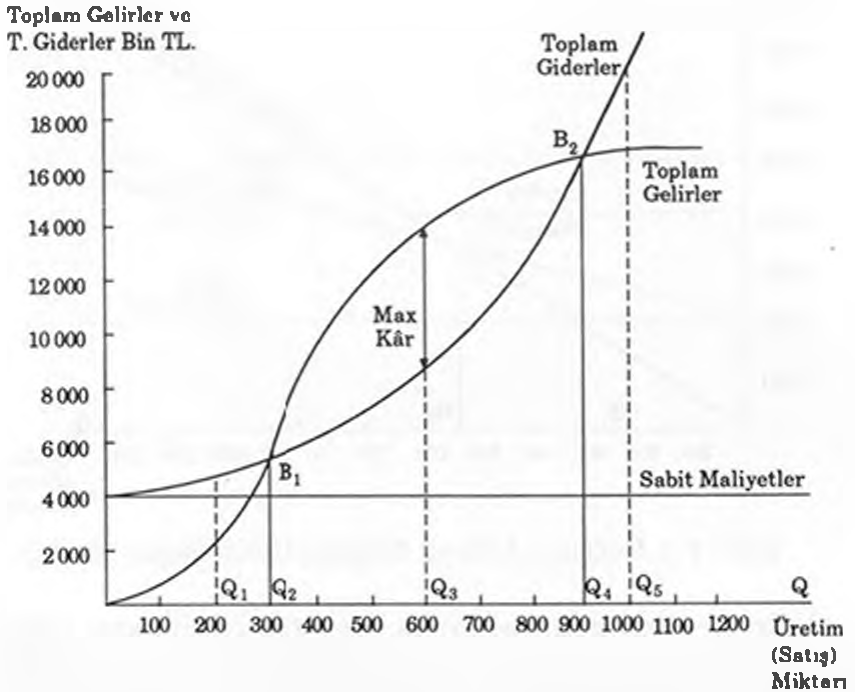


Şekil 9-1 Doğrusal Olarak Başabaş (Kâra Geçiş) Grafiği.

Gelir tarafına gelince, birim satış fiyatının sabit olduğu varsayımı altında tıpkı maliyetlerdeki gibi, toplam gelirler de doğrusal olarak gösterilebilir. Orijinden çıkan bir doğru, fiyatın yüksek veya düşük olmasına göre dik veya yatık olarak, "fiyat X miktar" ($p \cdot Q$) tutarlarını gösterir. İşte top-

lam gelirler doğrusunun toplam giderler doğrusunu kestiği nokta, işletmenin başabaş veya kâr geçiş noktasıdır. Bu noktadaki üretim veya satış hacmi, işletmede ne kâr, ne de zarar bulunduğu, toplam gelirlerin, ancak toplam giderleri karşılayabildiği miktarı göstermektedir. Başabaş grafiğinde, başabaş noktasının altında kalan alan, "zarar alanı"; üstünde kalan alan, "kâr alanı" dır. Q_1 üretim miktarında, zarar; Q_2 de, ne kâr ne zarar (B = başabaş noktası); Q_3 de ise, kâr durumu sözkonusudur.

Başabaş grafiği, tamamen doğrusal olarak ifade edilen bu en basit şekliyle, üretim arttıkça başabaş noktasından sonra hızla artan toplam kârlar sağlanacağı izlenimi verdiği için fazla gerçekçi değildir. Maliyetler, belirli üretim miktarından sonra hızla artacağı için, eğrilerle daha iyi temsil edilir. Gelirlerdeki artış hızı da azalma eğilimi gösterirse de, bu unsuru (büyük indirimler ve fiyat değişimleri yoksa) doğru ile ifade etmek fazla yanıltıcı sayılmaz. Şekil 9-2'de başabaş grafiği eğrisel olarak çizilmiş şekliyle görülmektedir.



Şekil 9-2 Eğrisel Olarak Başabaş Grafiği (İki Başabaş, ya da Sıfır Kâr Noktası).

Burada hem toplam gelirler, hem de toplam giderler eğrileri gösterildiğinden, doğal olarak iki ayrı başabaş (sıfır kâr) noktası vardır. Q_1 'de zarar; Q_2 ve Q_4 'de, ne kâr ne zarar; Q_3 'de maksimum kâr, Q_5 'de ise bir miktar zarar vardır. Şekilde görüldüğü üzere, bu başabaş noktalarından ilki Q_2 'deki B_1 , kâra geçiş; ikincisi Q_4 'deki B_2 zarara geçiş noktasıdır. Bunların arasındaki belirli bir üretim (veya satış) miktarı Q_3 düzeyi ise, maksimum kârı gösterir

İşletme yönetiminde çok yararlı bir araç (özellikle, kâr planlaması aracı) olan başabaş grafiği, uygulamada, iktisattaki firma teorisinin "marjinal gelir = marjinal gider" ilişkisi ile optimumu bulma yolu yerine kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işadamları veya işletme yöneticisi, marjinal miktar ve değerlerin hesaplarını yapmak yerine, daha pratik bir yöntem olarak daha çok bu analiz araç ve metodunu kullanır.

Ancak daha çok doğrusal olan, başabaş grafiğinin bazı sınırları ve sınırlayıcı varsayımları vardır ve başlıcaları şunlardır:

- Maliyetlerin üretimle olan ilişkisinin ifade edilmesi, çoğunlukla eğriseldir. Maliyetler, genellikle, önce hızla artar, sonra yavaş artar ve sonra tekrar hızlanır. Gelirler ise doğru ile temsil edilebilir (sabit birim satış fiyatı varsayımı). Bu takdirde bile, giderler eğrisi ile gelirler doğrusu iki kez karşılaşır ve iki başabaş noktası bulunur. Grafik eğrilerle çizilebilir; ancak bu şekliyle de kullanışlılığı sınırlıdır.

- Üretim ile satış miktarlarının aynı olduğu varsayımı temel alınır. Kısa sürelerde bu doğru olsa bile, uzunca süreler için tüm üretilenlerin satıldığı varsayımı önemli bir sınırlayıcı noktadır.

- Üretim miktarı-maliyet-gelir ilişkileri hep aynı kalmaz; belirli bir zaman için sabit ve doğrusal olan ilişkiler, zaman içinde şartlarla birlikte değişebilir.

- Başabaş grafiği yalnız bir mal ile ilgili olarak üretim hacmini ve diğer değişkenlerarası ilişkileri gösterebilir. Ama çok mal üretilmesi halinde de her biri için ayrı grafik çizilerek yine bu araçtan yararlanılır.

9.3.3. Cebirsel Yoldan Başabaş Noktasının Bulunması

Başabaş noktası, tanımı gereği sabit ve değişken giderlerin toplamına eşit satış gelirlerinin sağlandığı üretim ve satış miktarını gösterir. Şu halde, matematiksel olarak başabaş noktasını bulmak istersek, "**Toplam Gelir = Toplam Gider**" eşitliğinden hareket etmek ve değişkenleri sembollerle göstermek gerekir. Bu takdirde:

$$\text{Toplam Gelirler} = \text{Toplam Giderler}$$

p = Birim satış fiyatı

$$p \cdot Q = F + v \cdot Q$$

Q = Başabaş noktasındaki
üretim (satış) miktarı

$$p \cdot Q - v \cdot Q = F$$

$$Q(p - v) = F$$

F = Toplam sabit giderler

$$Q = \frac{F}{p - v}$$

v = Birim değişken gider

olur. Bu da:

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Toplam Sabit Giderler}}{\text{Satış Fiyatı} - \text{Birim Değişken Giderler}}$$

demektir. Başabaş noktasının bulunmasına ilişkin basit bir örnek aşağıdadır.

Örnek: "X İşletmesi"nin belirli bir mamulüyle ilgili tahmini verileri aşağıdaki gibidir:

– Toplam sabit giderler : 900 000 000 T.L.

– Birim değişken gider : 250 000 T.L.

– Birim satış fiyatı: 350 000 T.L.

Bu verilere göre başabaş noktasındaki üretim miktarının bulunması:

$$Q = \frac{900\,000\,000}{350\,000 - 250\,000} = \frac{900\,000\,000}{100\,000}$$

$Q = 9000$ birim.

Eğer, başabaş noktasındaki üretim miktarı yerine, " Z " miktarında bir toplam kâr verecek üretim miktarının bulunması istenirse, bu üretim veya satış miktarını da, $Q_Z = \frac{F + Z}{p - v}$ formülü verir.

Ancak bulunacak rakam, artık başabaş noktasını değil, belirli bir Z kârını sağlayacak olan üretim ve satış miktarını gösterir.

9.4. MODERN ÜRETİMİN ÖZELLİKLERİ

Modern üretim teknolojileri ve üretim sistemlerinin tipik özelliği, mekanik üretim tarzında ve büyük ölçekli üretim (kitle, ya da kütle üretimi) niteliğinde olmalarıdır.

Büyük ölçekli üretim tarzının yanı sıra, iyi işleyen, etkili ve verimli bir üretim sürecinin oluşturulmasında gözönünde tutulması gereken bazı temel özellikler vardır. Bu özelliklerin en önemlileri şunlardır:

- Makineleşme ve otomasyon
- İş bölümü ve uzmanlaşma
- Çeşitlendirme
- Standartlaşma (standardizasyon)
- Entegrasyon (bütünleşme)
- Esneklik (genişleme ve daralma yeteneği)
- Araştırma ve geliştirme.

Bu özellikler aşağıda sırasıyla ele alınarak kısaca açıklanacaktır.

9.4.1. Makineleşme ve Otomasyon

Makineleşme. Üretimde makineleşme, gerek üretim sürecinde, gerekse üretimle ilgili çeşitli diğer işlemlerde mekanik güçlerden yararlanma anlamına gelir. Hiç de yeni olmamasına rağmen, makineleşme modern üretimin başta gelen özelliklerinden biridir. Eskiden el emeği ve kas gücü ile yapılan üretim ve taşıma faaliyetlerinin insan gücü ile yapılmayıp sadece yönlendirilmesi, verimlilik artışına büyük katkılarda bulunmuştur.

Artık elle üretim ve el sanatları tekniklerinin üretimde temel alınması sadece bazı özel amaçlarla, sınırlı alanlarda ve sınırlı miktarlarda görülmektedir. Makine kullanımı hem işçinin verimini arttırmakta, hem de belirli bir zaman diliminde üretilebilecek miktarı çok büyük boyutlara çıkarabilmektedir. Böylece artan talebi makineleşme sayesinde karşılama imkanı doğmaktadır. Ayrıca, çok önemli diğer bir husus da, bu sayede üretimin kalitesinin

yükselmesi ve aşağıda değinilecek olan "standartlaşma"nın mümkün olmasıdır.

Otomasyon. Otomasyon makineleşmeyi kapsamakla birlikte, onun en ileri aşaması sayılır ve kısaca, "otomatik kapalı denetim düzeni (veya geri besleme sistemi- feedback) tarafından yönetilen ve denetlenen mekanik, elektrik, elektronik veya kimyasal bir süreçtir".(7) Otomasyon, makinelerin kullanımında, bilgisayarların -elektronik beyinlerin- kullanılmasıdır. Bilgisayarlar, diğer makineleri çalıştırmak ve durdurmakla kalmayıp, çalışma süreci içinde gerekli ayarlamaları otomatik olarak yapabilmektedir. Bu otomatik ayarlama, "kapalı denetim düzeni" veya "geri besleme sistemi" olarak bilinmektedir; çünkü, kontrol eden, kontrolü altındaki makineyi elektronik olarak yönlendirmekte ve yönetmektedir.(8) Böylece, otomasyon, üretim süreçlerinin tümüyle, insanın müdahalesi olmaksızın yapılmasına imkân vermektedir. Gelişmiş ülkelerde pek çok üretim süreci ve hatta bazı fabrikalar tümüyle otomasyona gitmişler ve elektronik olarak çalışır hale dönüştürülmüşlerdir. Son yıllarda üretimde robotların kullanımının başta Japonya olmak üzere sanayileşmiş ülkelerde artması da, bu yönde atılmış çok ileri bir adımdır.

9.4.2. İşbölümü ve Uzmanlaşma

Uzmanlaşma işbölümüne dayanır. İşbölümü ile herkesin her işi yapmasının yerine, işin kısımlara ayrılması ve her şahsın bunun bir kısmını yapması halinde verimliliğin arttığı bilinen bir gerçektir. Temel olarak, "tekrar" öğrenmeye yol açar; öğrenme, zaman ve hareket israfını önler; bu işbölümü de, sonuçta, uzmanlaşma (ihtisaslaşma) ya ve artan üretim miktarına sebep olur. (9) Eskiden bir kimse daha çok el emeğine, ya da basit aletlere dayanarak bir mamulü tümüyle imal etmekte iken, modern üretimde artık üretim sürecinin her kısmında uzmanlaşmış kimse ve makinelerle bir çok kişinin işbirliği ile bu süreç tamamlanmaktadır.

9.4.3 Çeşitlendirme

Modern işletmecilikte, üretim teknolojilerinin ve üretim sistemlerinin gelişmesi ile, makineli üretim, pazarın ihtiyaç ve isteklerine göre mamul çeşitlendirme imkânını sağlamaktadır. Üretilen malların sınırlı çeşidi olması tüketici isteklerine yeterli olmuyorsa, belirli standart maldan fazla miktarda üretmek sakıncalı olabilir. Çünkü amaç çok üretmek değil; kârlı olarak "satılabilir" nitelikte, pazarlama açısından elverişli mallar üretmektir. Pazardaki durumlara ve genellikle değişen şartlara göre üretimde çeşitlendirmeye gitmek çoğu zaman işletmenin başarısı için gereklidir.

9.4.4. Standartlaşma (Standardizasyon)

Standartlaşma veya standardizasyon, imalatçıların mamuller için belirli ölçülere, belirli nitelikteki tip veya örneklerle, kısaca, önceden saptanmış ölçü birlik ve beraberliğine uymaları demektir. Modern teknolojilerde ölçü ve nitelik beraberliği, standart fikri çok yararlı olmuş; üretimin bir örnek olmasını sağlamıştır. Standartlaşma, daima daha iyi, daha kullanışlı ve faydalı mamul tiplerinin geliştirilmesi yanında, birbiriyle değiştirilebilir "parçalar" üretimine de imkân vermektedir.

Standartlaşma, mallarda sadeleştirmeyi, örnekleştirmeyi, sınıf ve türlere ayırmayı sağlar. Ulusal standartlar yanında uluslararası standartlar da yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle, dış pazarlara göre üretim yapan işletmeler için bu bir zorunluluk haline gelmiştir. Pahalı, lüks, fantezi ve az sayıda satılabilen mallarda standartlaşmaya gidilmez; aksine, bunlarda farklı olma önemlidir. Standartlaşmanın ekonomik açıdan birçok faydası vardır. Maliyet masraflarının azalması, üretilecek cinslerin azalması, üretim işleminin basitleşmesi, stokların düşük tutulabilmesi, alım işlerinin basitleşmesi, parçaların değişebilir (ikame edilebilir) olması gibi. Ülkemizde Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ulusal standartları belirleyip, denetlemektedir. Standartı saptanmış mamul sayısı henüz az olmakla beraber, bu sayı giderek artmaktadır. "TS" ve bir numarayı içeren mallar, kalite ve standarda uygun mallardır. Uluslararası standartlar da çok önemli olup, son yıllarda özellikle

uluslararası standartlar örgütü "ISO" tarafından geliştirilen ISO 9000 ve 14000 serisi standartlar ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır.

9.4.5. Entegrasyon (Bütünleşme)

Entegrasyon veya bütünleşme, üretilmekte olan mamulün ne kadar kısmının, hangi kısım veya parçalarının, başkalarından (alanlarında uzmanlaşmış firmalardan) sağlanacağı sorunudur. Üretim teknolojisinin gelişmesi, sanayide işbölümü ve uzmanlaşmayı gitgide arttırdığı içindir ki, çeşitli parçalardan oluşan mamulü tümüyle üretmek yerine, bir kısmını başkalarından satın almak daha ekonomik olmaktadır. Hem böylece, ekonomik olmayan üretim kapasitelerinde çalışacak çok farklı parçalar üreten birçok tesisi kurma ihtiyacı ortadan kalkmakta; hem de, onları en kaliteli olarak ve makul fiyatlarla tedarik imkânı doğmaktadır. Çünkü, artık sanayide uzmanlaşma çok ileri düzeylere ulaşmış bulunmaktadır.

9.4.6. Esneklik (Genişleme ve Daralma Yeteneği)

Daha önce işletme büyüklüğü konusu ele alındığında belirtildiği gibi, özellikle 1970'lerin petrol krizlerinden sonra işletmelerin esnekliğe sahip olmaları büyük önem kazanmış; bu da, tüm dünyada KOBİ'lerin önem ve değerlerini arttırmıştır. İşletmenin esnekliğe sahip olması artık üretim yönetiminin amaçlarından biri haline gelmiştir.

Üretim yönetiminde pazarlama bölümünden gelen bilgiler ışığında, artan veya azalan talep durumuna göre üretimin genişletilebilmesi veya daraltılabilmesi önemlidir. Aniden artan talep karşısında, işçilerin fazla mesai ile veya çift vardiya çalıştırılmalarıyla üretim artışı sağlanabileceği gibi; talepteki artış sürekli kalacak gibi ise, fabrika kapasitesi genişletilebilir. Bunların her birinin ayrı etkileri olacaktır.

Aynı şekilde, azalan talep üretimi kısımayı gerektirdiğinde, işletme gereken esneklikle bu yeni duruma uyabilmeli ve en az ka-

yıpla soruna çözüm bulabilmelidir. Çeşitli alternatif çözümlerden biri, üretimde daralmaya gitmeyip, satılamayan malların üretimi nedeniyle "stokların artmasına" katlanmak; diğeri, 5 günlük iş haftası yerine, 3 veya 4 günlük üretime yönelmek ya da belirli bir süre işçileri izinli saymak; ve nihayet, çalışan sayısını azaltarak üretimi kısmaktır. Bu alternatiflerden biri veya diğeri şartlara göre en uygun görülebilirse de, hepsinin kendisine özgü fayda ve sakıncaları vardır.

9.4.7. Araştırma ve Geliştirme

"Bilgi çağı" diye adlandırılan günümüzde, teknolojik gelişmeler daha önce görülmemiş boyutlara ulaşmış bulunuyor. Bu gelişmelerin sanayideki yansıması araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmaları sayesinde özellikle üretim araç ve gereçlerindeki ilerlemelerle, yeni üretim sistemleri ve süreçleri ile kendini göstermektedir. Ülkeler arasındaki ekonomik sınırların, dünyada yaygınlaşan ticaretteki liberalleşme ile bir ölçüde ortadan kalkmasıyla gitgide artan iç ve dış rekabet; başarı için teknolojik yenilikleri gerektirmekte; bunda da, Ar-Ge kilit bir rol oynamaktadır. Zira, yeni teknolojiler kısa sürede var olan bir üretim süreci veya tekniğinin yerini almakta, "teknolojik eskime", yeniliğe ayak uyduramayan işletmeleri rekabet edemez hale getirmektedir. Esasen kendisi ayrı bir işletme fonksiyonu olup, özellikle sanayi işletmesi için çok önemli olan Ar-Ge, ilerde ayrıca ele alınacaktır.

9.5. ÜRETİM SİSTEMLERİNİN SINIFLANDIRILMASI (BAŞLICA ÜRETİM ŞEKİLLERİ)

Üretim sistemleri veya şekilleri çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Burada konu sadece üç farklı açıdan ele alınarak:

- Belirli bir sürede üretilen miktara
- Üretimde izlenen yola ve
- Üretilen mamulün fiziksel nitelikte olup olmamasına

göre kısaca gözden geçirilecek ve üçüncü ayırımında daha çok hizmet üretimi üzerinde durulacaktır.

9.5.1. Belirli Bir Sürede Üretilen Miktara Göre Üretim Sistemleri

Seçilen üretim teknolojisinin fonksiyonu olarak belirli sürede üretilen miktara göre üretim şekilleri, tek mal üretimi, seri halde üretim ve kitle üretimi olmak üzere üçe ayrılır.

Tek Mal Üretimi

Bu üretim şeklinde, belirli sürede tek mal imal edilir ve üretim işlemi tekrarlanmaz. Aynı zamanda, aynı kalitede ve aynı ölçüde sadece bir mamul meydana getirildiği için, her üretilen mal kendisinden bir önceki ve sonrakilerden farklı olur. Binalar, gemiler, köprü ve uzay araçları bunun tipik örnekleridir. Tek mal üretiminde sipariş üzerine çalışılır ve üretim alıcının isteğine uygun şekilde planlanıp gerçekleştirilir.

Seri Halde Üretim

Makineli üretimin başlamasıyla ortaya çıkan bu imal şeklinde, aynı sürede çok sayıda ama belirli seriyi dolduracak kadar mamulün üretilmesi sözkonusu olur. Diğer bir deyişle, seri az da çok da olsa, büyüklük, kalite v.b. bakımlarından birbirinin aynı olan sınırlı sayıda mal üretilir. İmalat sanayiinde yaygın olan bu usulde, üretim kısa bir süre içinde yapılır ve seri bitince başka seriye geçilir. Seri imalatla sipariş üzerine de, bilinmeyen müşteriler için de mamul imal edilebilir; sermaye-yoğun bir üretim şeklidir.

Kitle Üretimi

Bu da, belirli bir sürede, seri halde üretimdeki mal sayısının çok üzerinde mal imal usulüdür. En fazla ölçüde sermaye yoğun üretim teknolojisi ile tamamen birbirinin aynı olan mamuller, otomasyon gibi çok gelişmiş üretim sistemleri ile meydana getirilirler. Kitle üretimi (mass production), aynı makineleri aynı sıra içinde ve aynı şekilde çalıştırmak suretiyle yapılır. Hammaddeden yarı mamul ve mamul hale dönüşme, hep aynı hat üzerinde kayan materyalin hızı ile ahenkli olup, kayma süresine bağlıdır.

Kitle üretimi tarzında, imalat öncesi hazırlık fazladır ve bu hazırlıkların toplam maliyet masrafları içindeki payı da büyüktür. Kitle üretiminin önemli bir özelliği, imalat programlarının ancak uzun süre içinde değiştirilmesidir. Esasen, kısa sürelerle program değişikliği, kitle üretiminden seri üretime geri dönüş anlamına gelir.

9.5.2. Üretimde İzlenen Yola Göre Üretim Sistemleri

Üretim, imal sırasında mamulün izlediği yola göre iki ana gruba ayrılır: İmal yerinde üretim ve hareket halinde üretim.

İmal Yerinde Üretim

Bu, üretilen mamulün özelliği nedeniyle mamulün bulunacağı yerde imal usulüdür. Üretimde, mamul hareket etmez; binalar, köprüler, demir ve çelik yapıların üretiminde olduğu gibi. Bazı mamuller de hareketsiz olarak, yapım yerinde üretilip, sonra hareketli olabilirler; gemiler ve bazı büyük makineler de bunun örnekleridir.

Hareket Halinde Üretim

(Atölye, Akıcı Üretim ve Grup Sistemleri)

Bu tarz üretimde mamul, üretim araçları ile işçilerin bulunduğu yerlerden geçer. Üretim sürecinde mamulün hareketinin şekline göre sistemin üç farklı uygulama şekli vardır: "atölye sistemi", "akıcı üretim sistemi" ve "grup sistemi"; aşağıda bunların tek tek kısaca açıklanması yoluna gidilecektir.

Atölye Sistemi

Atölye sisteminde aynı tipteki makineler aynı yerlerde toplanır; bu toplanma yerleri atölyelerdir. Üretilecek malın belirli bir makineye işlenmesi gerekince, o makinenin bulunduğu atölyeye götürülür. Bu sistemde çeşitli mallar imal edilebileceği için, her mamulün izleyeceği yol da farklı olur. Sistemin temel özelliği, üretimin değişen koşullara göre ayarlanabilmesidir. Örneğin, torna atölyesinde torna tezgâhları vardır; bu tezgâhlarda üretilebilecek çeşitli mamuller belirlenen programa göre zamanlanarak üretilir. Atölye sistemi çeşitli cinsten ve miktarda mal üreten işletmeler için

uygun olup, tek mal üretiminde ve küçük seriler halinde üretimde kullanılır; atölyede kitle üretimi yapılamaz. Çeşitli mamullerin üretim süreçleri de farklı olacağından işçilerin çok yönlü eğitilmeleri ve ayrıca değişik işlerde kullanılabilecek takım tezgahları gerekir. (5)

Akıcı Üretim Sistemi

Akıcı üretim sisteminde üretilecek mallar fabrikaya girişlerinden mamul halde çıkışlarına kadar belirli yol izlerler. Makineler, mal veya parçaların izleyeceği hat üzerine yerleştirilir ve parçalar belirli bir yönde hareket edip hiç durmaksızın çeşitli makineleri ve işçileri dolaşarak, sürekli ve düzenli bir akış ile mamul halde işletmeyi terkederler. Akıcı üretim sistemi için sürekli ve düzenli işleyen bir ulaştırma sistemi şart olup, makine ve işgücünde duraklama ve yığılmalara yol açmayacak tarzda düzenlemelerin yapılması yoluna gidilir.

Grup Sistemi

Karma bir sistem olan grup sisteminde belirli makineler belirli yerlerde toplanırlar. Ancak hepsi küçük bir alanda (atölyede)dir. Ama atölye sistemindekinden farklı olarak, makineler belirli bir mamul veya parçayı bütünüyle üretecek şekilde yerleştirilir. Nihai mamulün bir parçasını bir makine; diğer parçasını başka bir makine üretecek olursa, çeşitli makineler bir grupta birleştirilerek grup imalatı gerçekleştirilir. Her grubun ayrı nihai mal veya bir bütünü oluşturacak hazır parça üretimini öngören sistem, otomotiv sanayiinde yaygın olarak kullanılır.

9.5.3 Mamule Göre Üretim Şekilleri ve Hizmet Üretimi

Üretim süreci, kısaca girdilerin mal veya hizmet şeklinde mamule dönüştürülmesi olarak alınırsa, bu sürecin sonunda ortaya çıkarılan mamul fiziksel veya somut ise, "mal üretimi", fiziksel olmayan veya soyut mal ise, "hizmet üretimi" sözkonusu olur.

Buraya kadar açıklanan modern üretimin özellikleri olsun, üretim sistemlerinin sınıflandırılması olsun, esas itibariyle endüstriyel üretime, diğer bir ifadeyle, fiziksel nitelikteki mal üretimine

dayalı idi. Sadece bu sonuncu sınıflandırmada mamûlün fiziksel olup olmama niteliği üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle, soyut mamulleri oluşturan hizmetlerin üretimine kısaca yer vermekte yarar vardır.

Hizmet Üretimi

Hizmetler fiziksel olmayan, "soyut" nitelikleri ile fiziksel mallardan birçok noktada farklı oldukları gibi, bunların üretimi de –hatta Onuncu Bölümde değinileceği gibi– pazarlaması da önemli farklılıklar gösterir. Herşeyden önce, bu üretimin çıktısı olan hizmet depolanıp stok edilemez. Banka ve sigorta hizmetleri, doktorluk, mühendislik, mali müşavirlik, ya da berberin, taksi şoförünün hizmetleri bekletilemez. Bunlar, sipariş üzerine üretim dışında, önce üretilip sonra pazarlanan mallardan farklı olarak, önce pazarlanır sonra üretilirler.

Hizmetlerin üretimden sonra stok edilememesi nedeniyle önemli ekonomik kayıplar ortaya çıkar. Müşteri için hazırlanan bir otel veya motel odası, müşteri gelmemesi halinde kullanılmayacağı için, kullanıma hazır hale getirmek için yapılan oda hizmeti boşa gitmiş olacaktır. Ancak oda kullanılmasa da, hizmet kullanıma hazır hale getirmekle hizmet gerçekleşmiştir.(10)

Mal üretiminden farklı olarak bu üretimde kitle üretimine fazla rastlanmaz; ama okullarda, fabrikalarda, sinema–tiyatro gibi insanların topluca bulunduğu yer ve durumlarda hizmette de kitle üretimi görülür. Hizmet üretiminde insan faktörü çok önemli olup; onu, hem üretilen aynı anda hem de sunan kimsenin yetenek ve becerilerinin hizmetin kalitesinde büyük rolü vardır. "Tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalar" olarak tanımlanabilen hizmetlerin üretimleri ile tüketimlerinin eşzamanlı olması, hem üretimde hem pazarlamada çeşitli zorluklara yol açar. Ancak pek çok hizmet mallarla birlikte pazarlanır.(11)

Hizmet üretiminde kullanılan teknolojiler de mal üretim teknolojilerinden farklılık gösterirler. Hizmet üretiminde kullanılıp da, büyük bir kısmı artık günlük hayatın bir parçası olan yeni teknolojilerden başlıcaları şunlardır: (12)

- **Bankacılıkta**, elektronik para yatırma ve çekme, çek prosesi, portföy analizleri.
- **Nakliyatta**, otomatik geçiş ve uçak sistemleri, metro kontrol sistemleri, turnikeler.
- **Haberleşmede**, elektronik posta, tele-konferans, faks, optik posta okuyucuları.
- **Sağlık hizmetlerinde**, elektronik teşhis cihazları, ambulans haberleşme sistemleri, tıbbi bilgi işlem ve analizleri.
- **Eğitimde**, elektronik kitaplık katalogları, elektronik sözlük, imla, telaffuz ve tercüme programları, kişisel bilgisayarlar.
- **Perakende satışta**, bar kod sistemleri, otomatik kafeterya, elektronik sipariş sistemleri, bilet makineleri.
- **Eğlencede**, TV oyunları, video-disk cihazları, talih oyunları.

9.5.4. Tam Zamanında Üretim (Tedarik) (JIT) Sistemi

Bir işletmenin kârlılığını etkileyen faktörler arasında stoklara bağlanan kaynakların önemli bir rolü vardır. Sipariş verme ve elde stok bulundurma maliyetleri yanında stoklar, kalite, produktivite v.b. maliyet unsurlarını da dolaylı bir şekilde etkiler. 1973 yılı sonlarında ortaya çıkarak tüm dünyayı sarsan petrol krizinin Japon işletmelerinin kârlarını önemli ölçüde düşürmesi, Japon üreticileri fazla sermaye yatırımı gerektirmeyen verimliliği artırıcı yöntemler ve sistemler geliştirme arayışına yöneltmiştir. Bu çabalardan oldukça iyi sonuçlar alan Japonya, özellikle imalat sanayiinde gösterdiği üstün performansla bugün birçok mamulde dünya piyasalarından önemli bir pay alır hale gelmiş bulunmaktadır. (13) Özellikle, otomobil ve elektronik sanayii dalları bunun en çarpıcı örnekleridir.

Otomobilde üretim maliyetlerinin önemli bir bölümünün parçaların, motorların ve diğer birçok malzemenin stokta bulundurma maliyetlerinden kaynaklandığı gerçeği karşısında, Japonlar bu maliyetleri düşürmek için "**tam zamanında tedarik**" (Just-in-Time=JIT) denilen bir sürekli stok kontrolü sistemi

geliştirmişlerdir. İlk kez dünyanın en büyük üçüncü otomobil firması olan Japon devi Toyota'da geliştirildiği için, **Toyota Üretim Sistemi** (ve ayrıca **Sıfır Stoklu Üretim Sistemi**) de denilen **JIT**, dar anlamıyla bir tedarik, ya da stok kontrol sistemi ise de, bunun çok ötesine gitmiş ve tüm üretim ve işlemleri etkileyen geniş anlamda bir yönetim anlayışı veya felsefesine dönüşmüştür. (14) (Bu nedenle tam zamanında tedarik yerine tam zamanında üretim denilmektedir ki, burada da artık **JIT** karşılığı **TZÜ** kullanılacaktır)

TZÜ'in temel amacı, uygun parçayı, uygun yerde, en uygun zamanda, sağlayarak, "faaliyetlere ve mamule değer katmayan herşey" anlamında tüm israf kaynaklarını ortadan kaldırarak kârlılığı artırmaktır. Bu da, daha az stok, daha düşük maliyet ve geleneksel üretimdekinden daha iyi kalitede mal ve hizmetler demektir. (15) Ancak bu sistemin uygulanabilmesi için, tüm çalışanların sistemin işleyişi konusunda iyi eğitilmeleri; dostane bir işbirliği ortamında takım çalışması ruhu ile hareket etmeleri ve darboğazları görebilmeleri gerekmektedir.

TZÜ, işletmeye veya üretim hattına gerekli olan parça ve malzemenin "tam lazım olduğu zaman tedariki"ni temel alarak iyi bir planlama ile stokdaki mal seviyesini iyice azaltarak (neredeyse "sıfır"a indirgemekte) ve böylece maliyetleri düşürmektedir. İsrafı önleme amacını gerçekleştirme yolunda mal ve malzeme tedarikinin sorumluluğu işletmenin kendisinden tedarikçi işletmelere –satıcı işletmelere– yüklenmektedir. Ancak, tedarikçilerle çok iyi bir iletişimin sağlanması ve istenilen parçaların istenilen yer ve zamanda mutlaka tesliminin yapılması ile üretimde aksamalara meydan verilmemesi gerekmektedir. Zira, tedarikte gecikme –pratikte elde stok olmadığından– üretim sürecini aksatabilecektir.

Kanban Sistemi ve TZÜ Sisteminin Bazı Özellikleri

TZÜ'de, Japonların "Kanban" sistemi denilen üretim sisteminin parçası veya alt sistemi, üretim akışının düzgün ve sürekli olmasını sağlayan haberleşme aracı olarak kilit bir rol oynamaktadır. Japonca'da "kart" anlamına gelen "Kanban" kelimesi ile anılan sistemde, üretim sürecinde hareket eden tüm parçalar, malzeme akışı ve işlemler izlenmektedir. Bunlar da, **malzeme istek kanbanı**

ve iş emri kanbanı olmak üzere iki türden oluşmaktadır. Kanban'ın görevi, malzeme akışı ve stok düzeyleri hakkında bilgi sağlamak olduğundan, bir bakıma bu bir üretim ve stok kontrol sistemi rolünü üstlenmektedir.

TZÜ'nün temeli israfın önlenmesi olduğu için, bu amaçla stokların minimum düzeye indirilmesinin yanısıra, üretim sürecinin her aşamasında kayıpların ve gereksiz olan herşeyin mümkün olduğunca ortadan kaldırılması da hedeflenmektedir. Sistem, önceden yapılan tahminlere değil, gerçek (fiili) ihtiyaçlara göre tüm gerekli parça ve malzemelerin gerekli oldukları işbirimlerine, tam gerekli oldukları zamanda ve miktarda gelmesini öngörmekte; materyel ve iş akışının sürekli olmasını esas almaktadır.

Üretimin gerçek ihtiyaçlara göre belirlenmesi ve sürekli iş akışı ilkesi nedeniyle, sistem, "sıfır ya da sıfıra yakın stok düzeyi" ile çalışma düzenini benimsemektedir.

TZÜ'nün önemli bir özelliği de, kalite mükemmelliğini hedeflemesidir. Gerek satın alınan malzeme ve parçaların, gerekse ara üretim aşamalarında üretilen parçaların kalite özelliklerine tam uyması, diğer bir deyişle sıfır hata amaçlanmaktadır. Bu özellik de, TZÜ'de, "Toplam Kalite Kontrolü" yaklaşımının uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir. (16)

TZÜ'de imalat süreçleri, çalışanların daha az uzmanlaşma gereği duyacakları biçimde tasarlanır ve fiziksel yerleşim düzeni, bir kişinin iki veya üç makineyi kullanabileceği fikrine göre yapılır. Böylece montaj hattından önceki süreçlerde esneklik sağlanır. Bir insanın birden fazla işi birarada yapmasından beklenen yararlar şunlardır: süreçlerin birbirinden ayrı olması durumunda gerekecek ara stokların azaltılması; stokların minimuma indirilmesi; tezgah hazırlamak için kaybedilen zamana ve işgücünün azaltılması; verimlilik artışı sonucu personel sayısının azaltılması; işlerin daha geniş kapsamlı tanımlanması nedeniyle çalışanlarda tatmin duygusu ve birden çok işi yürüten kişilerin takım çalışmasına gidebilmeleri. (17)

TZÜ'nün diğer bazı özellikleri de şöyle belirtilebilir: mamuller, müşterinin istediği (siparişi) kadar üretilmeli; üretim hızı talep

değişmelerine tam uymalı; işçilik ve malzeme kaybı ile işe yaramayacak, atılacak mamul oranı hemen hemen sıfır olmalı; üretime hazırlık süreleri kısa olmalı; sistemi uygulayacak insan gücünün eğitim ve gelişmesine önem verilmelidir. (18)

Tam zamanında üretim sistemi Japonya'dan çıkmakla beraber, 1980'lerde başta ABD'de ve Avrupa'da da, işletmelerde uygulanmaya başlamış; (19) ülkemizde de 1990'larda adı duyulmaya başlamıştır.

Dünyanın en büyük otomobil üreticisi olan ABD'li General Motors, bazı fabrikalarında 1982–1984'de sistemi uygulayıp, yıllık 8 milyar dolar olan stok değerini 2 milyar dolara indirmiş; Ford da kısmen uygulamıştır. "Fortune" dergisi 1986'da ABD'de TZÜ uygulayan 100 işletmeyi araştırmış; uygulamanın zor olduğunu, "üretici işletmelerin, kendilerinin yerine tedarikçilerin stok bulundurmaları için sistemi kullanmalarının" temel problem olduğunu ortaya koymuştur. Bunu uygulamada başlangıçta başarısız olan Zerox'un, garanti kapsamındaki tamir v.b. maliyetlerini, Japon stili tekniklerle %60 düşüren Harley–Davidson'dan doğru uygulamayı öğrendiği bildirilmektedir.(20)

9.6. ÜRETİM TEKNOLOJİSİNDEKİ SON GELİŞMELER: OTOMASYON, BİLGİSAYARLA TASARIM / ÜRETİM VE ROBOTLAR

9.6.1. Teknolojinin Tanımı ve Otomasyon

Teknoloji, genel olarak, "bilginin insan ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile uygulanması" olarak tanımlanabilir. Ancak üretim yönetimi açısından daha uygun olduğu ileri sürülen bir tanıma göre, "teknoloji", mal ve hizmet üretmek için kullanılan metod, proses, takım-teçhizat ve makinelerden oluşan bir sistemdir. (21)

İlginç bir benzetmeye göre, teknoloji güzellik gibidir; ona sahip olmayanlar ele geçirmek için, sahip olanlar kaybetmemek için her çareye başvurur, her fedakarlığı yaparlar. Teknoloji ekonomik gelişme ve yüksek hayat standardı için çok önemli bir kaynak olduğundan, ülkeler arasında ve büyük sanayi işletmelerinde yeni teknolojiler geliştirme konusunda adeta bir yarış vardır.

Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında yer alan bir girdi olarak teknoloji, mal ve hizmetlerin üretiminde temel unsurlardan biridir. Her mal veya hizmet, teknolojinin şu üç boyutunun bileşkesi olarak ortaya çıkar: mamul teknolojisi, imalat teknolojisi ve haberleşme teknolojisi. (22)

Modern teknolojilerden yararlanma isteği üretimde otomasyona gitmeyi cazip hale getirmektedir. Çünkü, genellikle otomatik makineler daha ileri teknoloji olarak, düşük birim maliyetli, yüksek kaliteli ve büyük miktarda üretimi sağlamaktadır. Kitle üretimine olanak sağlaması, standartlaşmaya ve kalite istikrarına yol açması önemli üstünlükleridir. Bilimsel araştırmalarla desteklenerek sürekli bir biçimde yenilikler ortaya çıkarılmakta ve üretimde verim artırılmaktadır.

Nitekim, 1940'larda geliştirilerek, 1950'lerde iş hayatında kullanımına başlanan bilgisayarlar, üretim sürecinin yalnız imalat ile ilgili bölümlerini değil, aynı zamanda sistem ve karar alma bölümlerini de içine alan geniş kapsamlı bir üretim türü yaratmıştır. 1955'lerden sonra 20 yıl kadar bir sürede bilgisayarların hızları 1'e karşı 1000 kez artmış; hesaplama maliyetleri 4000'den 1'e inerek çok ucuzlamış; buna karşılık hafıza güçleri 1'e karşı 1000 kez artmıştır. (23)

Bir işletmede otomasyona gitmenin çeşitli olumsuz yanları da vardır. Otomasyona gidildikten sonra, tahmin edilen talep ve satış düzeyleri gerçekleşmezse, sabit masrafların yüksekliğine rağmen üretimi sınırlı tutmak gereği, birim maliyetleri umulanın aksine yüksek kılacaktır. Bakım ve tamirlerin süratle yapılmaması, parça temin zorlukları, grev ve benzeri diğer nedenlerle üretimdeki duraklamalar yine aynı sonucu doğuracak, otomasyona rağmen rekabette zayıf duruma düşülecektir.

Üretim teknolojisinde ve üretim süreçlerinde son zamanlarda kaydedilen gelişmeler verimliliği ve etkinliği öylesine arttırmıştır ki, birçok uzman bunu sanayi devrimi ile karşılaştırıp **ikinci sanayi devrimi** olarak adlandırmaktadır.(23) Bu çerçevede, bilgisayarların ve robotların üretimde kullanılması; işletmelerin rekabet gücünü arttıran en dikkati çeken teknolojik gelişmelerdir.

9.6.2. Bilgisayar Yardımıyla Tasarım ve Üretim (CAD/CAM)

Bilgisayar Yardımıyla Tasarım (BYT; Computer Aided Design-CAD) ve Bilgisayar Yardımıyla Üretim (BYÜ; Computer Aided Manufacturing-CAM), gerek tasarım (dizayn), gerekse üretim sürecinde bilgisayarın kullanılmasıdır. Bilgisayarlar ilk olarak mamulün tasarımında kullanılmış; ikinci adım olarak da, direkt olarak üretim sürecinde kullanımına geçilmiştir. Bu değişiklikler, 1980'lerde üretim tekniklerini ve stratejilerini herşeyden fazla etkileyen bir gelişme olmuştur. (25)

Bilgisayarın mamul tasarımında ve üretiminde kullanılması küçük pazarlar için çok az maliyet artışlarıyla değişik zevklere hitabeden mamul dizaynını mümkün kılmıştır. Yapılan küçük değişikliklerle farklı zevklere göre tasarımı yapılmış mamuller, yine bilgisayar yardımıyla hızlı, verimli ve yüksek kaliteli olarak üretilir hale gelmiştir.

Bilgisayar yardımıyla tasarım, geleneksel çizimler yerine mühendisler bilgisayar ekranında özel elektronik kalemle malların veya parçalarının modelini kolayca çizme ve gereken değişiklikleri yapma imkanı vermektedir. Otomobiller, giyim eşyaları, inşaat ekipmanı v.b. binbir çeşit malın üretimde bu teknoloji başarıyla kullanılmaktadır.

Özetle, bilgisayar yardımıyla tasarım ve imalat, üretim sürecinde devrim sayılabilecek nitelikte bir değişimi gerçekleştirmiştir. Bu gelişme, tasarım için harcanan zamanda %30'un üzerinde tasarruf sağlarken; üretimin verimliliğini %20-30 düzeyinde arttırmıştır. (25)

9.6.3. Esnek Üretim Sistemleri (FMS)

Esnek Üretim Sistemleri (EÜS; Flexible Manufacturing Systems-FMS), aynı mamulün çok değişik çeşitlerini kolayca yapılacak değişikliklerde üretme imkanı veren elektronik kontrole dayalı sistemlerdir. Sistem, yine bilgisayara ve onunla bağlantılı robotlara dayanmaktadır. Ana bilgisayar, onunla yönetilen, mal-

oluşmaktadır. Sistemin tam otomatik yükleme ve boşaltma üniteleri vardır. Japon sanayicilerin çeşit, yenilik ve teknolojik, üstünlüğü hedefleyerek esnekliğe daha çok önem verdikleri; ABD sanayicilerinin ise, müşteri hizmetlerine ve güvenilirliğe daha çok önem verdikleri ileri sürülmektedir.

9.6.4. Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemleri (CIM)

Bilgisayarlı Entegre Üretim Sistemleri (BEUS; Computer Integrated Manufacturing-CIM) robotların, CAD/CAM, FMS, bilgisayarlar ve diğer teknolojilerle kombinasyonundan ortaya çıkmaktadır. Bu üretim sisteminde bilgisayarlar mamulün dizaynında, makineleri kontrol etmede ve üretim fonksiyonunun denetlenmesinde işçilere yardımcı olmaktadır. CIM, bilgisayarın etrafında oluşturulmuş farklı tipte bir otomasyon sistemi olup, sistemin temeli çok çeşitli süreçleri ve fonksiyonları bütünlükten ve kontrol eden bir merkezi bilgisayar sistemidir.(27)

9.6.5. Robotlar

Önceleri, taşıma, yerleştirme, kaynak ve boyama gibi çok basit işlemleri yapan robotlar, giderek çok daha çeşitli ve karmaşık işler yapar hale gelmişlerdir. Robot, çeşitli aletleri ve materyali kullanmayı gerektiren birçok görevi yapabilen, bilgisayar kontrollü (tekrar programlanabilen) makinedir. Aynı işi tekrar tekrar ve aynı şekilde yapar. Bunlar, işleri hızlı, verimli ve tam olarak yaparlar; önemli ölçüde tasarruf sağlarlar.

Robotlar, daha çok tehlikeli, bunaltıcı, sağlığa zararlı (nükleer tesislerdeki gibi) işleri yapmada, uzay istasyonlarında, ya da üçüncü vardiya olarak fabrikada işçilerin yerine kullanılırlar. En çok otomotiv ve elektronik endüstrilerinde kullanılmakla beraber, gitgide birçok alana yayılmaktadırlar. (28) Dünyada robot kullanımında çok açık farkla Japonlar birinci sırada, ABD ikinci sıradadır. 1990'lar sonlarında Japonya'da 80 000, Avrupa'da 30 000 ve ABD'de 20 000 dolayında robotun kullanıldığı tahmin edilmiştir. (29)

9.7. ÜRETİM PLANLAMASI VE DENETİMİ

Üretim bölümü yöneticisi, üretim faaliyetlerini planlayıp, programlayıp yönlten, koordine ve kontrol eden kimse olarak işletmede büyük teknik ve yönetsel sorumluluğa sahiptir. Yukarıda belirtildiği üzere, yeni ve modern üretim metodlarını izlemek ve teknolojik gelişmelerden yararlanmak yanında, yeni mamuller geliştirmek, mevcutların dizaynlarını değiştirmek, üretim bölümünün temel görevleri arasındadır. İşletmede ayrı bir araştırma ve geliştirme bölümü yoksa, bu da üretim bölümü içinde bir alt bölüm olarak bulunabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, üretim bölümü, üretimle ilgili faaliyetlerin işletme amaçlarına en uygun şekilde yapılmasına çalışır.

Üretim planlaması bazı hallerde sadece mamul geliştirme ile sınırlandırılır. İşletmenin ayrı bir planlama bölümü varsa, bu bölüm talimatları verir. Üretim bölümü bunları organize etme, yöneltme ve kontrol etme fonksiyonlarını üstlenir. Üretim yönetimi, mamul geliştirme kararlarıyla ilgili olarak işletmenin pazarlama ve mühendislik bölümleriyle, üretilecek mamulün kalite düzeyleri, stili, fiyatı ve pazarlama olanakları konularında işbirliği yapar; onların rehberliğinde çalışır.

Üretim hacmi veya üretimin ne ölçüde, ne büyüklükte yapılacağı çok önemlidir. Çünkü üretim operasyonlarının büyüklüğü, fiziksel olanakların, araç, gereç ve makinelerin yerleşim düzeni olan "işletme içi yerleştirmeyi", faaliyetlerin merkezileşmiş veya merkezileşmemiş bir biçimde yürütülmesini, finansal ihtiyaçları, üretim maliyetlerini ve işgücü ihtiyaçları ile fiyatı ve kâra geçiş (başabaş) durumunu etkiler.

Genel ve özel amaca hizmet eden ekipman seçilince bunlara uygun olarak binaların hazırlanması, tüm üretimin yerleşim düzeninin, minimum maliyetlerle en etkin üretim akımını sağlayacak tarzda düzenlenmesi gerekir.

Yukarıda belirtilen çeşitli sorunlarla ilgili diğer bir konu da denetimdir. Kontroller, iş akımında üretimin programlanıp, zamanlaması, malzemenin izleyeceği yolun belirlenmesi ve gönderilmesi –üretim sürecinde malzeme hareketinin yönetimi– için önemlidir. Yine üretimin denetimiyle ilgili problemler olarak; stok kontrolü,

hammadde ve malzemelerle, parçaların satın alınması ve üretimi aksatmayacak şekilde emre hazır bulundurulması belirtilebilir. (30)

9.7.1. Üretim Planlaması ve Denetiminin Aşamaları

Üretim planlaması ve denetimi, "iş hazırlama", "iş dağıtımı" "programlama", "tahmin", "imal emri verme" ve "denetim" olmak üzere altı aşama veya fonksiyon halinde ele alınabilir ki, aşağıda kısaca değinilen bu aşamaların ilk dördü, üretime geçişten önceki hazırlık çalışmalarıdır. (31)

İş Hazırlama. İş hazırlama, yapılacak işleri, sırasını, işlenecek hammadde ve materyalin üretim sürecinde izleyeceği yolu veya akışı belirleme çalışmalarıdır. "İş hazırlama" ve "işlem formu" adı verilen bazı temel formlar, hangi işlerin ne şekilde yapılacağını gösterir. İş hazırlama ile ilgili bilgiler genellikle, işçilerin "neyi", "nasıl" yapacaklarını açıklayan talimatlar olarak hammadde ve malzeme ile birlikte bulunur.

İş Dağıtımı. İş dağıtımı, bir makinenin veya bölümün yapacağı işin önceden belirlenmesi olup; üretim planı yapılırken makinele- rin sayısı, hızları, kapasiteleri v.b. teknik özellikleri gözönünde tutularak en uygun seçimlerin yapılması sağlanır. Bu arada en iyi makinenin seçimi yanında, bir arıza halinde onun yerine geçecek olanın da belirlenmesi gerekir.

Programlama. Programlama, işlemlerin herbirinin yapılacağı zamanı belirler. İki tür program sözkonusu olur; **ana programlar**, ki bunlar müşteriye mal tesliminin taahhüt edildiği tarihleri gösterir; **ayrıntılı programlar**, her yarı mamul parçanın bir sonraki üretim aşamasında doğru yere gitmesini sağlar.

Programlamada, üretim planlamasında ve denetiminde faydalı birer araç olan çeşitli şemalardan yararlanılır. Modern işletmeciliğin öncülerinden H.L. Gantt'ın geliştirdiği Gantt Şeması, planlaması ve denetimi sözkonusu olan, atölye, makine veya diğer üretim kısımlarında planlanan zaman diliminde, planlanan ve gerçekleştirilen (fiili) üretim miktarlarını gösteren dikdörtgen şeklinde çubuklardan oluşur. Dikey eksenle üretim bölüm veya makine- lerini, yatay eksenle zamanı ve her ikisinin karşısında da planla- nan ve elde edilen üretim düzeylerini gösterme imkânına sahiptir.

ler. İş şemaları genel adıyla anılan diğer şemaların başlıcaları: üretim süreci şeması, iş akımı şeması, akış veya akım diyagramı, seyir diyagramı ve simo şemasıdır. (32) Ayrıca, çeşitli işlerin planlandığı zamanı ve eldeki makineleri gösteren "makine kayıt şemaları"; değişik siparişlerin başlama ve bitiş zamanlarını gösteren "sipariş şemaları" ve her işçi veya işçi grubu için planlanan "işçi şemaları" da, üretimin programlanıp etkin bir biçimde zamanlamasında çok kullanılan iş şemalarıdır.

Tahmin. Bu, yapılacak belirli bir üretimle ilgili olarak tahmini üretim maliyetlerinin belirlenmesi olup; başta muhasebe bölümü olmak üzere diğer bölümlerden gelen bilgilerden ve zaman standartlarından yararlanılarak yapılır.

İmal Emri (Talimatı). İmal emri, artık üretime başlanması talimatının verilmesi olup, ilk dört aşamada herşey titizlikle hazırlanmışsa, yetki dağıtımı şeklinde basit bir faaliyete dönüşür. Bazı üretim sistemlerinde imal emrinin verilmesi atölyelerin ustabaşlarına bırakılır; diğerlerinde ise, bütün talimatlar üretim denetimi bölümü tarafından verilir. Gerekli bilgiler ustabaşlarına ulaştırılabilirse, tüm planlama fonksiyonlarının bir merkezden yürütülmesi halinde bile, imal emrinin merkezden verilmemesi yoluyla daha fazla esneklik sağlanabilir. (33)

Denetim. Denetleme, üretimden sonra planların ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Üretim sürecinin denetimi raporlarla veya sözlü olarak atölyelerle ilişki kurularak yapılır. Denetim uzmanları, zamanlarının büyük bir kısmını üretimin planlandığı gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesine; olan ile olması gereken arasındaki farklılıklara ve bunların analiz ve yorumuna ayırırlar.

Aşağıda işletme yönetiminde, özellikle üretim planlama ve denetiminde kullanılan bazı modern planlama ve denetim metod ve teknikleri olarak Gantt şeması ile şebeke analiz teknikleri adıyla anılan PERT ve CPM şemaları sırasıyla gözden geçirilecektir.

9.7.2. Gantt Şeması

Bilimsel yönetimin öncülerinden Henry L. Gantt tarafından geliştirilen "Gantt Şeması", üretimin programlanmasında ve denetlenmesinde çok kullanılan basit yapılı bir planlama ve denetim aracıdır. Üretim işlemlerini tek tek ele alıp, herbirini yapmanın

"tek en iyi yolunu" araştıran Taylor'a karşılık Gantt, aynı dönemde daha geniş bir perspektifle üretim süreçlerini çeşitli aşama ve ya adımlarıyla bir bütürlük içinde ele alarak, her makineye ayrı iş vermek suretiyle işlerin makineden makineye geçişte bekleme ve gecikmelerini minimuma indirmiştir.(34)

Gantt şeması veya cetveli, aslında planlanan ve gerçekleşen üretim miktarlarını zaman değişkeni ile birlikte gösteren bir imalat programından başka birşey değildir. Şemanın dikey kısmında üretim bölümleri, atölyeler, makineler veya kişiler; yatay kısmında ise, yılın esas alınması halinde 12 ay; günün esas alınması halinde iki haftalık iş günü ayrı ayrı gösterilir.

Her atölye veya makinenin, belirlenen günler veya aylarda üretmesi planlanan miktarlar, dikdörtgen biçimindeki alanda sol üst tarafa rakamla yazılır. Alanın alt kısmına ise, o gün veya ay için planlanan miktarın oransal olarak ne kadarı gerçekleşmişse, ince bir çubuk (çizgi) ile bu durum orantılı olarak gösterilir. Üretim %100'ü geçmişse, geçtiği oranda ilk çubuğun üstüne ikinci çubuk çizilir. Sağ üst köşelere ise, kümülatif (birikimli) olarak planlanan miktarlar yazılır. Kümülatif fiili üretim ise, ince çubukların altında kalın bir çubuk halinde ve ayrı gün veya ayların çubuklarının birbirlerine eklenmesi suretiyle gösterilir.

Gantt Şemasının Basit Bir Örnekle Açıklanması. "Y" Sanayi İşletmesinin A Atölyesinin iki haftalık (3-15 Temmuz 2000) üretim programında beş günlük ilk iş haftası için aşağıdaki miktarlar planlanmış ve fiilen belirtilen üretim miktarları gerçekleştirilmiş olsun:

Zaman (Günler)	Planlanan Üretim (ton)	Gerçekleşen Üretim (ton)
Pazartesi	100	80
Salı	120	120
Çarşamba	100	50
Perşembe	120	150
Cuma	80	60

Bu verilere göre çizilen Gantt şeması Şekil 9-3'de görülmektedir.

Gantt şemasının örnek verilere göre çizimi şu şekilde yapılmaktadır. nce, şemada planlanan ve fiili üretim miktarları günlük olarak gösterilir. Her gün için planlanan miktar, dikdörtgen biçimindeki alanın sol st köşesine aynen yazılır. Fiili miktarlar için ise, fiili miktar/planlanan miktar oranları bulunur. Pazartesi için oran, $80/100 = 4/5$ dir Salı için, $120/120 = 1$; arşamba için $50/100 = 1/2$; Perşembe için, $150/120 = 5/4$ ve nihayet, Cuma için, $60/80 = 3/4$ dr.

Y. Sanayi İşletmesinin 16-27 Eylül 1996 Tarihli Gantt şeması										
Makine veya Atolye	Pazartesi		Salı		arşamba		Perşembe		Cuma	
A Makinesi	100	100	120	220	100	320	120	440	80	520
B Makinesi										
C Makinesi										

şekil 9-3 Gantt şeması rneği.

Artık bu oranlara göre şemanın çubukları sırasıyla kolayca çizilebilir. nce ilk gün pazartesi için dikdörtgenin alt kısmına, uzunluğun $4/5$ 'i kadar ince çubuk çizilir. Salı için, kendi alanında tam boy (uçtan uca); arşamba için, yarım boy; Perşembe için bir tam boy ve onun hemen üstüne $1/4$ boyunda ikinci bir ince ubuk, Cuma için ise, $3/4$ boy çubuk çizilir. Böylece, bir haftalık planlanan ve fiili üretim miktarları şematik olarak gösterilmiş olmaktadır.

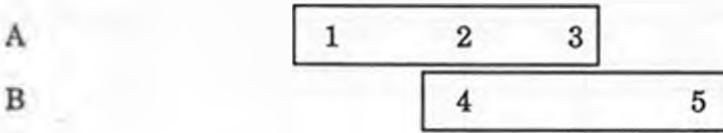
Kümülatif planlanan miktarlar ise, Pazartesi için 100 olarak rakamla sağ st köşeye; Salı için, iki günün planlanan toplamı, $100 + 120 = 220$; arşamba için, $220 + 100 = 320$; Perşembe için, $320 + 120 = 440$ ve Cuma için $440 + 80 = 520$ yazılır. Fiili kümülatif miktarlar ise, ince çubukların hemen altında kalın bir dikdörtgen çubuk halinde, her günün ince olarak çizilen çubuk uzunluğunun st üste eklenip birleştirilmesiyle elde edilir.

Bu şekilde çizilen Gantt şeması belirli zaman dilimi için planlanan üretim hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin birçok bilgiyi, derli toplu olarak, zet bir biçimde

gösterir. Olan ile olması gereken arasındaki farklılıklar açık-seçik hale gelir. Gantt şeması ile üretimdeki sapmaların nedenleri ve etkileri görülür; boş geçen zamanın azaltılması sağlanır.

Gantt Aşama Şeması (Gantt Milestone Chart), Gantt şemasının bir eksik yönü tamamlanmış, daha gelişmiş şeklidir. Sözkonusu eksiklik, şemanın bir işin veya projenin A ve B gibi parçalarının herbirinin kendi içindeki kısımlarının ilişkilerini, sıra ve yapılış zamanını gösterememesidir. Gantt Aşama Şeması ile her işin A ve B gibi parçalarının kendi içindeki kısımları arasındaki ilişkiler ve yapılış zamanı ve sırası şöyle gösterilir:

Projenin parçaları



Zaman ölçeği (Hafta) |---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Bir projenin, A parçasında yer alan 1. 2. ve 3. aşamaları ve aralarındaki sıra ile B parçasının 4. ve 5. aşamaları ve kendi sıraları görülebilmekte; üstelik alttaki zaman ölçeği ile herbirinin kaç haftada biteceği de gösterilebilmektedir. Ancak yine de, A ve B parçalarının birbirleriyle ve bunların kısımlarının karşılıklı ilişkileri görülememektedir ki, bunu şebeke analizi sağlar. Şebeke analizi-nin başlıca iki tekniği PERT ve CPM şemaları veya diyagramlarıdır.

9.7.3. Şebeke Analiz Teknikleri: PERT ve CPM Şemaları

Şebeke analizi (network analysis) genel amaçlı bir şematik teknik olup, bir sistemin birbirleriyle bağlantılı elemanlarını ve bunların ilişkilerini göstermeye çok elverişlidir. Bu teknik, özellikle karmaşık durumlarda bir bütünün çok sayıdaki elemanlarını, karşılıklı ilişkileri ile birlikte bir bütünlük içinde gözönünde bulundurarak, etkin bir dizayn, planlama, karar verme, koordine etme ve denetleme için tanımlamaya ve belirlemeye yarar.(35)

Şebeke analizinin kullanım alanı geniş olup, bir defalık işler (projeler) için kullanılır. Büyük projelerin üretim işlerinin programlanmasında ve denetiminde kullanılan şebeke analizlerinin başlıca iki çeşidi olan PERT ve CPM, özellikle inşaat işlerinde, siteler, limanlar, hava alanları yapımında çok önemlidir. Bunlar, büyük ve karmaşık bir projenin tüm parçalarının ve parçaların tüm kısımlarının birbirleriyle uyumlu olarak gerçekleştirecek şekilde programlanmasında ve planlanan zamanda ve planlanan maliyetlerle bitirilmesinde büyük yarar sağlarlar.

PERT Şeması (Diyagramı)

Asıl adı, "Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (Program Evaluation and Review Technique)" olup, İngilizce isminin baş harflerinden dolayı daha çok "PERT" olarak bilinen bu teknik, bir işin çeşitli kısımları arasında zaman uyumu sağlama, üretimde gecikmeleri, duraklamaları, ihtilafları minimize etme, kaynakları işi vaktinde bitirmeye yönelik olarak bütçeleme ve programlama tekniğidir; hepsinden önemlisi, projelerin zamanında tamamlanmasında olağanüstü ölçüde kullanışlı bir yaklaşımdır.(36)

PERT şeması veya diyagramı, özellikle zaman değişkeni üzerinde durur. Ancak, bir projenin gerçekleştirilmesinde geçen zamanın maliyetle doğru orantılı olarak arttığı varsayımı ile sadece "zaman ve miktar" değişkenleri açısından değil, aynı zamanda -dolaylı yoldan- "maliyet ve miktar" açısından da kontrol sağlar.

PERT şemasının en önemli iki temel kavramı işlem ve olaydır. Bir projeyi oluşturan çeşitli parça veya kısımların her biri ayrı bir işlem olarak ele alınır. Böylece, bir projede her elemanı diğerlerinden ayırmak ve sistemin diğer elemanlarıyla tanımlamak yoluna gidilir. Bir işlem (activity), kendisi için zaman ve kaynak sarfı gereken, belirli bir iş, bir proje parçasıdır; bir-birini izleyen olayların yönünü gösteren bir ok ile temsil edilir. Olay (event) ise, belirli bir zamanda ulaşılan durumu, bir oluşumu ifade eder ve daire şeklinde gösterilir. Şu halde, olay bir işlemin başlangıcını ve bitişini gösteren spesifik bir an veya zamandır. Bütün işlemler bir olayla başlar ve bir olayla biter; bu durumu

belirtecek şekilde işlemler olaylarla tanımlanır, 1-2 işlemi, 5-6 işlemi gibi.

Şemanın düzenlenmesinde olaylar ve işlemlerle ilgili olarak şu sorular çok önemlidir: (37)

1. Belirli bir olaydan önce hangileri tamamlanmalıdır?
2. Hangileri belirli bir olay tamamlanmadan önce başırlamaz?
3. Hangileri eş zamanlı olarak, aynı zaman diliminde başırlabilir?

Bir projenin gerçekleştirilmesinde önemli olan zaman, kaynak (maliyet) ve performansın spesifikasyonu (işin nitelik, kalite sınırları) değişkenlerinden en fazla ilki üzerinde durulur. PERT şebekesini oluşturacak işlemler ve her işlem için gerekli zaman, adım adım zaman tahminleri ile belirlenir. Zaman tahminleri bilimsel metodlara, istatistikteki olasılık (probabilite) hesaplarına dayanır.

Şebeke analizlerinin en büyük katkısı, tümüyle yeni veya hakkında çok az deneyim kazanılmış projelerde görüldüğünden, zaman tahmin ve hesaplamaları, tekniğin en can alıcı ve temel yanını oluşturur. PERT'de her işlem için hafta cinsinden ifade edilen üç ayrı zaman tahmini yapılır. İyimsen Zaman(a), bir işlemin herşeyin yolunda gitmesi halinde kaç haftada bitirilebileceğini; Kötümser Zaman (b), tüm işlerin kötü gitmesi ihtimaline göre tahmin edilen zamanı; En Olasılı Zaman (m), işlerin gerçekleşmesi ihtimalinin en fazla olduğu zamanı gösterir. Bunlardan iyimsen ve kötümser zamanlar için (1)'er; en olası zaman için (4) katsayı verilerek (bu katsayılar, istatistikte beta dağılımının özelliklerine uyan durumlar için bilimsel olarak saptanmıştır) ağırlıklı aritmetik ortalama ile Beklenen Zaman (t_e : expected time) veya en yaklaşık zaman bulunur. Bu bilgilere göre, zaman tahmini hesaplamalarında formül:

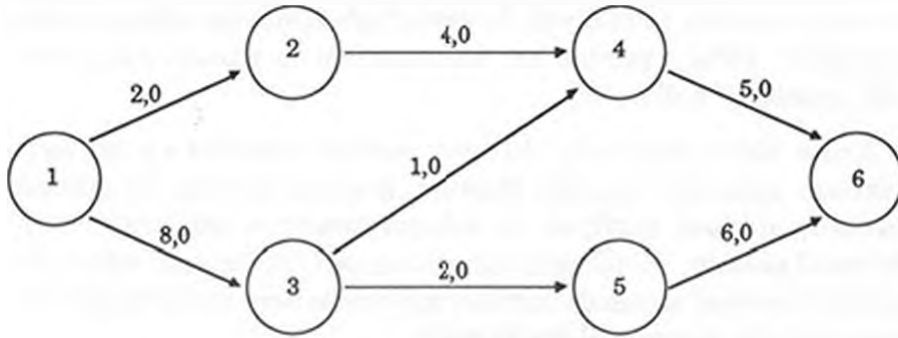
$$\text{Beklenen Zaman} = \frac{\text{İyimsen zaman} + 4(\text{En olası zaman}) + \text{Kötümser zaman}}{6}$$

$$\text{veya kısaca, } t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

şeklindedir.

Ayrıca, olayların tamamlanması ile ilgili çeşitli kavramlar ve bu vardır.

Pert şemasının geliştirilmiş bir şekli PERT/Maliyet tekniğidir. PERT/Maliyet tekniğinde proje çeşitli parça ve kısımlara ayrılıp, zaman tahminleri yapıldığı gibi, maliyet açısından da parçaların ayrı ayrı ele alınması suretiyle, maliyet değişkeni dolaylı değil, direkt olarak analize katılmış olur; bu da, denetimde etkinliği artırır. Şekil 9-4'de basitleştirilmiş bir PERT Şeması; Tablo 9-1'de ise, başlangıç ve bitiş olayları ile birlikte bu şemanın çeşitli işlemleri görülmektedir. İşlemlerin zaman tahminleri Şekil 9-4'de görüldüğü gibi okların üzerine hafta cinsinden yazılır.



Şekil 9-4 Basitleştirilmiş bir PERT Şeması.

Tablo 9-1 PERT'te Başlangıç ve Bitiş Olaylarıyla Birlikte İşlemler.

<u>İşlemler</u>	<u>Başlangıç Olayı</u>	<u>Bitiş Olayı</u>
1-2	1	2
1-3	1	3
2-4	2	4
3-4	3	4
3-5	3	5
4-6	4	6
5-6	5	6

Fazla ayrıntısına girilmeden hakkında kısaca bilgi verilen PERT şemasında zaman tahminleriyle ilgili çeşitli kavramlar vardır. Yönetim açısından, şemanın çizilmesinden sonra **yürütme sı-**

rasında devamlı olarak, bu tekniğin tam adının ifade ettiği şekilde, değerlendirme ve gözden geçirme yoluyla programda gerekli ayarlamaları yapma ve böylece değişen şartlara göre en az kaynakla, en kısa zamanda, en iyi performansı sağlama amacı güdülür. Bunun için de üç metod söz konusudur: **kaynak aktarma; projenin teknik şartlarını değiştirme ve işlemlerin yapılış düzenini (sırasını) değiştirme.**(38)

CPM Şeması

Kritik Yol Metodu (Critical Path Method) veya Kritik Geçit Yöntemi, PERT'ten çok farklı olmayan, temeli aynı şekilde yapılan zaman tahminlerine dayanmakla beraber, bazı ilave kavramları da kapsayan ve maliyeti de gözönünde tutan bir şebeke analiz tekniğidir. CPM, özellikle kâr amacının da ön planda olduğu büyük projelerde kullanılır.

Kritik Yol Metodu'nda, **iki ayrı zaman tahmini ve iki ayrı maliyet tahmini yapılır. Bunlar, normal zaman ve sıkışık zaman, normal maliyet ve sıkışık maliyet tahminleridir. Normal zaman**, bir işlemin tamamlanması için tahmin edilen zamandır; normal zamanda bitmesi halinde işlerin maliyeti için yapılan tahmin de **normal maliyettir.**

Sıkışık zaman tahmini ise, projeyi daha kısa sürede –birtakım ek maliyetlere katlanarak– bitirmek istenildiğinde söz konusu olur. Böylece sıkışık zaman, bir işlemin normal zamandan daha kısa zamanda bitirilmesi hali için hesaplanan zaman tahmini olup; bu takdirde maliyetle ilgili yapılan tahmin de **sıkışık maliyettir.** Doğal olarak, sıkışık zaman tahmini normal zamandan daha kısa; sıkışık maliyet, normal maliyetten daha fazladır.

Bu dört kavramdan yararlanılarak, işlerin daha çabuk bitirilmesiyle ilgili olarak **Haftalık Sıkıştırma (Hızlandırma) Maliyeti** kavramına ulaşılır. Haftalık Sıkıştırma Maliyeti, iki maliyet tahmini farkının, iki zaman tahmin farkına bölünmesiyle elde edilir. Formül olarak da:

$$\text{Haftalık Sıkıştırma Maliyeti} = \frac{\text{Sıkışık Maliyet} - \text{Normal Maliyet}}{\text{Normal Zaman} - \text{Sıkışık Zaman}}$$

şeklinde ifade edilir.

9.8. STOK YÖNETİMİ

Üretim yönetiminde önemli konulardan biri de stokların yönetimidir. Bu çerçevede, satın alma ya da hammadde ve malzeme tedariki ile, stok kontrolü ve tam zamanında üretim/stok kontrolü yöntemi burada kısaca gözden geçirilecektir.

9.8.1. Satınalma (Hammadde ve Malzeme Tedariki)

Üretim yönetiminde önemli konulardan biri de, üretim sürecinde kullanılacak hammadde, yarı mamul, parça ve çeşitli diğer malzemenin tedariki veya satınalma işleridir. Kısaca "hammadde ve malzeme" diyebileceğimiz her türlü materyalin satın alınmasında da çeşitli bakımlardan uygunluk sağlanması; diğer bir deyişle, optimum tedarikin gerçekleştirilmesi gerekir.

İşletmelerde satın alma personelinin sadece verilen talimatları yerine getirmesi yeterli olmayıp; işletme için en iyi malzemeyi en uygun fiyatla bulmaya çalışmaları gerekir. Bunun için de, ilgililer gerekli hammadde ve malzemenin ne miktar, ne zaman, nereden, hangi şartlarla sağlanabileceğini planlayacak ve yurt dışından ithali gereken materyal için ithal ve kambiyo bilgilerine sahip olacaklardır.(39)

Parasal değer olarak düşünülürse, bir sanayi işletmesinde satınalma bölümü, şefliği veya memurluğu tarafından yapılan harcamaların normal işletme masrafları içinde %85-90'a kadar çıktığı görülebilir.

Satınalmada üzerinde önemle durulacak hususlardan biri, en düşük fiyatlı hammadde ve malzemenin değil, çeşitli bakımlardan en uygun olanının tedarikidir. Zira, sanayi üretiminde girdilerin kalitesi mamulün kalitesini belirleyeceğinden, kalite düşürülmelidir. Kütle üretimi için gereken malzemenin etkili ve verimli bir şekilde satın alınmasında **miktar, kalite, zaman, kaynak ve fiyat değişkenleri** açısından uygunluk sağlanması halinde "optimum tedarik" gerçekleştirilmiş olur. Ayrıca, satınalmanın en iktisadi bir şekilde (en düşük toplam maliyetlerle) yapılması gerekir.

Miktar bakımından uygunluk, hammadde ve malzemenin uygun büyüklükte ve sıklıkta verilecek siparişlerle minimum maliyetle gerçekleştirilmesini; kalite bakımından uygunluk, mamul kalitesini yüksek tutacak şekilde hazırlanacak şartname esaslarına göre alımların yapılmasını; zaman bakımından uygunluk, siparişlerin erken ya da geç verilmeyip, en uygun zamanlarda verilmesi yoluyla aşırı stoklara döner sermaye bağlanmamasını; kaynak bakımından uygunluk ise, satınalmayı aksatmayacak biçimde güvenilir bir veya birkaç satıcı firmadan tedarikin yapılmasını ifade etmektedir.(40)

Satınalma işleri genellikle, bir şeflik, memurluk veya bazen de bir bölüm tarafından yürütülür. Ama Türkiye’de, işletmelerde çoğunlukla satınalma şubesi şefliği veya memurluğu olmakla beraber, satınalma işleri fiilen bir komisyon tarafından yürütülür. Birkaç görevliden oluşan satınalma komisyonu satıcılardan teklifler alır, satıcıların tekliflerini değerlendirir ve satın alma kararını verir.

9.8.2. Stok Kontrolü

Stok kontrolü, üretimin denetimiyle ilgili faaliyetlerden biri olarak hammadde ve malzeme, yarı mamul ve mamul maddelerin her üç grubunu da ilgilendiren bir konudur. Şöyle ki:

1. İşletme bunların herbirinden ne kadar miktarı stok olarak elinde tutarsa en uygun olacaktır?

2. Satıcılardan veya diğer bölümlerden talep edilmesi en uygun, "ekonomik sipariş miktarı" ne kadardır?

3. Nasıl bir kontrol sistemi kurulmalıdır?

Stok kontrolü, işte bu sorulara uygun cevaplar bulmaya çalışır.(41)

1. En Uygun (Optimum) Stok Miktarı. Optimum stok düzeyi, herşeyden önce üretim bölümünün ihtiyaçlarına bağlı olarak değişir. İşletmede bulundurulması gereken hammadde-malzeme, yarı mamul ve mamul maddenin üretimdeki düzensizliklerin ve

belirsizliğin azaltılmasındaki önemi büyüktür. Üretimin aksamaması için genellikle belirli bir hammadde ve yarı mamul stoku bulundurma yoluna gidildiği gibi, mamul madde için de spekülasyon veya müşteri ihtiyaçlarını zamanında ve isteğe uygun şekilde karşılama amacıyla mamul stoku tutulur. Şu halde, üretimin aksamayacağı ve pazarlama ve müşteri hizmetlerinin aksamayacağı belirli bir stok gereklidir; ama fazla stok tutmak da para bağlandığı için yüksek maliyet demektir.

2. En Uygun veya Ekonomik Sipariş Miktarı. Optimum veya daha yaygın kullanılan şekliyle "ekonomik sipariş miktarı", birbirleriyle zıt yönde değişen iki ayrı maliyet grubuna bağlıdır: hazırlama (sipariş verme) maliyetleri ve muhafaza (stokta bulundurma) maliyetleri.

– **Hazırlama (sipariş verme) maliyetleri**, siparişin miktarına bağlı olmayan, her sipariş için gerekli sabit masraflardır. Örneğin kayıt –kırtasiye (sipariş formu), posta veya telefon masrafı, sipariş vermek için diğer hazırlıklar gibi.

– **Muhafaza veya stokta bulundurma maliyetleri**, taşıma maliyetleri, sermaye için ödenen faiz, eskime, bozulma gibi nedenlerle fire, depolama masrafı v.b. ni kapsar. Eğer yılda bir veya birkaç kez sipariş verilirse, her sipariş için sabit olan hazırlama masrafının birkaç katı gibi az bir yıllık toplam sipariş verme veya hazırlama maliyeti olacaktır. Bir yıllık faaliyet döneminde küçük miktarlarda çok sayıda sipariş verilirse, toplam hazırlama maliyeti yüksek olacaktır. Buna karşılık, ilk halde stok olarak büyük miktarlar tutulacağından büyük miktarda muhafaza (depolama, fire, faiz yükü, v.b.) maliyetleri ortaya çıkacak; ikinci halde, küçük miktarlarda verilen siparişler zaten fazla beklemeden üretimde kullanılacağı için, yıllık muhafaza masrafları toplamı düşük olacaktır.

Yıllık masraflar, bu iki unsurun, yıllık sipariş verme masrafları ile yıllık muhafaza masraflarının toplamından oluşacağı için, bu toplamı minimum kılan sipariş miktarı "ekonomik sipariş miktarı"dır. Ekonomik sipariş miktarını hesaplamak için çok sayıda formül geliştirilmiştir. Bunlardan çok kullanılan biri şöyle ifade edilebilir(42):

$$N = \sqrt{\frac{P \cdot Q}{2c}} \quad \text{ve} \quad EQO = \frac{Q}{N}$$

Sözkonusu harflerin sembol olarak temsil ettiği değişkenler şunlardır:

EQO = Ekonomik sipariş miktarının değeri

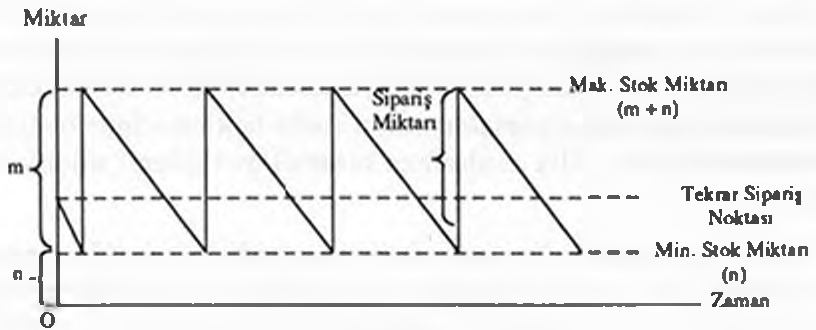
N = Yıllık optimum sipariş sayısı

Q = Yıllık sarfiyat miktarının değeri

P = Ortaklama stokun yüzdesi olarak yıllık stokta muhafaza masrafları (%3 veya %5 gibi)

C = Her sipariş için hazırlama masrafı.

3. Stok Kontrol Sistemleri. Son zamanlarda stok yönetimi önem kazandığı için çeşitli stok kontrol sistemleri geliştirilmiştir. Bunlardan çok kullanılan biri, kullanım oranı, sipariş miktarı, özel kullanım amaçları için ayrılan miktar ve eldeki bakiye miktarı ile ilgili bilgileri içeren stok kartlarından yararlanan **periyodik sipariş sistemidir**. Periyodik sipariş sisteminin dört karar değişkeni şunlardır: "maksimum stok miktarı" ($m + n$); "minimum stok miktarı" –stokun altına düşmemesi gereken güvenlik seviyesi– (n); "sipariş noktası ve "sipariş miktarı" (m). "**Maksimum –minimum tekniği**" olarak ifade edilen bu stok kontrol sistemi Şekil 9-3'de görülmektedir.



Şekil 9-6 Stok Kontrolünde Maksimum–Minimum Tekniği.

9.8.3. Tam Zamanında Üretim / Stok Kontrolü (JIT) Sistemi

Yukarıda üretim sistemlerinin sınıflandırılması incelenirken Toyota modeli de denilen "Tam Zamanında Üretim (TZÜ)" sisteminden bahsedilmiş ve bunun aslında bir stok kontrol metodu olduğu, zira tam zamanında üretimden çok, tam zamanında tedariki ifade ettiği belirtilmişti. Temelde çok dikkatli ve titiz bir planlama ile ihtiyaç duyulan parçaları, tam uygun yerde, uygun zamanda sağlayarak kaynak israfını önleyip kârlılığı arttırmayı hedefleyen bu sistemde, stokların mümkün olan en alt düzeyde tutma; neredeyse sıfır stok ile çalışma yoluna gidilmektedir. (43) Stok maliyetinin düşürülmesi üretilen mallar için de önemlidir.

Üretimde kullanılacak parçalar ile malzeme akışı ve işlemlerle ilgili olarak Kanban Kart sisteminin de yardımıyla uygulanan bu stok sisteminin ayrıntısına girilmeyip, burada sadece üretim sistemi olarak ele alındığında verilen bilgileri hatırlatma amacıyla konuya değinilmektedir.

9.9. ÜRETİM SÜRECİNİN GELİŞTİRİLMESİ (İŞ ETÜDÜ)

Modern işletmecilikte üretim yönetiminin temel görevlerinden biri, bir işin görülüş biçiminin geliştirilmesiyle zaman, çaba ve maliyet tasarrufu sağlayarak maksimum verimliliğe ulaşılmasıdır. (44) Bu "iş geliştirme" (work improvement) kavramı, işi basitleştirme, ekipman dizaynını geliştirme, üretim kontrolü yöntemleri ve daha iyi çalışma ortamı hazırlama çalışmaları ile beşeri ve maddi faktörleri verimli kullanarak maksimum output elde etme amacına yöneliktir.

Hareket etüdü (motion study) ve zaman etüdü (time study), iş etüdünün iki önemli bölümüdür. İş etüdü, bunları ve güdülen genel amacı içerecek şekilde şöyle tanımlanabilir:

"İnsanın çalışmasını bütün ilişkileri ile birlikte inceleyen ve mevcut durumun iyileştirilmesi için etkili bütün faktörleri sistematik olarak araştırmaya yönelen bir teknik olup, özellikle hareket etüdüleri ve zaman etüdüleri teknikleri için kullanılan genel terimdir". (45)

Yalnız üretim bölümünü değil, aslında işletmenin birçok bölümü ilgilendiren hareket ve zaman etüdleri, bir işin görülüş biçiminin analizinde kullanılan sistematik bir prosedür olmaktadır. İş etüdünün veya hareket ve zaman etüdlerinin başlıca amaçları şunlardır(46):

1. Gereksiz işlerden kurtulmak
2. Gerekli işleri mümkün olan en iyi şekilde düzenlemek.
3. Uygun iş metodlarını standartlaştırmak
4. İşle ilgili doğru zaman standartlarını tesbit etmek
5. İşgücünü eğitmek.

Bu amaçlardan ilk üçü hareket etüdüyle, dördüncüsü zaman etüdüyle, beşincisi ise, her ikisiyle ilgilidir.

9.9.1. Hareket Etüdü

Hareket etüdü (metod etüdü veya metod dizaynı isimleriyle de anılır), daha kolay ve daha etkili metodların geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla, bir işin mevcut yapılış şekli ile teklif edilen yeni usullerin sistematik bir şekilde tesbit ve kaydedilmesi, analizi ve tenkitçi bir yaklaşımla incelenmesidir.

Hareket etüdü, daha iyi iş görme metodunu, ideal veya ideale yakın metodu araştırır; bu araştırmada da, temel olarak, belirli bir işi yaparken işçinin yaptığı hareketleri bilimsel yoldan ayrıntılı bir analize tabi tutar. İşçiyi, işle ilgili hareketleri yanında, kullandığı aletler, makine ve materyal, çalıştığı yer ve bütün bunlarla ilişkileri açısından da inceler.

Taylor'un çalışmaları yönünde ve aynı zamanlarda Frank ve Lillian Gilbreth tarafından geliştirilen hareket etüdünde, el veya el ve göz hareketleri incelenmiştir. Gilbreth bunları 17 tipte toplamış ve herbirini bir harfle sembolize ederek ifade etmiştir. Daha sonra, Amerikan Makine Mühendisleri Derneği'nce kurulan bir komisyon, iş yapan insanın bu tür hareketlerini 57'ye çıkarıp yine sembollerle ifade ederek, bunlara "therblig" (Gilbreth'in adının tersten yazılışı) adını vermiştir. (47)

Hareket etüdü, araştırmacı ve analizci bir zihniyetle, bir işlemi çeşitli kısımlara ayırmaya; sonra bunların bazılarının birleştirilip birlikte yapılması yoluyla basitleştirme imkânı aramaya; işin sırasını değiştirmeye çaba gösterir. Her bir işlem bölümü için gereken el hareketleri belirlendikten sonra, işlemi en iyi şekilde yapma yolu araştırılır. Çalışma yerinin planlanmasında, kişilerin, malzeme, yarı mamul ve makinelerin karşılıklı durumları ve birbiriyle ilişkileri üzerinde durulur.

Hareket etüdü, her çeşit işlemin daha ucuz, daha kolay ve daha rasyonel olarak yapılma şeklini ortaya koyar. Verimliliği arttırma, maliyeti düşürme, kaliteyi iyileştirme ve çalışma şartlarını düzeltmede bu etüden yararlanılır. Geçen asrın sonlarıyla bu asrın başlarında geliştirildiği halde, ancak 1930'larda önemi anlaşılmıştır.

9.9.2. Zaman Etüdü

Zaman etüdü veya iş ölçümü, bir işin kalifiye bir işçi tarafından, belirli bir düzeyde yapılabilmesi için gerekli standart zamanı ölçmek ve belirlemek için yapılan teknik çalışmalardır. İşlerin görülüşüyle ilgili olarak zaman standartlarının belirlenmesinin gelecekteki çalışmaları planlama yanında, geçmişteki çalışmaları değerlendirmede de yararı vardır.

Taylor'un zaman standartlarını tesbit ederek verimliliği arttırmak için geliştirdiği zaman etüdü, teşvik sistemlerine temel olmuş ve kısa zamanda büyük kabul görmüştür. Günümüzdeki, uygulamalarda, genellikle birbirlerini tamamlayacak şekilde, hareket ve zaman etüdüleri birlikte kullanılır. Ancak, hareket etüdü önce yapılır; çünkü bir işlemin yapılma şekli değiştirilirse, onun yapılması için gereken zaman standardı da değişecektir. Hareket etüdü ile geliştirilmiş metod, bir işi en iyi yapma yolunu; zaman etüdü ise, bunun için gerekli zamanı belirler. Bu ikisinin birlikte kullanımı ile geliştirilmiş metodun standartlaştırılması ve bütün işçilerin o metodu kullanmak üzere eğitilmesi yoluna gidilerek produktivite artışı sağlanır.

Zaman etüdü de, bir işi parçalara, daha çok kullanılan deyimi ile "elemanlara" ayırarak analiz etmeye dayanır. Ama bunda, zaman değişkeni ön plandadır. Kronometre kullanımı ile yapılan iş ölçümü, Taylor'un yaptığı ilk zaman etüdü olup, hâlâ bu usul kullanılmakta ve pek çok durumda en iyi zaman standardı belirleme metodu olarak kabul edilmektedir.

Zaman etüdüne tabi tutulacak işçi grubu seçilip, çeşitli ölçüm aletleri ve gözlem formları ile işin elemanlarının yapılışına ilişkin bilgiler kayıt ve tesbit edilir. Burada etüd edilecek işçilerin iyi seçilmesi ve işbirliğinin sağlanması önemlidir.

Kronometre ile yapılan zaman etüdünün çeşitli aşamaları vardır. Bunlardan başlıcaları şunlardır: üzerinde çalışılacak tekrarlanan işin seçimi ve tanımlanması; gözlenecek işçi veya işçi grubunun seçimi; işlerin elemanlarının belirlenmesi; gözlemin yapılarak sonuçların gözlem formlarına kaydedilmesi ve işçinin performansının derecelendirilmesi; işçinin performans derecelendirilmesinden yararlanarak "Normal Zaman"ın hesaplanması ve tolerans payları katılarak "Standart Zaman"ın hesaplanması.(48)

9.10. KALİTE KONTROLÜ

Yönetim Bölümünün sonunda kısaca toplam kalite yönetimi üzerinde durulurken, kalitenin işletmelerin rekabet ortamında iç ve dış pazarlardaki başarılarında kilit bir rol üstlendiği vurgulanmış ve kalite kavramının "mal ve hizmetlerin mükemmellik derecesi", "müşteriye uygunluk", "şartlara uygunluk" gibi az çok farklı anlamları belirtilmişti. Ayrıca 1920'ler ve 1930'lerde ABD'de "istatistiksel kalite kontrolü"nün; 1950'lerin sonları ile 1960'larda başta Japonya olmak üzere gelişmiş ülkelerde "toplam kalite kontrolü" anlayışının geliştirildiği, 1980'lerde ise, konunun üretimin denetimi konusu olmanın çok ötesine geçerek "toplam kalite yönetimi" adıyla, yalnız üretim bölümünü değil, başta tepe yönetimi olmak üzere, tüm işletmeyi ilgilendiren bir stratejik konu haline dönüştüğü üzerinde durulmuştu.

9.10.1. Kalite Kontrolünün Yararları ve Başlıca Metodları

Kalite kontrollerinin çeşitli yararları vardır ki, bunların başlıcalarını şöyle belirtilebilir:(49)

– Herşeyden önce kalite kontrolü (KK), üretimi planlama ve uygulama sürecinde hatalar var ise, bunların önceden saptanmasına imkân verir. Bu sayede düzeltici tedbirler alınarak, tüm üretilen mamullerin hatalı olması önlenir ve işgücü, materyal ve zaman israfı engellenir.

– KK, yasal şartlara uygunluğu sağlar; çoğu kez mamulün, sağlık, güvenlik v.b. nedenlerle yasalarla konulmuş zorunlu standartlara göre üretilmesi gerekir. Bunu da titizlikle uygulanan KK gerçekleştirir.

– KK, pazara sunulan mamulün tüm birimlerinin standart olmasını, diğer bir ifadeyle aynı ölçüde, nitelikte ve tipte olmasını sağlar. Yasal zorunluluğun olmadığı çeşitli durumlarda standardizasyon çok önemli ve gereklidir. Ayrıca, standardizasyon, tüketiciye mamule ve onu üreten işletmeye güveni de sağlar.

Kalite kontrolünün başlıca şekillerine gelince, bunlar üç gruba ayrılabilir:(50)

- Yüzde yüz kontrol veya muayene
- Üretim sürecinde kalite kontrolü
- Örneklemeye yoluyla, istatistiksel kalite kontrolü.

Yüzde Yüz Kalite Kontrolü. Tüm üretilen mamullerin tek tek kontrol edilmesi ideal görünse de, ya mümkün değildir; ya mümkün ama sağlıklı değil, ya da ekonomik değildir. Bir mamulün dayanıklılığını kontrol için onun kullanılmaz hale gelinceye kadar güç altında tutulması; ya da ısıya dayanıklılığını test etmek için yüksek ısıda tutulması onu kullanılamaz hale getirir. Bazı durumlarda %100 kontrol mümkün olsa da, ekonomik olmaz; pahalıya gelir. Bazı endüstriyel mallar ile tüketim mallarında yüzde yüz muayene metodu kullanılır.

Üretim Sürecinde Kalite Kontrolü. Bu, mamul üretilmekte iken, her imalat biriminde, ya da stratejik imalat birimlerinde üretilen her parçanın veya örnek parçaların üzerinde yapılan kalite kontrolü şeklindedir.

✓ **Örnekleme Yoluyla İstatistiksel Kalite Kontrolü.** Bu metod, sanayide üretilen mamullerin belirli bir yüzdesinin örnekleme yoluyla, numune olarak alınıp kalite kontrolü yapılması ve sonuçların ana kütle için genelleştirilmesi esasına dayanır. Sanayi üretiminde çok yaygın olarak kullanılan istatistiksel kalite kontrolünün uygulanabilmesi için çeşitli kalite kontrol şemaları geliştirilmiş olup, bunlara aşağıda kısaca yer verilecektir.

İstatistiksel kalite kontrolü üretilen malların kalitesini belirlemede kullanıldığı gibi, satınalmada da kullanılır; buna kabul örnekleme denilir. Malın alıcı ile satıcı arasında önceden saptanmış spesifikasyonlara uygun olup olmadığı, malın kabulü sırasında yüz yüze muayeneye tercih edilen bu yoldan yapılır.(51)

9.10.2. İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Kontrol Şemaları

Sanayideki üretilen malların kalite denetiminde çok önemli bir yeri olan modern KK, ya da daha çok kullanılan adıyla "İstatistiksel Kalite Kontrolü" (İKK), 1924 yılı ve sonrasında, özellikle 1930'larda ABD'de Bell Laboratuvarlarında Dr. W.A.Shewart'ın buluşu olarak ortaya çıkmış ve endüstriyel kullanım için kontrol şemaları geliştirilmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı'nda (savaş ekonomisine göre) acil ihtiyaçların derhal karşılanması için eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi ile İKK birçok sektörde kullanılmaya başlanmıştır. Askeri malzemelerin bu metoddan yararlanılarak ucuza ve bol miktarda üretilmesi mümkün olmuştur.(52)

KK'de öncü ülkelerden İngiltere'de de, daha 1935'de İKK kullanılmış ve İngiliz Kalite Standartları geliştirilmiştir. Japonya'ya gelince, bu ülkede aha II. Dünya Savaşı öncesinde İngiliz Standartlarının Japoncaya çevrilmesiyle modern istatistik verilmeye başlanmışsa da, o dönemde önemli bir gelişme olmamış; ancak aşağıda değinileceği üzere savaş sonrasında bu ülke kalite konusunda dünya lideri sayılabilecek bir konuma yükselmiştir. İKK, ABD ve İngiltere'den sonra zamanla tüm dünyada endüstriyel KK'nın başta gelen aracı haline gelmiştir.

İstatistiksel Kalite Kontrolü Şemaları

Shewart Kontrol Şemaları (diyagramları) da denilen istatistiksel kontrol araçları geniş ölçüde matematiğe ve istatistiğe dayanır. Olasılık (probabilite) teorisi ve örnekleme usulleri kullanılarak, belirli bir ana kütleden bilimsel usullerle seçilecek küçük bir örnek kütle (N ile ifade edebileceğimiz mesela, 3000 mamul veya parçadan " n " veya " s " ile ifade edebileceğimiz %5'i (150 tanesi) alınıp gerekli inceleme yapılır. Çeşitli ağırlık, hacim, v.b. ölçüm aletleri, test araçlarıyla laboratuvar veya gereğine göre çeşitli deney yerlerinde yapılan incelemeler, kontrolün sonuçlarının ana kütle için genelleştirilmesini sağlar. Çünkü, seçilen örnek kütle, dayandığı bilimsel usuller nedeniyle ana kütleyle temsil edebilecek niteliktedir. Örnekleme teorisi ve usulleri buna imkân vermektedir.

İKK, aritmetik ortalama, aralık veya açıklık ($X_1, X_2, \dots, X_n$ değişkenleri arasında maksimum-minimum farkı), standart sapma, dağılım ve bölünme şekilleri, gibi birçok matematiksel-istatistiksel kavrama dayalıdır. Burada, ne kadar hassas olursa olsun üretimi yapan mekanik araçların ve onları kullanan işçilerin tüm mamullerin %100 birbirinin aynı olmasını sağlayamayacağı gerçeğinden hareketle, kaliteyi belirli aralıklar içinde tutmak amaçlanmaktadır. Örneğin, 300 mm.lik ince çubukların veya 50 mg.lık ilaçların hep aynı uzunluk ve ağırlıkta olması yerine, sırasıyla 300 ± 10 mm. (290–310 aralığında) uzunlukta ve 50 ± 3 mg (47–53 aralığında) ağırlıkta bulunması yeterli görülmektedir. Çeşitli kavram, metod ve tekniklerle, tek tek gözlemlenen ölçülen, tartılan v.b. testlere tabi tutulan örnek kütle elemanlarına ait gözlem değerleri grafik halinde kontrol şeması üzerinde işaretlenmektedir. Böylece, belirli bir ortalama (ki bu, en uygun standarttır) ve bunun üzerine genellikle 3 standart sapma kadar değer (ölçü ne ise) ekleyip, şemanın **Üst Kontrol Sınırı**, (ÜKS); 3 standart sapma çıkarılıp **Alt Kontrol Sınır** (AKS) belirlenir. Böylece:

- Üst Kontrol Sınırı ÜKS = Ortalama + 3 Standart Sapma
- Ortalama Değer (Çizgi) .. O = Ortalama
- Alt Kontrol Sınırı AKS = Ortalama – 3 Standart Sapma

basit formülleriyle şemanın iki sınırı elde edilir. Bu şema üzerinde belirlenen örnek kütle değerleri (uzunluk, ağırlık v.b.) nin ÜKS ve AKS sınırlarını aşmaması halinde kalite düzeyi istenilen nitelikte demektir.

"Ortalama (X) Şeması", "Açıklık (R) Şeması", "Kusur Oranı (P) Şeması" ve "Mamul Başına Kusur (C) Şeması" başlıca istatistiksel kalite kontrol şemalarıdır (53) Bunların hepsinde, ayrı istatistiksel dağılımlara ve bunların standart sapma formülleriyle çeşitli özelliklerine dayanılarak **tolerans sınırları veya limitleri** olarak kontrol sınırları belirlenir. Çünkü, asıl değerlendirme ortalama değerden değil, ÜKS ve AKS değerlerinden sapma olup olmadığı ve varsa sapmaların ne ölçüde olduğu hususu üzerinedir.

İKK'de, mamul için ana kütleyle en iyi temsil edecek bir örnek kütle seçimi, örneklerle ilgili ölçüm ve tesbitlerin iyi yapılması, tolerans sınırlarının isabetli olarak belirlenmesi, kontrol sınırlarının çizilmesi, gözlem değerlerinin şema üzerinde işaretlenip sınırlar dışına sapmaların belirlenmesi gerekir. Ayrıca, çok önemli olan bir nokta da, sapmalar belirlenmişse bunun nedenlerinin araştırılıp, düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Bilimsel yoldan kalite kontrolü, Daha önce de belirtildiği gibi, hem daha ekonomik, hem de çoğu zaman ekonomik açıdan zaten olanaksız olan tek tek kontrolden daha sağlıklıdır.

9.10.3. Toplam Kalite Kontrolü ve Kalite Kontrol Çemberleri (KK'de Japon Yaklaşımı)

Japon işletme yönetim sisteminin temelinde kalite yatar; bu ülke işletmelerinin dünya pazarlarındaki üstün rekabet gücü ve performansı, geniş ölçüde kaliteli mamulü ucuz olarak üretebilmeleleriyle bağlantılıdır. Ancak bu ülkenin bugünkü lider konumuna gelmesi, uzun süren sistemli çalışmaların ve hiçbir ülkede olmadığı biçimde kalite ve kalite kontrolü sisteminin çalışanlara etkili bir şekilde benimsetilmesinin sonucudur. **Kalite Kontrol Çemberleri** denilen gönüllü kalite geliştirme gruplarının oluşturulması ve **Toplam Kalite Kontrolü** denilen yaklaşıma geçilmesi, 1946'dan sonraki 20-25 yıllık bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir.

II. Dünya Savaşı yıllarına kadar bu ülkede KK, Taylor metodu ile işçilerin, uzmanlar tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara

uymaları sistemi uygulanmaktaydı. Kontrol yüzde yüz muayene ile yapılmakta, ancak her mamul yeterince sıkı denetlenememekteydi. O sıralarda Japonya, "kalite" ile değil, "maliyet ve fiyat" ile rekabet ediyordu ve çağ, "ucuz ve kalitesiz" mamullerin çağıydı.

Savaşta yenilen, tüm sektörleri azami zarar gören; gıda, giyim ve inşaat sektörleri yok olan ve insanları açlıktan ölmek üzere olan bu ülkede, işgal kuvvetleri telefon hatlarında sık sık karşılaşmaları kesilmeler ve telefon ağının güvenilir olmayışı sorunuyla karşılaştılar. Kalitesiz ve standart olmayan malzemeden yapılan telefon ağının düzeltilmesi için, ABD Kuvvetleri Japon telekomünikasyon sektörüne modern KK metodlarını kullanma talimatını verdi ve endüstriyi eğitmek için harekete geçti. Böylece Japonya'da Mayıs 1946'da İKK başlamış oldu.(54)

Özel bir organizasyon olup, 1946'da kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) nin 1949'da ve sonrasındaki büyük gayretleriyle KK araştırmaları başlatılmış; İKK'nin öncü ABD'li uzmanı Dr.E.Deming'i 1950'de, Dr.J.M. Juran'ı 1954'de Japonya'ya davet edip, KK seminerleri yapmaları sağlanmıştır. Sadece mühendislerin ve belirli personelin kalite kontrolü eğitimi görmesinin yeterli olmadığı düşüncesiyle, Japon yayın kuruluşları ile tüm ülkede ustabaşı ve işçilere kalite bilinci ve kalite kontrolü eğitimi verilmeye başlanmıştır. Dr. K. Ishikawa'nın çabalarıyla bu kitle iletişimi sayesinde, yüzbinlerce kişi eğitilmiş; programın yazılı metni 110 000 adet satılmıştır.

Kalite Kontrol Çemberleri adı verilen grup çalışmaları 1962'de başlatılmıştır. Dr.Ishikawa'nın "gönüllü olarak biraraya gelme", "kendi kendilerini eğitme", "karşılıklı gelişme" ve "zaman içinde işyerindeki tüm işçilerin katılımını sağlama" şeklinde dört noktayı vurguladıklarını belirttiği grup çalışmaları ustabaşılar için yıllık KK konferansları ve kalite çemberi konferanslarıyla desteklenmiştir. 1962'de başlatılan kalite çemberleri hareketinde başlangıçta oldukça zorluklar yaşanmış ve 1965'de sadece 3700 grup oluşturulabilmiştir. (55) Ancak daha sonra bu hareket hızlanarak devam etmiş ve bu gruplardaki üye sayısı 1975'de 75 000; 1982'de 750 000'e ulaşmıştır (ABD'de ilk kalite çemberleri 1974'de; Fransa'da benzer gruplar 1976'da kurulmuştur). (56)

Japonya'nın yetiştirdiği en ünlü uzmanlardan, Toplam Kalite Kontrolü'nün öncülerinden ve dünyada kalite kontrol çemberlerinin babası olarak kabul edilen Japon bilim adamı Dr. Ishikawa'ya

göre, kalite dar anlamda "mal kalitesi"dir; geniş anlamda ise, "iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi v.b.dir." "Her belirtisinde kaliteyi kontrol etmek" Japonların temel yaklaşımıdır.(57)

Ishikawa'ya göre, kalite kontrolü yapmak; "en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmaktır."(58) Bu amaca ulaşmak için işletmedeki üst yöneticiler, bütün bölümler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkes kalite kontrolüne katılmalı ve gelişmesine yardım etmelidir.

Günümüzde değişen kalite anlayışında kalite kontrolü, sadece üretilenin önceden belirlenen mamul sepsifikasyonuna, ya da belirli standartlara uygun olup olmadığını belirleyip, uygun olmayanları ayıklamaktan ibaret olmayıp, bundan çok daha geniş kapsamlıdır. KK, artık muayene ve test ile kusurlu mamullerin ayıklanması değil, kalitenin devamlılığını sağlamaya ve kalite geliştirmeye yönelik çabalar anlamına gelmektedir.

İşte bu değişime paralel olarak, kalite kontrolünün fonksiyonu, istenilen kalite özelliklerini sağlayan, pazar araştırması, mamul tasarımı, Ar-Ge, imalat, satış ve satış sonrası hizmetleri gibi birimlerin belirli kalite düzeyinin yaratılmasındaki katkılarının planlanması ve koordinasyonu olarak tanımlanabilir.(59) Böylece, kalite kontrolü, sadece üretim bölümünü değil, değişik derecelerde tüm bölümleri ilgilendiren bir fonksiyon olarak düşünülmelidir.

Belirtilen nedenlerledir ki, günümüzde artık en başta Japonya olmak üzere, ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde kalite kontrolü anlayışı **Toplam Kalite Kontrolü (TKK; Total Quality Control-TQC)** haline dönüşmüştür. Toplam Kalite Kontrolü, ya da kısaca TKK, "tüketici veya kullanıcının istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletme içindeki çeşitli ünitelerin, kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili ve dinamik bir sistemdir.(60)

ONUNCU BÖLÜM

PAZARLAMA

"Pazarlama nihai amacı bakımından, yani müşteri bakış açısıyla işin tümüdür".

"Pazarlama sadece pazarlamacılara bırakılmayacak kadar önemli bir iştir".

Peter Drucker

- PAZARLAMAMANIN ANLAMI, ÖNEMİ VE PAZARLAMA ANLAYIŞI
- PAZARLAMA FONKSİYONLARI VE PAZARLAMA KARMASI
- PAZARLAMA ARAŞTIRMASI
- TÜKETİCİLER, PAZARLAR VE PAZAR ÖZELLİKLERİ
- PAZAR BÖLÜMLENDİRME VE HEDEF PAZAR SEÇİMİ
- MAMUL PLANLAMA VE GELİŞTİRME
- FİYATLANDIRMA
- TUTUNDURMA
- DAĞITIM
- ULUSLARARASI PAZARLAMA

Sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alındığında hepsi de önemli olup bir bütünün parçaları olmaları nedeniyle, zincirleme olarak birbirini etkileyen işletme fonksiyonlarının, hem kendi içlerinde, hem de birbirleriyle koordineli olarak yerine getirilmeleri bir işletmede başarının temel şartıdır. Üretim ve yönetimle birlikte işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olan pazarlama, özellikle son 30-35 yılda gitgide ön plana çıkmış ve günümüzde artık üretime rehberlik eden, ona yön veren bir konuma gelerek, bir bakıma tüm işletmenin çekici gücü olma niteliğini kazanmıştır. Üretimin oldukça içe dönük faaliyetlerden oluşmasına karşılık, pazarlamanın en dışa dönük işletme fonksiyonu olduğu söylenebilir. (1)

Bu bölümde, önce pazarlamanın genel konuları, sonra da, pazarlama yönetimi fonksiyonları ele alınacaktır. **Birinci ana grupta,** sırasıyla, pazarlamanın anlamı, önemi ve pazarlamada modern yaklaşımı ifade eden pazarlama anlayışı; pazarlama fonksiyonları

ve pazarlama karması; pazarlama araştırması ve tüketiciler, pazarlar ve pazar özellikleri konuları ana hatlarıyla gözden geçirilecektir. İkinci olarak da, pazarlama yönetiminin temel konuları olarak mamul planlama ve geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım konuları incelenecek; ayrıca, özel alanlarda pazarlamanın başlıca çeşitlerinden olup, özellikle son yıllarda ülkemizde büyük önem kazanan uluslararası pazarlama da ana hatlarıyla ele alınacaktır.

10.1. PAZARLAMANNIN ANLAMI, ÖNEMİ VE PAZARLAMA ANLAYIŞI

10.1.1. Pazarlamanın Anlamı, Tanımı ve Bazı Özellikleri

Pazarlama, gerek günlük hayatta gerekse iş dünyasında çok sık kullanılmakla beraber, farklı kimselere farklı şeyler ifade eden; hatta uygulamacıları tarafından bile değişik anlamlarda kullanılabilen bir kavramdır. Bugün birçok kimse pazarlamayı satış ve reklam olarak düşünür; çünkü herkes en sık olarak işletmelerin bu tür pazarlama faaliyetleri ile yüzyüze gelir. Bunlar da oldukça önemli olmakla beraber, çok çeşitli ve karmaşık bir faaliyetler bütünü olan pazarlamanın sadece çokça göze çarpan yüzüdürler; tıpkı bir buzdağının su üstünde kaldığı için görünen küçük bir kısmı gibi.

Kapsamındaki faaliyetlerin çeşitliliği yanında, artık pazarlama "mal ve hizmetleri alıcıya duyurma" ve "satma"dan çok, "tüketici ihtiyaç ve isteklerinin tatmini" yönü ve anlamı ön plana çıkan bir faaliyettir.(2)

Mübadele İşlemi Olarak Pazarlama. Gerçekten, pazarlama temelde, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele (değişim; değiş-tokuş) işlemidir. Bu mübadelede, iki veya daha fazla taraftan herbiri kendi ihtiyacını karşılamak amacıyla diğer tarafa değerli birşeyler (mal, hizmet veya fikir) verip, değerli başka şeyleri (para, alacak senedi v.b.) elde etmektedir. Bu işlem, "gönüllü olarak", "ilgili tarafların birbirleriyle iletişim kurmasıyla" ve herbirinin "bu değiş-tokuştan fayda sağladığına inanmasıyla" gerçekleşmektedir.

Pazarlama ve Fayda Yaratma. Toplum açısından, pazarlama yarattığı faydalar bakımından önem taşır. İktisat bilimi konuyu yaratılan faydalar açısından ele alır. Buna göre, üretim faaliyeti girdileri çıktılarına dönüştürerek "şekil faydası" yaratır; pazarlama da, üretimi tamamlayıcı bir role sahip olup, "zaman, yer ve mülkiyet faydaları" yaratan faaliyetlerden oluşur.

Birinci Bölümde belirtildiği gibi, zaman ve yer faydalarının yaratılması, malların bol üretildiği zamanlar ve yerlerle, hiç üretilmediği veya az üretildiği zamanlar ve yerler arasında arz açısından denge sağlanmasıdır. Mülkiyet faydası ise, mülkiyetin (sahipliğin) devri ile yaratılır.

Pazarlamanın Tanımı ve Bazı Özellikleri. Pazarlama geleneksel olarak, "mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yöneten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir" şeklinde tanımlanmıştır. Hayli dar kapsamlı olduğu, konuyu sadece satış anlamında ve mevcut malların satışı olarak ele aldığı için yetersiz kaldığının sık sık belirtilmesine rağmen, bu geleneksel tanım yaklaşık yarım asır pazarlama literatüründe yer almıştır. Aslında yukarıda değinilen genel iktisat yaklaşımı da pazarlamayı daha çok mevcut mallarla ilgili olarak –ihtiyaç karşılayıcı– yönüyle ele almaktadır.

Günümüzdeki anlamıyla pazarlama tüketici (müşteri) yönlüdür ve tüketici ihtiyaçlarının karşılanması temeline dayanır. Ancak, sözkonusu ihtiyaç tatmini sadece mevcut malların satışı şeklinde olmayıp, çok daha geniş kapsamlıdır. Herşeyden önce, tüketicilerin oluşturduğu pazarları analiz etme, tüketici ihtiyaçlarını belirleme yoluyla, işletmenin bu ihtiyaçları karşılayabileceği hususunda işletme ve tüketici arasındaki bağlantıyı sağlar. (3) Böylece, sadece mevcut mal ve hizmetlerle değil, ihtiyaç karşılayarak kâr sağlama yolunda üretilmesi gereken mal ve hizmetlerle de ilgilenir.

İşte böyle geniş bir bakış açısıyla, dünyanın en büyük pazarlama meslek örgütü (Amerikan Pazarlama Derneği veya Birliği), yine kendi geleneksel tanımı yerine geliştirilen (1985)yeni tanımı temel alınarak: (4)

Pazarlama, işletme amaçlarına (ya da, daha genel olarak kişisel ve örgütsel amaçlara) ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların hizmetlerin ve fikirlerin "geliştirilmesi (tasarımı)", "fiyatlandırması", "tutundurulması" ve "dağıtılması" sürecidir, şeklinde tanımlanabilir. Burada, pazarlamanın sadece mevcut malların üreticiden tüketiciye geçişi veya satışı olmadığı; üretim öncesinde başlayan pazarlama faaliyetleri (bilgi toplama, tasarım, hatta bazen reklam) satış ve satış sonrası (şikayetlerin çözümlenmesi, bakım-tamir v.b.) olmak üzere üç ayrı aşamada birbirini tamamlayan çabalardan oluştuğu belirtilmektedir.

Hernekadar bu kitapta kâr amaçlı kuruluşlar olarak işletmelerdeki pazarlama ele alınacaksa da, yukarıda "kişisel ve örgütsel amaçlar" belirtilerek, kişilerin ve her türlü örgütün (örneğin, kâr amaçsız kuruluşların da) pazarlama faaliyeti olabileceği; ayrıca, mal ve hizmetler yanında fikirlerin de pazarlamanın konusu olduğu noktalarında pazarlamanın kapsamı genişletilmektedir. Ayrıca, önemli bir husus da, başlıca pazarlama faaliyetleri olarak, malların hizmetlerin ve fikirlerin:

- geliştirilmesi
- fiyatlandırılması
- tutundurulması ve
- dağıtılması

açık-seçik bir biçimde belirtilmektedir.

Bu geniş kapsamlı ve modern işletmeciliğe uygun tanıma göre, pazarlamanın bazı yönleri ve özellikleri şöyle belirtilebilir:

- Pazarlama, oldukça çok çeşitli ve karmaşık faaliyetler bütünü, ya da sistemi olup, temelde insan ihtiyaçlarını karşılayıcı bir mübadele faaliyetidir.

- Pazarlama mamullerle (mal, hizmet ve fikirlerle) ilgilidir.

- Pazarlama, sadece satış veya reklam faaliyeti olmayıp, daha üretim öncesinde bilgi toplama ile başlayan mamüllerin fikir düzeyinde planlanıp geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasıyla ilgili çalışmaları kapsar.

– Pazarlama, bir işletme faaliyetleri sistemi olarak çok dinamik yapıda, sürekli ve sık sık değişebilen bir ortam olan pazarlara yönelik olarak yürütülür. Bu nedenle, "pazarlama"nın en hızlı değişme ve gelişme gösteren işletme fonksiyonu olduğu söylenebilir.

10.1.2. Pazarlama İle İlgili Geleneksel Yaklaşımlar ve Modern Yaklaşım: "Pazarlama Anlayışı"

Modern işletmecilikte önemli bir yeri olan ve artık pazarlama yönetiminin temel felsefesini oluşturan "pazarlama anlayışı" (ya da "pazarlama kavramı") aslında sadece pazarlamayla ilgili olmayıp, bütünüyle işletmeyi ilgilendiren bir iş ve işletmecilik yaklaşımıdır. Pazara, tüketiciye ve tüketici tatminine ağırlıklı olarak önem verme ve tüketici yönlü olma gibi ayırıcı özellikleri olan pazarlama anlayışı, işletmelerde pazarlama uygulamalarında görülen en ileri, en çağdaş yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşıma, uzunca bir süreç içinde birtakım geleneksel yaklaşımların uygulamalarından geçilerek ulaşılmıştır.

İşletmelerin "üretim yönlü" ve "satış yönlü" olmalarını ifade eden "üretim anlayışı" ve "satış anlayışı", denilen geleneksel yaklaşımlar, ilk olarak genelde işletmeciliğin ve özelde pazarlamanın en ileri olduğu ülke olan ABD'deki gelişme sürecini göstermekte ise de, birçok gelişmiş ülke benzer bir süreci daha sonra geçirmiş; pek çok gelişmekte olan ülke de geçirme durumundadır. Hatta, sadece bizimki gibi gelişmekte olan ekonomilerde değil, gelişmiş ülkelerde bile, geleneksel yaklaşımlara, özellikle satış anlayışı uygulamalarına yer yer rastlanmaktadır. Dolayısıyla, aşağıda pazarlamanın modern anlam ve içeriğine aykırı yaklaşımları kısaca ele alma yoluna gidilirken, tarihsel gelişimi anlatmak değil, sadece farklı yaklaşımları ortaya koyma ve özellikle farklılıkları vurgulama amacı güdülmektedir.

Geleneksel Yaklaşımlar: Üretim ve Satış Anlayışları. Bunlardan ilki olan üretim anlayışı, işletmede üretimin en önemli ve tüm faaliyetlerin odak noktası olduğu; bu nedenle tüm işletmeyi (adeta üretim bölümünü yönetir gibi) mühendis ve diğer teknik personelin yönettiği bir dönemin anlayışıdır. Üretim anlayışı, ti-

pik olarak arzın az, talebin bol olduğu kıtlık dönemlerinde (satıcı piyasası şartlarında), büyük miktarlarda ve ucuza mal üretmenin ana sorun olduğu bir ortamın anlayışıdır. Her üretilenin kolayca satılabildiği böyle pazar koşullarında yoğun tutundurma ve satış çabalarına bile gerek duyulmamaktadır. Sözkonusu yaklaşım, "ne üretirsem, onu satarım" sözleriyle özetlenebilir.

Satış anlayışı, bu asrın en ciddi ekonomik krizi olan Büyük Ekonomik Kriz (1929–1933)'in de etkisiyle, üretimin değil, artık satışın çok zorlaştığı bir ortamda gelişmiştir. Mevcut malları "ne yapıp edip satmak" işletmede en zor faaliyet olduğu için, özellikle her türlü satış artırma çabalarının yoğunlaşmış olduğu bu yaklaşımda, tüketici ihtiyaçlarının önceden belirlenmesine ve tüketicinin tatminine yine önem verilmemektedir. Tüketicileri etkileme tekniklerinin geliştirildiği; kişisel satışta psikolojik baskılı satış usullerinin, aldatıcı–yanıltıcı reklamın yaygınlaştığı bir dönemde işletmelerde satış bölümleri kurulmuş; eğer zaten var ise, fonksiyonları arttırılmıştır. Satış anlayışı da, "ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim" şeklinde ifade edilebilir. Görüldüğü gibi, burada pazarlama, "mevcut malların satışı", olarak görülmekte ve bunun için aldatıcı ve yanıltıcı uygulamaları da kapsayan yoğun satış artırma çabaları, başlıca pazarlama araçları olarak ön plana çıkmaktadır.

Pazarlama Anlayışı Nedir? Her türlü satış artırma çabasıyla aldatıcı ve yanıltıcı yollara da başvurarak mevcut malları tüketicilere satarak kâr sağlamanın sağlıklı ve sürekli bir işletme–müşteri ilişkisine yolaçmadığı; tüketicilerin tekrar tekrar kandırılmayacağı ve çeşitli ekonomik ve sosyal gelişmelerin de tüketicileri daha bilinçli kılma yolunda etkilediği gibi gerçekler, 1950'ler ortalarına doğru (ABD'de) başta tüketim malı üreticisi büyük kuruluşlar olmak üzere, işletmeleri pazarla ilgili olarak yeni bir yaklaşıma zorlamıştır. Böylece, ekonomik ve sosyal şartlar işletmeleri, "ne pahasına olursa olsun çok satıp, çok kâr etme" yerine, tüketicilere daha uzun vadeli yaklaşma; işletmenin **kâr etme amacı ile**, tüketicinin satın aldığı maldan **tatmin olmasını** birlikte düşünmeye ve iki tarafın çıkarlarını bağdaştırmaya yöneltmiştir.

Böylece tüketici tatminini temel alan, bunun için sadece mevcut malları satma çabası yerine, hangi mal ve hizmetlerle tüketicilere daha iyi hizmet verilip, kâr edileceğini belirleme yolunda pazar analizi ve mamul planlama geliştirme çalışmaları ile üretime yön veren; uzun dönemli ama sürekli kâr getirici satış hacmine ulaşmayı hedefleyen; bu amaçla, satış sonrası pazarlama faaliyetlerine de önem veren pazarlama anlayışı, 1960'larda yaygınlaşmış ve diğer ülkelere de yayılmıştır. Çoğu gelişmekte olan ülke ise, bu bakımdan uzun süren bir geçiş süreci içindedir.

Bu yeni yaklaşım, pazarlama ile ilgili tüm faaliyetlerin ayrı bir "pazarlama bölümü" içinde, ama diğer bölümlerle koordinasyon içinde yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Yukarıda kısaca özetlenen pazarlama anlayışı üç temel unsura dayanmaktadır:

1. Tüketicie yönelik tutum (müşteri odaklı olma)
2. Bütünleşmiş (koordineli) pazarlama çabaları
3. Kâr getirici satış hacmi.

İşletmelerin varoluş nedeni, pazar ve tüketici ihtiyaçları olduğu için, modern yaklaşımda en önemli unsur, tüketiciye yönelik tutum veya tüketici yönlü olmaktır; buna müşteri odaklılık da denilir. Pazarlama bölümü, tüketici ihtiyaçlarını belirlemeye ve bunları tatmin etmeye büyük önem vermelidir.

İhtiyaçların tatmini, sadece yoğun tutundurma çalışmaları ile değil, bölüm içi ve bölümlerarası koordinasyonu ifade eden bütünleşmiş pazarlama çabaları ile sağlanmalıdır. Şu halde, sadece pazarlama bölümü değil, tüm bölümler tüketiciye yönelik tutumu benimsemeli ve pazarlama bölümü ile uyum içinde çalışmalı; ayrıca, pazarlama bölümü içindeki birimler uygun mamul tasarımı, uygun fiyat, uygun tutundurma ve uygun dağıtım faaliyetlerini birbirleriyle yine uyum içinde gerçekleştirmelidir. Faaliyetlerini sürdürebilmek için işletme sadece çok satış geliri değil; tatmin edici kârı getirecek satış hacmini sağlamalıdır. Ancak bu, "köşe dönücü" bir yaklaşımı değil, müşteri tatminine dayalı uzun dönemli kârı ifade etmektedir.

Gelişmiş ülkelerde pazarlama anlayışı "toplumsal (sosyal) pazarlama anlayışı" şeklinde daha ileri bir düzeye doğru gelişme yönündedir. Ancak bu, farklı bir yaklaşım olmaktan çok, "sosyal

sorumluluk bilinci içinde pazarlama anlayışı" olarak nitelendirilebilir; sosyal sorumluluk, toplumun uzun vadeli çıkarlarının gözönünde tutulmasını ifade etmektedir (Çevrenin kirletilmemesi, doğal kaynakların sorumlu ve bilinçli kullanımı v.b.).

10.1.3. Pazarlamanın İşletmedeki Yeri ve Önemi

Pazarlama bölümü veya pazarlama yönetimi, işletmenin temel unsurlarından biri olarak işletmenin başarısında kilit bir role sahiptir ve adeta işletmenin itici gücüdür. Çünkü, diğer faaliyetler, örneğin diğer bir temel işletme faaliyet grubu olarak "üretim" ne kadar etkili ve başarılı olarak yürütülürse yürütülsün, eğer mal ve hizmetler tüketicilere uygun değilse veya başka nedenlerle satılamıyorsa, işletme başarısızlığa mahkûmdur. Çünkü bütün işletme faaliyetlerinin nihai amacı olan yüksek satış gelirlerine ve kâra ulaşma ancak başarılı pazarlama çabalarıyla sağlanır.

Daha önce de belirtildiği gibi, işletmelerin varolma nedeni tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gereğidir. Üretim, tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya uygun olduğu ölçüde bir anlam ifade eder. "Satılabilir" nitelikte, daha doğrusu "kârlı şekilde satılabilir" mal ve hizmetlerin neler olduğu, hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği gibi hususlar, üretim öncesinde yapılan ve üretime rehberlik eden, araştırma, bilgi toplama, mamul planlama gibi bir kısım pazarlama çalışmaları ile sağlanır.

Üretilen mal ve hizmetlerin geniş kitlelere duyurulması ve benimsenmesi; satışın gerçekleştirilmesi; bu yolda uygun fiyatlandırma ve dağıtım düzeninin belirlenmesi de, yine pazarlamanın temel faaliyetleri arasında yer alır.

Belirsizlikler ve sürekli değişmelerle dolu, sayısız faktörün etkili olduğu piyasa ortamında faaliyet gösteren işletmenin , en dışa dönük yanı olarak pazarlama çalışmalarının başarılı olması hiç de kolay değildir. Pazarlama yönetiminin sürekli olarak değişen koşullara ayak uydurarak,verimli ve etkili bir şekilde yerine getirmek zorunda olduğu çeşitli görevleri vardır ki, bunlara pazarlama fonksiyonları denilir.

10.2. PAZARLAMA FONKSİYONLARI VE PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama fonksiyonları iki ana grupta toplanabilir ki, bunlar:

- Pazarlama sistemi fonksiyonları ve
- Pazarlama yönetimi fonksiyonlarıdır.

10.2.1. Pazarlama Sistemi Fonksiyonları

Pazarlama sistemi fonksiyonları üç ana grupta toplanabilir:

- Mübadele veya değişim fonksiyonları (bunlar, mülkiyet faydası yaratmakla ilgilidirler): "satınalma" ve "satma".
- Fiziksel fonksiyonlar (bunlar, yer ve zaman faydası yaratmakla ilgilidirler): "taşıma" ve "depolama".
- Kolaylaştırıcı fonksiyonlar: "standartlaştırma ve dereceleme"; "finans", "risk taşıma" ve "bilgi toplama".

10.2.2. Pazarlama Yönetimi Fonksiyonları (Pazarlama Karmasının Unsurları)

Pazarlama yönetiminin temel fonksiyonları genellikle dört grupta toplanır:

1. Mamul (mamul planlama ve geliştirme)
2. Fiyat (fiyatlandırma)
3. Tutarılma (satış arttırıcı çabalar)
4. Dağıtım.

Bunlar pazarlama yönetiminde çok önemli olup, yöneticinin karar değişkenleri veya karar alanları olarak herbiri çeşitli değişkenlerden oluşur.

Doğal olarak işletmenin tepe yönetiminin yapacağı planlama ve belirleyeceği ana politika ve stratejiler çerçevesinde üretim, finansman ve pazarlama gibi temel bölümler kendi planlamalarını yaparlar. Diğer bir deyişle, ana plan ve politikalara göre bölüm planları ve çeşitli kısa süreli ayrıntı planları gerçekleştirilir. Tüm bölümlerin, birbirleriyle ve tepe yönetimi ile koordineli bir şekilde

işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendi faaliyetlerini düzenlemeleri gerekir.

İşte yukarıda belirtilen pazarlama yönetimi fonksiyonları pazarlama yöneticisinin sorumlu olduğu pazarlama programının unsurlarıdır. Pazarlama programı, işletmenin pazarlama faaliyetlerini ve bunların amaçlara nasıl ulaşacağını belirleyen bir plan olup, ayrıntılı olarak, neyin yapılacağını, ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapılacağını belirtir; genellikle bir yıllık süreyi kapsar.

Aşağıda, önce tüketiciler, pazarlar, pazar özellikleri, pazarlama araştırması, pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi konuları hakkında bazı genel bilgiler verildikten sonra, pazarlama karmaşasının unsurları ele alınacaktır. Ancak incelenmesi bu bölümün büyük kısmını kapsayacak olan pazarlama karmaşı unsurları birer değişken değil, herbiri birçok değişkeni kapsayan bir değişkenler grubudur. Kendilerine İngilizce'deki ilgili kelimelerin başharflerinden dolayı pazarlamanın "4 P'si" de denilen bu pazarlama karmaşı unsurlarının, pazarlama yöneticisinin belli başlı karar alanları olduğu her zaman gözönünde tutulmalıdır.

10.3. PAZARLAMA ARAŞTIRMASI

10.3.1. Pazarlama Araştırmasının Önemi ve Çeşitleri

Günümüzde işletme yöneticileri, tüketicilerle direkt olarak temasta bulunmak suretiyle onların ihtiyaç ve isteklerini saptama ve zaman içinde bunlardaki değişimleri izleme olanağından yoksundurlar. Üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin hayli artmış olması ve bu ikisi arasında birçok kuruluşun yer alması, devamlı kararlar verme durumunda olan yöneticiler için belirsizliği arttıran bir unsurdur. Böyle bir ortamda, pazarlama araştırması, üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafeyi kapatmaya yarayacak bilgileri sağlama fonksiyonunu yerine getirir. Pazarlama araştırması, yöneticinin daha iyi kararlar vermesine yardımcı olduğu gibi, pazarlama programının tümüne çeşitli şekillerde katkıda bulunur. (5) Bunun için doğru bilgiler sağlanmalıdır.

Pazarlama araştırması, "pazarlama fırsatlarına ve sorunlarına ilişkin olarak verilerin objektif olarak toplanması, analizi ve yorumlanmasıdır"; veya diğer bir ifadeyle, "pazarlama fırsatlarının belirlenmesi ve pazarlama sorunlarının çözümlenmesi için bilimsel metodun uygulanmasıdır" şeklinde tanımlanabilir.

Pazarlama araştırmasının kapsamı, konu itibariyle hayli geniş olup, her türlü pazarlama fonksiyonu araştırma konusu olabilir. Bazı hallerde, belirli bir pazarlama probleminin çözümü için gerekli veri ve bilgiler işletme içinde veya dışında, başka bir amaçla toplanmış olabilir. Bu tür verilere **ikincil veriler** denilir. Çoğu kez pazarlamacının spesifik sorununa hazır iç veya dış veri ve bilgiler yeterli olmaz ve ayrıca veri toplamak gerekir. **Birincil veriler** (birinci elden veriler) denilen bu tür orijinal verilerin toplanması için geliştirilmiş araştırma metod ve teknikleri vardır.

Birincil veri toplamayı amaçlayan bir araştırma, birbirini izleyen 5-6 aşamadan oluşan bir süreç (işlem) olarak ele alınabilir. Böyle bir yaklaşımla, pazarlama araştırma sürecinde çeşitli işleri gösteren **aşamalar** şöyle ifade edilebilir:

- Problemin (veya araştırma konusunun) tanımlanması
- Araştırmanın planlanması
- Planın uygulanması (saha araştırması)
- Verilerin analizi ve yorumu
- Araştırma raporunun hazırlanması.

Pazarlama araştırmasının işletmede yönetime sağladığı çeşitli faydalar vardır: pazarlama araştırması, pazarlama fırsatlarını, pazarlama problemlerinin varlığını ve onları yaratan faktörleri ortaya çıkarır; alınacak kararların riskini azaltır ve rasyonelliği sağlar; yönetimin, tüketici ihtiyaç ve istekleriyle bunlardaki değişimleri öğrenmesini ve bu yoldan üretimle talep arasındaki uygunluğu sağlar; satış faaliyetlerinde başarı derecesini ve yetersizlikleri belirleyip, etkinliği arttırmada yardımcı olur v.b.

Pazarlama araştırmaları, konuları bakımından, pazarlamanın temel alanlarına göre, "ekonomik koşullarla", "satış ve pazarla",

"mamulle", "fiyatla", "dağıtımla" ve "tutundurma" ile araştırmalar şeklinde gruplandırılabilir. Ancak, yine konuları bakımından daha spesifik olarak şöyle sınıflandırılabilirler: "tüketici araştırması", "mamul araştırması", "dağıtım araştırması", "reklâm araştırması", "pazar potansiyeli ve trendlerle ilgili araştırmalar", "satış araştırması", "fiyat araştırması", "endüstriyel pazar araştırması", "motivasyon araştırması" ve "dış pazar araştırması".

10.3.2. Pazarlama Araştırmasında Veri Kaynakları ve Veri Toplama Metodları

Pazarlama araştırmasında ikincil veri kullanılacaksa, veri kaynakları; birincil veriye ihtiyaç var ise, veri toplama metodları önem kazanır.

Başlıca İkincil Veri Kaynakları. İşletme içi ikincil kaynaklar, işletmenin normal faaliyetleri için tuttuğu çeşitli kayıt ve belgelerdir. Bilanço, kâr ve zarar hesapları, satış kayıtları, çeşitli istatistik kayıtları v.b. İşletme dışı kaynaklar, çok çeşitli resmi veya özel kaynaklar olup, başlıcaları: DPT, DİE, Merkez Bankası, Hazine Müsteşarlığı, Üniversiteler ve çeşitli bilimsel kuruluşlar, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Tapu Sicil Mubafızlığı, Nüfus İdaresi, KİT'ler, Ticaret ve Sanayi Odaları, Odalar Birliği, yatırım bankaları, üretici ve ihracatçı birliklerinin rapor ve yayınlarıdır.

Birincil Veri Toplama Metodları. Çeşitli amaçlarla hazırlanmış olan hazır veri ve bilgilerden yararlanılsa bile, araştırmacının kendisinin birincil veri toplaması halinde kullanılabilecek başlıca metodlar üç grupta toplanabilir:

- Anket metodu
- Gözlem metodu
- Deney metodu.

Bu orijinal veri toplama metodlarının herbirini kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Pazarlamada en yaygın kullanılan anket, en az kullanılan deney metodudur.

Anket metodu, önceden hazırlanmış seçilmiş sorulardan oluşan bir anket formuna dayalı olarak yüzyüze görüşmeyle, postayla

(mektupla) veya telefonla soruların cevaplayıcıya yöneltilerek cevapların alınması esasına dayanır. Yaygın olarak yüzyüze ya da postayla uygulanır. İnternet ve e-posta ile de yapılabilir.

Gözlem metodu, araştırma konusu olan olaylara hiç karışmaksızın, onları gözlemek ve bilgileri kaydetmek şeklinde uygulanır. İlgili kişilerin davranışları ya gözlemcilerce gözlenerek gözlem kayıt formlarına işlenir; ya da film makinesi, odimetre gibi mekanik araçlarla kayıtlar otomatik olarak yapılır.

Deney metodu, kontrol edilen bir ortama belirli uyarıcıların (etkilerin) verilmesi ve bunların sistemli olarak değiştirilmesine dayanır. Böylece, dış faktörler ortadan kaldırılır veya kontrol edilirse, verilen uyarıcıların deney konusu ortamdaki değişiklikleri, bu uyarıcıların sonucu olarak kabul edilir. Diğer bir ifadeyle, bağımsız değişkenlerden biri sistemli olarak değiştirilerek, bunun bağımlı değişken üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılır. Deney en bilimsel metod olmakla beraber, sosyal ortamları laboratuvar gibi kontrol etmek çok güç olduğundan kullanımı sınırlıdır. Örneğin, yeni mamul geliştirmede, fiyat ve ambalaj testlerinde kullanılır.

10.4. TÜKETİCİLER, PAZARLAR VE PAZAR ÖZELLİKLERİ

10.4.1. Tüketiciler, Pazarlar ve Pazar Çeşitleri

Pazar teriminin çeşitli anlamları vardır: "alıcı ile satıcının karşılaştığı yer", "fiyatı belirleyen koşullar dizisi", "bir mal veya hizmete olan talep", gibi. Pazarlamada pazar, günlük lisanda veya iktisat biliminde olduğundan biraz farklı olarak, daha çok sonuncu anlamda kullanılır ve bir mal veya hizmetin bugünkü tüketicileri ile gelecekte tüketici olabilecek tüm kişi ve kuruluşları (potansiyel tüketicileri) kapsar. Bir malın pazarı; "karşılanacak ihtiyaçları" "satılma gücü (geliri)" ve "satılma isteği" olan tüm kişi ve kuruluşlardan (tüketicilerden) oluşur. "Pazar" kelimesi "talep" ile eş anlamlı kullanıldığı gibi, bazen de bu ikisi birlikte, "pazar talebi" olarak kullanılır.

Pazarı oluşturan temel unsur tüketicidir. Tüketici teriminin kapsamı oldukça geniş olup, kişiler, aileler, üretici veya satıcı (ticari) işletmeler, özel ve tüzel kuruluşlar ve kamu kuruluşları belli-başlı tüketim birimleridirler. Mallar, tüketicilerin satınalma amaçlarına göre, "tüketim malları" ve "endüstriyel mallar" şeklinde iki ana gruba ayrılırken; pazarlar da, onları oluşturan tüketiciye, daha doğrusu, yine tüketicilerin satınalma amaçlarına göre sınıflandırılır.

Nihai Tüketiciler ve Endüstriyel Alıcılar. Tüketiciler, mal ve hizmetleri satınalma amaçlarına göre iki ana gruba ayrılır: kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla "talep eden" ve "satın alanlar", nihai tüketicilerdir. Mal ve hizmetleri kişisel ve ailevi ihtiyaçları dışındaki amaçlarla "talep eden" ve "satın alanlar" ise, "endüstriyel (örgütsel) alıcı ve kullanıcı"lardır.

Pazar Çeşitleri. Ülke içi pazarlar, onları oluşturan tüketicilere göre iki ana grupta toplanabilir ki, bunlara dış pazarları da üçüncü bir grup olarak eklemek gerekir. Böylece, pazarlar üç grupta ele alınabilir:

1. Tüketici pazarları
2. Endüstriyel pazarlar
3. Uluslararası pazarlar.

Tüketici terimi, yukarıdaki sınıflandırmada dar anlamli olarak, günlük lisanda olduğu gibi nihai veya en son tüketiciyi ifade etmektedir; geniş anlamda ise, her türlü tüketiciyi kapsar. Tüketici pazarları denilince, nihai tüketicilerden oluşan pazarlar kasdedilmektedir. Endüstriyel pazarlar veya örgütsel pazarlar, her türlü malı kendi üretimlerine katmak veya satmak için alanlar başta olmak üzere, KİT'leri, diğer devlet kuruluşlarını v.b. kapsar. Burada kasdedilen sadece endüstri işletmeleri değildir; çünkü, tarımsal üretim için tohumluk buğday veya gübre talep eden çiftçi de bu gruba girer. Dolayısıyla, örgütsel alıcı ve örgütsel pazar terimleri kasdedilen anlama belki de daha uygun düşmektedir.

Uluslararası pazarlar ise, oldukça değişik; hem ülke içindeki diğer pazarlardan, hem de birbirlerinden çok farklı özellikler gösteren pazarlardır.

Pazarları bu şekilde ayırmak pazarlama açısından çok önemlidir; çünkü, değişik pazarların, bu pazarları oluşturan tüketici gruplarının satınalma sebepleri ve güdöleri (motivleri) birbirlerinden farklıdır. Malların pazarlama özellikleri ile alıcıların talep özellikleri gibi daha birçok bakımdan aralarında önemli farklılıklar görülür. Dolayısıyla, pazarlama yöneticisi ve elemanları pazar ve tüketici özellikleri ile pazarlanacak mal ve hizmetlerin özelliklerini iyi bilmek ve gereğine göre en uygun pazarlama metod, teknik ve araçlarını kullanmak durumundadırlar.

Pazarlamacı bir pazarı inceleyip, analiz ederken, çeşitli soruların cevabını bulmaya çalışır: "hangi mallar", "niçin", "kimler tarafından", "nasıl", "ne kadar", "ne zaman", "nerelerden" satın alınıyor gibi. O, pazarları analiz edip, niteliklerini ortaya koymaya; kalitatif ve kantitatif bilgilere dayanarak da, kantitatif olarak pazar potansiyelini belirlemeye çalışır.

Çeşitli şekillerde sınıflandırılmakla beraber, genel kabul görmüş ana gruplar itibariyle yukarıda üçe ayrılan pazarların talep ve diğer özellikleri önemli ölçüde birbirlerinden farklıdır. Aşağıda, önce tüketici pazarlarının, sonra endüstriyel pazarların başlıca özellikleri kısaca gözden geçirilecek, daha sonra da, uluslararası pazarların özelliklerine yer verilecektir.

10.4.2. Tüketici Pazarlarının Bazı Özellikleri

Nihai tüketicilerin oluşturduğu pazara, kısaca, "tüketici pazarı" denildiği yukarıda belirtilmişti. Bu pazar, kişi ve ailelerin kişisel veya ailevi kullanımları için talep ettikleri ve satın aldıkları mallarla ilgili pazardır. Temel özelliği de, satınalma nedeninin kişisel kullanım istek ve amacına dayanmasıdır. Bir ülkede yaşayan her insan bir nihai tüketici olduğundan, nihai tüketicilerin sayısı o ülkenin nüfusuna eşittir.

Tüketici pazarlarının bellibaşlı üç ayrı yönü, "demografik özellikleri", "ekonomik özellikleri" ve "davranışsal özelliklerle

ri (veya tüketici davranışları)"dir. Demografik (nüfusa ilişkin) özellikler, pazarın tanımında belirtilen karşılanacak ihtiyaçları olan kişilerin nüfus özellikleriyle; ekonomik özellikler, satınalma gücü ile; davranışsal özellikler ise, satınalma isteği ile ilgilidir. Bunlardan ilk ikisinin nisbeten daha açık seçik olmasına karşın, tüketici davranışlarına etki eden faktörler ve bütünüyle tüketici tercihleri ve davranışları oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir.

Bu pazarların **demografik (nüfusa ilişkin) özellikleri** olarak, öncelikle pazarın hacmi ve büyüklüğü hakkında genel bir fikir veren ülke nüfusu akla gelir. Pazarı etkileyen önemli faktörler olarak, toplam nüfusun miktarı yanında, nüfusun coğrafi dağılımı, yaş ve cinsiyet dağılımı, aile yapısı ve özellikleri, nüfusun eğitim ve meslek durumları, çalışan nüfus oranı v.b. özellikleri önem kazanır.

Tüketici pazarlarının demografik özellikleri yanında , toplam talep üzerinde büyük etkisi olan **ekonomik özelliklerini** de ayrıca ele almak gerekir. Zira, bir kimse **satınalma ihtiyaç ve isteği** yanında, ancak **satınalma gücüne (gelire)** sahipse bir mal veya hizmetin alıcısı olabilir. Pazarı etkileyen başlıca ekonomik etkenler ve ekonomik özellikler şunlardır: genel ekonomik durum, gelir, gelirin dağılımı ve değişme durumu, tüketici kredileri ve harcama biçimi.

Tüketici davranışlarına gelince, bunları açıklama yolunda çeşitli bilim dalları farklı yaklaşımlara sahiptirler. İktisat bilimi, tüketici davranışlarını, davranış bilimlerinden farklı şekilde; önde gelen davranış bilimleri olarak, psikoloji ve sosyoloji ise, yine birbirinden bile farklı şekillerde açıklamaya çalışırlar. İktisat bilimi, insanın tüketici olarak davranışlarını, "ekonomik adam" varsayımına ve "azalan marjinal fayda" kavramına dayandırırken; psikoloji, kişilik algılama gibi kişinin iç veya içsel değişkenleri ile konuyu açıklamaya çalışır. Buna karşılık, sosyoloji bilimi de, davranışları, sosyo-kültürel faktörler diyebileceğimiz dış çevre faktörlerine ağırlık vererek, daha çok bunların (kültür, alt kültür, sosyal gruplar, aile gibi) insan davranışlarını yönlendirdiğini savunur.

Pazarlama bakış açısıyla da, çeşitli bilim dallarının bilgi ve bulgularından yararlanma yoluna gidilerek, bunların bir sentezinin

yapılması yoluyla, bu çok karmaşık ve sayısız faktörün rol oynadığı konu açıklanmaya çalışılır. Bunun için, özellikle pazarlama bilim adamlarınca, karma nitelikli tüketici davranış modelleri geliştirilmiştir.

10.4.3. Endüstriyel Pazarların Bazı Özellikleri

Endüstriyel pazar, endüstriyel alıcılar pazarıdır; endüstriyel alıcı ise, yukarıda belirtildiği gibi, kişisel veya ailevi kullanım dışındaki amaçlarla mal veya hizmeti satın alan tüm kişiler, örgütler, kurum ve kuruluşlardır. Tohumluk buğday satın alan küçük çiftçi de, işleyeceği demir malzemesini satın alan küçük demirci atölyesi de endüstriyel alıcı olmakla beraber, talep hacmi bakımından büyük kesimi itibarıyla endüstriyel alıcılar daha büyük, örgütlü birimlerdir. Oldukça organize kuruluşlar olarak bunların nihai tüketicilerden büyük farklılıkları olduğu gibi, müşteri tipleri olarak birbirlerinden de çok farklıdırlar.

Endüstriyel pazarlar; üretici işletmeleri, toptancı ve perakendeci gibi aracı işletmeleri, devlet kuruluşlarını (KİT'ler ve çeşitli diğer devlet kuruluşlarını), hizmet endüstrilerini, finans ve sigorta işletmelerini, vakıfları ve kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşları kapsar. Bütün bunlar dört grupta toplanabilir:

- Üretici işletme pazarları
- Satıcı işletme pazarları
- Hükümet pazarları
- Kurumsal (kâr amacı gütmeyen kuruluşlar) pazarlar.

Her grubun kendine özgü özellikleri bulunmakla beraber, hepsinin özellikle tüketici pazarlarından farklı birçok ortak yanları belirtilebilir.

Endüstriyel Mal Talebinin Özellikleri. Bu pazardaki talebin başlıca özellikleri şunlardır: **endüstriyel talep türetilmiş taleptir** (metallere veya alüminyuma olan talep, ilgili otomobil veya buzdolabı üreticisi işletmelerin mallarına olan tüketici taleplerine bağlıdır); **tüketim malları talebine göre daha inelastiktir**

(fiyata karşı duyarlılığı daha azdır); talep, nisbi olarak daha fazla dalgalanır ve pazarın (alıcıların) bilgi düzeyi yüksektir.

Endüstriyel Alıcı Davranışı ve Diğer Pazar Özellikleri. Endüstriyel alıcılar nihai tüketicilerden daha rasyonel davranırlar; duygusal güdülerden çok mantıksal güdülerle hareket ederler; satın alacakları mallarla ilgili ayrıntılı bilgi toplarlar; seyrek ama büyük miktarlarda alım yaparlar; mal özelliklerine ve teknik spesifikasyona önem verirler; malın fiyatı yanında, tedarikin devamlılığı, teslimatta titizlik, servis v.b. konularda daha duyarlıdırlar.

Endüstriyel alımlarda nisbi olarak daha çok bölgesel toplanma görülür (örneğin, en yaygın olan perakendeci işletmeler bile nihai tüketicilerden daha az yaygındırlar); alıcı sayısı azdır; siparişlerin miktarları büyüktür; satış masrafları azdır; alımda birçok bölüm veya kişi yetkili, söz sahibi olur; satınalma işlemi uzun sürer; direkt alış-veriş daha fazladır ve satış çabalarında kişisel satış, reklamdan daha büyük bir rol oynar.

10.4.4. Uluslararası Pazarların Bazı Özellikleri

Ülkemiz, 24 Ocak 1980 tarihli Ekonomik İstikrar Tedbirleri'nin uygulamaya konulmasıyla 20 yıldır dış dünyaya açılmaya, ihracata dayalı kalkınma stratejisi ile dünya ekonomisi ile entegrasyona (bütünleşmeye) çalışmaktadır. İşletmelerimiz gitgide artan ölçüde dış pazarlara yönelmekte olup; -1994 verilerine göre- dünyada mevcut 200'e yakın ülkeden 183'üne ihracat yapmaktadır. Bugün dış ticarete her zaman olduğundan daha çok ilgi duyan işletmelerimiz için uluslararası pazarların özel bir yeri ve önemi vardır.

Birbirlerinden de çok farklı olmaları nedeniyle, dış pazarların her birinin ayrı ele alınıp incelenmesi gerekir; ancak yine de, "ortak" diyebileceğimiz bazı genel özelliklerine işaret edilebilir. Uluslararası pazarların bazı özellikleri şunlardır: uluslararası pazarlarda rekabet çok şiddetlidir; arz kaynakları çok ve çeşitlidir; fiyatlar genellikle düşüktür; kalite, çeşit, standartlaşma, ambalajlama ve servis önemlidir; pazarlar ülkeden ülkeye, gelir düzeyi, tüketici davranışı, tercih ve alışkanlıkları, nüfus yapısı v.b. yönler-

den çok farklılık gösterir; yasalar, gümrük ve ticarete ilişkin düzenlemeler çok farklıdır; politik ve kurumsal faktörler etkili olur; korumacılık, ithalata yasal engeller ve yerli üreticilerin lobi oluşturup engelleme çabaları görülür; bu pazarlarda araştırma yapmak, bilgi toplamak zor ve pahalı olduğundan en gelişmiş ülkeler (en fazla olarak) işletmelerine bilgi sağlayacak devlet kuruluşları kurarlar (Bizdeki, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi-İGEME- gibi). Ayrıca, devletler çeşitli yollardan ihracatçılarına teşvik verir, destek sağlarlar (Eximbank kredileri gibi).

Uluslararası pazarlar, riski fazla, girilmesi zor ve girdikten sonra da içinde kalınması zor pazarlardır; ancak, rekabet edilebildiği takdirde iç pazarla karşılaştırılamayacak ölçüde büyük satış ve kâr potansiyeli taşırlar. Bir taraftan iç pazarların doyması ve sık sık ortaya çıkan ekonomik durgunluğun **itici gücü**; diğer taraftan, dış pazarların belirtilen kâr potansiyelinin yarattığı **çekici gücü** tüm dünyada işletmeleri gitgide artan ölçüde uluslararasılaşma yolunda etkilemektedir.

10.5. PAZAR BÖLÜMLENDİRME VE HEDEF PAZAR SEÇİMİ

Pazarlama yönetimi sınırlı kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde kullanma yolunda pazarlama planlamasına başvurur. Genel işletme planları çerçevesinde yapılacak planlama, işletme kaynaklarını ve pazar fırsatlarını değerlendirme, pazarlama amaçlarını ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak hedef pazarları belirleme ve bu pazarlara etkili bir şekilde ulaşma yolunda sistemli çalışmaları kapsar.

Bu çerçevede "strateji" kavramı önem kazanmaktadır ki, bu, genellikle "amaca ulaşmayı sağlayan yol, hareket tarzı" anlamına gelir. Daha önce de değinildiği üzere, pazarlama planlamasında, en uygun hareket tarzlarını belirleme anlamında pazarlama stratejisinin iki temel unsuru vardır:

1. Hedef pazar (pazarlar) ın seçimi veya belirlenmesi

2. Pazarlama karmasının oluşturulması veya geliştirilmesi. Bunlardan ilki, hangi tüketici veya alıcı gruplarının hedef

alınacağıının belirlenmesi; ikincisi ise, bu gruplara en etkili olarak nasıl ulaşılabileceğinin programlanmasıdır. İkinci husus, ne tür mallarla, hangi fiyatlarla, hangi tutundurma araç ve metodları ve nasıl bir dağıtımla hedef pazarlara ulaşacağıının belirlenmesidir.

Hedef pazarların belirlenmesi yolunda yapılan sistemli çalışmalar, çoğu zaman, öncelikle pazarı çeşitli tüketici özelliklerine göre birtakım gruplara ayırmayı ve bu grupları değerlendirme amacıyla pazar bölümlendirmeyi gerekli kılar. Sonra da, en kârlı bölüm veya bölümler hedef pazar olarak seçilir.

10.5.1. Pazar Bölümlendirme

Günümüzde işletmelerde ^{örneğin} hitap edilecek tüketici gruplarının hedef pazarlar olarak seçilmesinde pazar analizleri ve bunlara dayalı tercihler yapılması gitgide önem kazanmaktadır. Bir yandan modern işletmecilik anlayışı ve bunun gereği olan rasyonellik ilkeleri; öte yandan, pazarların çok büyük olduğu ve sınırlı kaynaklarla belirli tip tüketici gruplarına yönelik olarak daha etkin ve verimli çalışabileceği gerçeği, her pazarı birtakım kriterlere göre bölümlere ayırma gereğini ortaya çıkarmıştır.

Pazar bölümlendirme, bir pazarın nisbeten benzer özellikleri taşıyan alıcı alt gruplarına göre kısımlara ayrılması, diğer bir deyişle heterojen bir pazarın homojen bölümlere ayrılması işlemidir. Pazar bölümlendirme ile, pazarı oluşturan tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri, satınalma davranışları birbirine benzeyen gruplar belirlenmeye çalışılır. Esasen, ülke içi pazarı satınalma amaçlarına göre, "tüketici pazarı" ve "endüstriyel pazar" şeklinde ikiye ayırırken de, çok genel bir biçimde pazar bölümlere ayrılmaktadır. Ama, yararlı olabilmesi için daha spesifik olarak bölümlendirme yapmak gerekir.

Pazar bölümlendirme ve bu bölümler arasından en uygun görülen belirli bölümlerin hedef pazarlar olarak seçilmesi rasyonelliğin, sınırlı kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanma isteğinin doğal bir sonucudur. **Bu yolda, pazar bölümlendirmenin sağladığı çeşitli faydalar vardır:** Tutundurma çalışmaları en kârlı olacağı umulan bölümlerde yoğunlaştırılır; belirli bölüm

taleplerine uygun mal veya hizmet üretilir; pazardaki değişimler daha iyi izlenir; sınırlı kaynaklar daha kârlı bölümlere yönelik olarak kullanılır.

Öte yandan, pazar bölümlendirmenin en büyük sakıncası artan maliyetlerdir. Tek tip mal üretip bunu tüm pazara sunmak, özellikle standardizasyondan ve büyük ölçekli üretimden kaynaklanan tasarruflar sağlar. Pazar bölümlendirme ile bunlardan vazgeçilmekte; genellikle birkaç veya birçok bölüm hedef pazar seçildiğinden, aynı malın farklı kalite, cins ve çeşitleri ile hizmet verilmektedir. Bu da, gerek üretimde, gerekse pazarlamada hayli ek maliyetler getirir. Yine de, günümüzde tüketici tatmini çok önemli olduğundan, üretim yönlü yaklaşım yerine tüketici yönlü yaklaşım daha önemlidir. Zaten bu sayede de (her zevke, her keseye ayrı hitap ederek), çok daha büyük satış geliri sağlanır; toplam maliyetler artmakla birlikte daha büyük kâr elde edilir.

Mevcut bir pazarın belirli ayırıcı nitelikleri gözönünde tutularak bölümlendirme yapılır. Burada önemli olan bir nokta, mamul özelliklerinden değil, tüketici özelliklerinden hareket edilerek, bunların kriter olarak alınmasıdır. Pek çok özellik veya etken gözönünde tutularak pazar bölümlendirme yapılabilirse de, tüketici pazarlarında yaygın kullanılan şekilleri şunlardır:

1. Bölge Temeline (Coğrafi Faktörlere) Göre Bölümlendirme. Pazar, coğrafi bölgelere il ve ilçe büyüklüğüne, kırsal alan ve kent ayırımına göre bölümlendirilir.

2. Demografik Bölümlendirme. Pazar, onu oluşturan tüketicilerin yaş, cinsiyet, gelir, meslek, aile yapısı v.b. nüfus yapısına ilişkin özelliklerine göre bölümlendirilir.

3. Psikografik (Psikolojik ve Sosyolojik Faktörlere Göre) Bölümlendirme. Bunda da kişilik, yaşam biçimi, sosyal sınıf gibi özelliklere göre pazar bölümlendirilir.

4. Mamule İlişkin Bölümlendirme. Diğerlerinden biraz farklı olan bu usulde, pazar alıcıların mamulden sağlamayı bekledikleri yarara, kullanım süresi ve yoğunluğuna göre bölümlendirilir.

Endüstriyel pazarlarda ise, demografik ve psikografik bölümlendirme sözkonusu olmaz; alıcılar, bölge temeline, örgüt tipine, müşteri büyüklüğüne ve mamulü kullanım durumuna göre bölümlere ayrılabilir.

İster tüketici pazarları, ister endüstriyel pazarlar olsun, bölümlendirmenin başarılı olabilmesi bazı şartların varlığına bağlıdır: pazar ölçülebilir kriterlere göre bölümlendirilmeli; işletmenin imkanlarıyla erişilebilir olmalı; her bölüm kâr sağlayacak büyüklükte olmalıdır.

10.5.2. Hedef Pazar Seçimi

Hedef pazar seçimi, pazarın çoğu kez yapılan bölümlendirme sonrasında en kârlı, en çekici görünen bir veya birkaç bölümünün üretilecek mamullerle hizmet sunmak üzere belirlenmesi işlemidir. Başlıca üç hedef pazar seçimi stratejisi vardır: Tüm pazar; yoğunlaştırılmış pazarlama ve farklılaştırılmış pazarlama.

1. Tüm Pazar Stratejisi. Bazen pazar bölümlere ayrılmaz, tek mamul ve tek pazarlama karması ile tüm pazara hizmet verilme-ye çalışılır. Buna, "farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi" de denilir.

2. Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi. Pazarı bölümlere ayırıp, en kârlı görünen tek bölüme, tek pazarlama karması ile hizmet sunulur. Bu sayede bazen küçük bir işletme, en iyi yapabileceği tek tip malı üretip, büyüklerle bile rekabet edebilir.

3. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi. İki, üç veya daha çok bölüme, ama her bölüme farklı pazarlama karmalarıyla hitap etme stratejisidir. Buna, "çok bölüm stratejisi"de denilir; zira, iki veya daha fazla bölüm, hatta pazar altı yedi bölüme ayrılmışsa, bunların hepsi de hedef pazar olarak seçebilir. Ancak, ana mamul farklı tüketici grupları için farklı özelliklerde üretilip farklı fiyatlarla pazarlanır. Duruma göre tutundurma ve dağıtım da aynı, farklı veya kısmen farklı olabilir.

Bu stratejilere şu örnekler verilebilir: 1971 yılında Türkiye'de ilk yerli otomobil üretilmeye başlandığında tek tip, sadece binek tipinin üretimi yapıp pazara sunulması (1. strateji, tüm pazar veya farklılaştırılmamış pazarlama); daha sonra her iki büyük yerli üreticinin dört-beş tip, hatta daha sonraları sekiz-dokuz tip otomobille pazara hizmet vermesi (3. strateji) ve İngiliz Rolls Royce işletmesinin sadece en yüksek gelir gruplarına yönelik olarak, çok pahalı, süper lüks Rolls Royce marka otomobillerle dünya pazarlarına hizmet vermesi (2. strateji).

10.5.3. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Başlıca pazarlama faaliyetleri, pazarlamanın yeni tanımında yer alan ve İngilizce'de hepsi "P" harfi ile başlayan kelimelerle ifade edildiği için "pazarlamanın 4 P'si" olarak bilinen pazarlama karması unsurları, daha önce pazarlama yönetimi fonksiyonları olarak belirtilen:

1. **Mamul** (mamul planlama ve geliştirme)
2. **Fiyat** (fiyatlandırma)
3. **Tutundurma** ve
4. **Dağıtım**'dır.

Bazı kitaplarda "pazarlama bileşenleri" olarak da anılan sözkonusu faaliyet alanlarına "pazar bilgisi toplama" da eklenirse, tüm pazarlama faaliyetleri kapsamış olur.

Kısaca "**mamul**" olarak ifade edilen mamul planlama ve geliştirme, pazara sunulacak mal, hizmet veya fikirlerin tasarımını ifade eder. Pazara sunulacak mamullerin kalite, cins, büyüklük, ambalaj, marka adı, ek hizmetleri, garantisi v.b. gibi çok çeşitli yönleri hedef pazara uygun olarak planlanmalıdır.

Fiyatlandırma, fiyat teşekkülü olmayıp, yönetim açısından mallara fiyat konulması ve ödeme şartları, krediler v.b. hususları ifade eder. **Tutundurma**, kişisel satış reklam, tanıtma ve satış geliştirmeden oluşan satış arttırma çabalarını gösterir. **Dağıtım** ise, hangi dağıtım kanalları ile ne şekilde malların tüketicilerin istediği yerde ve zamanda alıma hazır hale getirileceğini ifade eder.

Pazarlama karmasının oluşturulması veya geliştirilmesi, toplanan bilgiler doğrultusunda bu dört ana konuda, en uygun yönetsel kararların alınarak, bir karma oluşturulmasıdır ki, aslında pazarlama programının yapılmasını içerir. Yukarıda belirtilen "tüm pazar" stratejisinde tek pazarlama karması geliştirilirken, "çok bölüm veya farklılaştırılmış pazarlama" stratejisinde, hedef pazar olarak seçilen her pazar bölümüne farklı bir pazarlama karması ile hizmet sunulur.

İşte bu çerçevede, kısa ve basit bir tanıma göre, pazarlama: tüketicilere "uygun malın geliştirilmesi", "uygun fiyatla fiyatlandırılması", "uygun tutundurma araç ve metodlarıyla alıcılara duyurulup benimsetilmesi" ve "uygun dağıtım düzeniyle dağıtımının yapılması" dır. İster tek programla, ister farklı tüketicilere farklı pazarlama programlarıyla hizmet vermeye çalışılsın, bunu rakiplerden daha iyi bir şekilde ve ayrıca kâr getirici satış hacimlerine ulaşarak yapmak gerekir.

Aşağıda pazarlama karmasının unsurları tek tek ele alınarak ana hatlarıyla gözden geçirilecektir.

10.6. MAMUL PLANLAMA VE GELİŞTİRME

Pazarlama programlarının hazırlanmasına mamul planlaması ile başlanır. Tüm işletme için önemli olan "mamul"ün, stratejik bir karar değişkeni olarak pazarlama açısından önemi, işletmenin diğer pazarlama faaliyetlerinin de esasını oluşturmasına; fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını şekillendirmesine dayanır. Diğer bir deyişle, mamul planlama ve geliştirme çalışmalarının çıktısı olan mamul, diğer pazarlama programlarının girdisini oluşturur.

10.6.1. Mamulün Önemi ve Çeşitli Mamul Kavramları

Mamul, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonksiyonu görür. Çünkü, tüketici işletmeyi, kendisine output olarak sunulan mal veya hizmet biçiminde algı-

lar; tüketicide oluşturulacak mamul imajının nasıl olacağı konusunda, mamulün çeşitli nitelikleri büyük önem kazanır.

Bir pazarlama değişkeni olarak mamul, denilince, çeşitli fiziksel ve kimyasal özellikleri; terkinde bulunan unsurlar, mekanik yapısı, şekli, ambalajı, dayanıklılığı, tadı, kokusu v.b. hususlar anlaşılır. İşletme yöneticileri, mamulün tüketiciler üzerinde etkili olabilecek özelliklerini araştırmalı ve böylece sağlanan bilgiler ışığında mamul politika ve stratejilerini yönlendirmelidirler.

Tüm Mamul Kavramı. Tüketicisi, mamulün fiziksel varlığı yanında, ondan beklenen tüm faydaları sağlayan çeşitli ekonomik ve psikolojik unsurları, kısaca mamulün tüm unsurlarını gözönünde tutar. İşte, bu anlamda, mamulün fiziksel varlığına; üretici veya perakendeci tarafından sağlanan bakım-tamir hizmetlerini, takma-kullanma talimatı veya hizmetini, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalaj ve marka adı gibi çeşitli özelliklerini eklersek tüm mamul kavramını elde ederiz.

Yeni Mamul Kavramı. Pazarlama açısından "yeni mamul" de oldukça esnek ve geniş kapsamlı bir kavramdır. Pazarlamada sadece "gerçek anlamda yeni mamuller" değil, iki ayrı grup mal da bu kavramın kapsamına girer ki, bunlar, "mevcut mamullerden belirgin farklılıkları olan mamuller" ve "işletme için yeni, pazarda yeni olmayan (taklit), mamuller"dir. Dolayısıyla, bir mamulün ambalajını, büyüklüğünü veya herhangi bir yanını değiştirerek tüketicide "yenilik imajı" yaratmak da, yeni mamul kapsamına girer.

Mamulün Hayat Seyri Kavramı. Pazara-yeni sunulan bir mamulün sağladığı satış gelirleri, ilk sunuluştan itibaren pazarda kaldığı süre boyunca önemli farklılıklar gösterir. İşte, satışların geçireceği birbirinden farklı dönemlerin bulunması, bizi mamulün pazarda kaldığı süreyi ayrı aşamalar halinde ele almayı sağlayan hayat seyri kavramına götürür. Mamulün hayat seyri, izlenecek uygun pazarlama politika ve stratejileri açısından önemli olup, yeni mamul geliştirme sürecinden sonra ayrıca ele alınacaktır.

10.6.2. Mamullerin Sınıflandırılması

Bu kitapta "mamul" kelimesi, pazarlanan her türlü mal anlamında kullanılmakta olup, fiziksel (somut) ve fiziksel olmayan (soyut) nitelikte olması anlam yönünden farklılık yaratmaz. Ancak birbirlerinden çok farklı malların pazarlanmasında birtakım farklılıklar olması da doğaldır. Örneğin, genelde hizmetlerin pazarlanması fiziksel mallara göre daha zordur; hizmeti hem üreten hem sunan olarak insan unsuru daha fazla önem kazanır ve yetiştirilmesi daha yoğun çabaları gerektirir.

Mallar, tüketicilerin satın alma, ya da kullanım amaçlarını esas olarak, tüketim malları ve endüstriyel mallar olmak üzere genel bir biçimde iki gruba ayrılabilir. Tüketim malları kişi ve ailelerinin kişisel kullanımları için satın aldıkları mallardır. "Endüstriyel mallar" veya "sanayi malları" ise, en sonunda kişi ve ailelerin kullanımları için sunulacak mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan araç ve gereçleri, büro malzemelerini, hammadde ve yarı mamul maddeleri kapsar. Bu ikili ayırmada esas alınan, malların niteliklerinden çok, satınalma amacıdır. Ayrıca, sanayi malı sözü, bir başka ayırmada veya konuşma dilindeki "sanayide üretilmiş mal" anlamından tamamen farklı olarak kullanılmaktadır. Öte yandan, ticari amaçlı olarak satılmak üzere toptancı ve perakendecinin aldığı mallar da, bu bakımdan ikinci gruptan sayılır.

"Tüketim malları" da, daha çok pazarlama özellikleri gözönünde tutularak üç gruba ayrılır: "kolayda mallar"; "beğenmeli (araştırılan) mallar" ve "özellikli (spesiyalite) mallar". Ayrıca, dördüncü bir grup olarak "aranmayan mallar" eklenebilir ki, bunlar mezar yeri, mezar taşı, hayat sigortası gibi, tüketicinin bilmediği veya bilmekle beraber satınalmaya pek ilgi duymadığı mallardır.

Kolayda mallar, tüketicilerin temel ihtiyaçlarını giderdikleri az miktarlarda, sık sık ve en kolay biçimde, en yakın yerden satın almak istedikleri mallardır. Fiyat ve kalite karşılaştırmasına gerek duyulmayan, kibrit, sigara, sabun ekmek gibi mal türleridir. **Beğenmeli mallar**, tüketicinin fiyat, kalite, renk biçimi v.b. ba-

kımlarından karşılaştırma yaparak satınaldığı, birim fiyatı yüksek, seyrek satınalınan ve güç beğenilen mallardır. Özellikle mallar ise, belirli bir tüketici grubunun özel arzu ve ihtiyaçlarına hitap eden, birim fiyatı yüksek, bulmak için özel çaba sarfedilen mallardır, kürk ve pırlanta gibi.

Mallar, yine pazarlama bakış açısıyla, "dayanıklı mallar", "dayanıksız mallar" ve "hizmetler (soyut mallar)" şeklinde üçlü bir ayırıma tabi tutulabilirler. Burada belirtilenler konumuz açısından önemli ayrımlar olup, konuşma dilinde ve özellikle, iktisat biliminde daha değişik sınıflandırmalar sözkonusu olur.

Mamul planlama, bir işletmenin hangi mamülleri pazarlayacağını belirlemeye yönelik tüm faaliyetleri kapsar; **mamul geliştirme** ise, mamul araştırma ve biçimlendirme (dizayn veya tasarım) gibi teknik çalışmalardır.

Bu iki kavram birlikte ele alındığında, **mamul planlama ve geliştirme çalışmaları** şu alanlarda kararlar almayı gerektirir:

- İşletme hangi mamulleri üretmeli, hangilerini satınalmalıdır?
- Pazarlanacak mamul sayısı az mı, çok mu olmalıdır?
- Her mamulün ne gibi yeni kullanım alanları vardır?
- Her malın markası, ambalajı ve etiketi nasıl olmalıdır?
- Mamul stili ve dizaynı, büyüklüğü ve rengi nasıl olmalıdır?
- Her kalem maldan ne kadar üretilmelidir?

10.6.3. Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi ve Aşamaları

Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi

Büyüyüp, gelişmek ve hatta iktisadi hayatın hızlı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için, işletmeler **yenilik yapma** gereğini duymaktadırlar. Çünkü, rekabet imkânlarını ve bu yüzden kârlılığını yitiren mamullerin yerine yenilerini koyamayan işletmeler pazardan çekilmek zorunda kalırlar. Bu yüzden eski mamullerin yerine yenilerinin çıkarılması gerekmektedir.

Bir taraftan artan rekabet, diğer taraftan teknolojik gelişmeler, gelişmiş ülkelerde pazarların doyması, artan haberleşme olanakları ve geri kalmış ülkelerde de, halkın hızlı bir şekilde gelişmiş ülkelerin yaşam düzeylerine ve tüketim alışkanlıklarına yönelmesi (ki bunda TV'nin önemli bir iletişim etkisi olmaktadır), yeniliklere olan ilgi ve ihtiyacı arttırmaktadır. Ayrıca, tüketici gelirlerindeki artışlar sayesinde mevcut mamuller yerine, daha iyi, daha kaliteli olanların talep edilmesi de, yeniliği özendiren, hatta işletmeleri yeniliğe zorlayan etkenler olarak kendini göstermektedir.

Özellikle büyük üretim gücüne ve yüksek teknolojiye sahip olduğu gibi, hızla teknolojik yenilikleri de geliştirip uygulamaya koyan gelişmiş ülkelerdeki sanayi işletmeleri, bu konuda büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Sonuç olarak da, birçok işletme, satışlarının ve kârlarının önemli bir bölümünü daha 3-5 yıl öncesinde mevcut olmayan mamullerinden sağlamaktadırlar.

Büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler için hayati bir önemi olan yeni mamul geliştirme çalışmaları, aynı zamanda çok yüksek maliyetli ve riskli bir iştir. Zira, bazı mamuller pazarda başarılı olurken, pek çoğu da yapılan tüm masraflara rağmen başarısız olmaktadır. Yeni mamul geliştirme yolunda görülen başarısızlık nedenleri çok çeşitlidir. Edinilen sınırlı bilgilere göre, Türkiye için başta gelen sebepler arasında, maliyetlerin yüksekliği, pazar analizlerinin iyi yapılmaması, yüksek fiyat politikası, malın kusurlu olması, talep yetersizliği ve pazarlama çalışmalarının yetersizliği gelmektedir.

Yeni Mamul Geliştirme Sürecinin Aşamaları

İşletmelerin mevcut mamullerine yenilerini eklemeleri iki şekilde yapılabilir. 1. İşletme içinde yeni mamul geliştirme çabalarıyla; 2. Bir malın başka işletmelerden (genellikle gelişmiş ülke işletmelerinden), patent hakkının alınması veya çeşitli yollardan malın taklit edilmesiyle. Ülkemizde büyük bir çoğunlukla işletmeler ikinci yolu izlemekte, teknolojik düzeyi yüksek ülkelerden "paket teknoloji" satın alma veya kiralama yoluna gitmektedirler. Ancak, bu şekilde teknoloji transferinin makro düzeyde bazı olumsuz etkileri de olmaktadır.

Yeni mamul geliştirme çalışmaları yapan işletmeler, genellikle büyük, finansal olanakları iyi ve yeniliğe açık yöneticilere sahip işletmelerdir. Yeni mamul geliştirmede çeşitli işletme içi ve işletme dışı (müşteriler, bilim adamları ve kuruluşları, rakipler v.b.) fikir kaynaklarından yararlanılır.

İşletmelerde yeni mamul geliştirme çalışmaları, uzun zaman ve para sarfını gerektiren çalışmalar olup, genellikle birbirini izleyen altı aşama halinde ele alınmaktadır:

1. Yeni mamul fikirlerinin toplanması
2. Ön eleme
3. Ticari analiz
4. Mamulün geliştirilmesi
5. Pazar testleri
6. Pazara sunuş.

Bu aşamalarda yapılan çalışmalar şöyle özetlenebilir:

1. Yeni Mamul Fikirlerinin Toplanması. İşletme içi ve işletme dışı çeşitli kaynaklardan elde edilen fikirler, üzerinde düşünülecek ilk veriler olarak bir araya getirilir.

2. Ön Eleme. Toplanan yeni mamul fikirlerinin işletme amaçlarıyla ve imkânlarıyla uyuşmayanlar elenir; uyuşanların önem sıraları belirlenir.

3. Ticari Analiz. Ön elemeyi geçen fikirler, maliyet ve satış analizleri yapılarak değerlendirilir. Çeşitli bilimsel metod ve tekniklerle yapılan analiz ve değerlendirmeler, mamulün geliştirilip geliştirilmeyeceği konusunda karar alınmasını sağlar; çeşitli tahminlerle kârlılık durumu belirlenmeye çalışılır.

4. Mamulün Geliştirilmesi. Bu aşamada, yeni mamul soyut fikir düzeyinden çıkarılarak, somut hale dönüştürülür. Artık önceki dönemlerdeki masraflarla kıyaslanamayacak harcamalara girilerek mamul fiilen üretilmektedir. Üretim önce az miktarlarda yapılır.

5. Pazar Testleri. Bu, deneme niteliğinde yapılan sınırlı üretimin gerçek pazar koşullarında piyasaya sürülerek denenmesidir. Mamulün, iyi seçilmiş bazı pazar bölümlerinde test edilmesiyle tüketici tepkisi öğrenilmeye çalışılır. Pazar testi, endüstriyel mallardan çok, tüketim malları için çok önemlidir.

6. Pazara Sunuş. Pazar testlerinde başarılı olan mamuller, artık daha büyük çapta üretilerek, daha çok ve daha geniş bölgelerde piyasaya sürülür.

Bazen bu aşamalardan biri veya diğeri atlanır; örneğin, pazar testleri uygulanmayabilir. Ancak, genel olarak bu aşamaların hepsini geçerek, yeni mamul haline dönüşüp işletmeye kâr getirecek ümidiyle pazara sunulan mamul sayısı, daha başlangıçta ele alınan yeni mamul fikirlerinin çok küçük bir bölümünü oluşturmaktadır. Yeniliklerin çok fazla olduğu A.B.D.'de yapılan çeşitli araştırmaların bulguları oldukça farklı sonuçlar göstermekte; başarı oranlarının %15-25 arasında değiştiği görülmektedir. Son yıllarda başarı oranları nisbi olarak yükselmiş bulunmaktadır. Türkiye'de ise, yeni mamul geliştirme çalışmalarının çok az olduğu; bunların da, daha çok mevcut mamullerde ufak tefek değişiklikler yapmaya dayandığı; başlıca yenilik alanlarının, sırasıyla, cam, tekstil, gıda ve kimya endüstrileri olduğu söylenebilir.

10.6.4. Mamulün Hayat Seyri

Pazarlama yöneticileri, mamullerin de canlı organizmalar gibi bir hayat seyri bulunduğunu bilmelidirler. Bu konudaki bilgiler, mamul planlamada pazarlama kararlarına rehberlik etmek açısından çok önemlidir. (6)

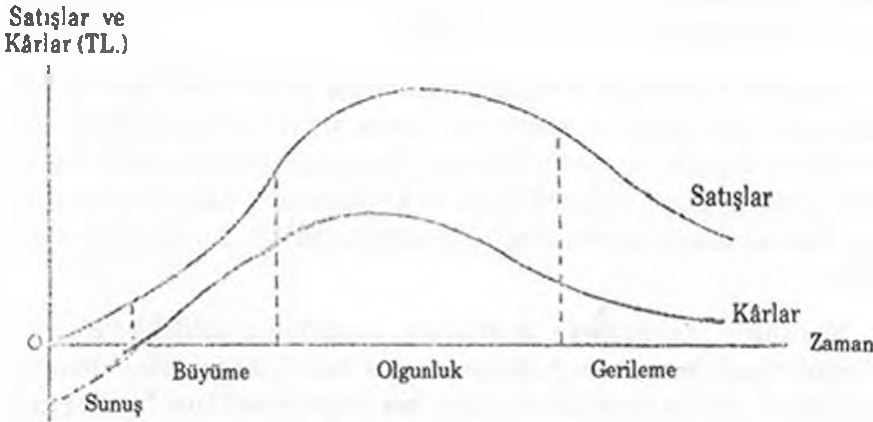
Mamulün hayat seyr, pazara sunulan bir mamulün, zaman içinde, satış gelirleri, kârlar ve üretim miktarı bakımından gelişimini çeşitli dönemler veya aşamalar halinde gösteren basit yapıli bir model olarak ortaya atılmış; pazarlamada, çeşitli dönemler için uygun politika ve stratejileri belirlemede kullanışli bir analitik araç haline gelmiştir.

Mamulün hayat seyri, genellikle dört dönem halinde ele alınır; bunlar:

1. Sunuş (tanıtma)
2. Büyüme (gelişme)
3. Olgunluk
4. Gerileme (düşüş)

dönemleridir.

Şekil 10-1'de bir koordinat sisteminde yatay eksendeki zaman değişkenine karşılık, dikey eksende satış gelirleri ve kârların durumlarına göre sözkonusu dönemler görülmektedir. Ancak bu değişkenler toplamı değil, her zaman dilimindeki satış geliri ve kâr durumunu göstermektedir.



Şekil 10-1 Mamulün Hayat Seyri ve Dönemleri.

1. Sunuş (Tanıtma) Dönemi Bu dönemde mamul pazara ilk giriş durumunda olduğundan satışlar (satış gelirleri) oldukça düşüktür ve ağır bir tempo ile ilerlemektedir. Maliyetler yüksek; gelirler de az olup, tipik olarak bu dönemde zarar sözkonusudur. Fiyatlar genellikle yüksek tutulur.

1. Büyüme (Gelişme) Dönemi. Bu dönem, mamule olan talebin artmaya başladığı ve satış gelirlerinin hızlı bir artış gösterdiği aşama olup, yeni mamulü pazara sunan "öncü" firma, kâra geçerek, önemli ölçüde kâr sağlar. Kârlılık nedeniyle pazara rakipler girmeye başlar; bazıları başarılı mamulü taklit ederken, bazıları daha iyi dizaynlarla ve mamul çeşitleriyle rekabete girerler.

3. Olgunluk Dönemi. Satışlar daha da artmakla beraber, artış hızı bu dönemde azalır ve zamanla talep ancak ikame edici talep haline dönüşür. Satışlar ve kârlar en yüksek düzeylerine ulaşır, azalmaya başlar. Pazara pek çok rakip girmiştir; rekabet sertleşirken yüksek satışlara rağmen, artan maliyetler nedeniyle kârlarda düşüş hızlanır. Olgunluk, uygulamada en uzun dönem olarak görülmektedir.

4. Gerileme (Düşüş) Dönemi. Mamulün hayat seyrinin bu son döneminde satışlardaki düşme hızlanır. Satışlardaki düşmeden önce başlamış olan kârlardaki düşüşler daha da artar; mamul kârlılığını tamamen yitirmeye doğru gider. Artık, yeni mamuller eski mamulün yerini alır; birçok tüketici yeni mamulleri keşfetmeye ve denemeye başlar. Ancak tutucu ve az sayıdaki müşteriler mamulü satınalmaya devam ederler.

Pazarda tutunabilen mamullerin satış gelirlerinin zaman içindeki evrimini gösteren mamulün hayat seyri kavramı, Şekil 10-1 de klasik biçimi ile gösterilmiştir. Bazı mamullerde şekil değişik olabileceği gibi, bu aşamalardan biri atlanabilir. Dönemlerin ayrımı, "her dönemin nerede başlayıp nerede bittiği" bir ölçüde subjektiftir.

Mamulün Hayat Seyri modelinin, pazarlama politika ve stratejilerinin belirlenmesi açısından önemi belirtilmişti. Her dönemin özellikleri ve bu özelliklere göre "ne yapılması"nın "en uygun" olacağı pazarlama yöneticisi için iyi bir yol gösterici olabilir. Esasen yatay eksen de görülen "zaman", aslında sadece zaman değildir, zaman ile birlikte, işletmenin tüm pazarlama çabalarını da içermektedir. Pazarlama stratejisi uygulamalarıyla ilgili örnek olarak birkaç nokta şöyle belirtilebilir:

Sunuş döneminde, mamule talep yaratılması zorunluluğu çok yoğun tutundurma ve reklâm çabalarını gerektirir. Tüm çabalar satış eğrisinin süratle yükselmesi, en kısa zamanda büyüme dönemine ve kârlı çalışmaya geçişe yöneliktir. Satışların hızla yükseldiği büyüme döneminde, üretim artırılır ve mamul kalitesi geliştirilir. Olgunluk döneminde yoğun rekabet dolayısıyla reklâm, ilk dönemdeki gibi önem kazanır; fiyatlar düşürülür; satışların ve kârların en yüksek düzeylerine çıkıp azalmaya başladıkları bu dö-

nem mümkün olduğunca uzatılmaya çalışılır. Gerileme döneminde azalan satışlara paralel olarak üretim azaltılır; zayıf pazar bölümleri terkedilir ve belirli pazar bölümlerine, en sadık müşteri gruplarına yönelinir. Reklâm ve diğer birtakım harcamalar azaltılır.

10.6.5 Marka ve Ambalaj

Mamulle ilgili önemli konulardan ikisi, "marka ve markalama" ile "ambalaj ve ambalajlama"dır. **Marka**, "üretici ve satıcı firmaların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir". Marka, sicile kaydedildiğinde, diğer bir deyişle "tescil edildiğinde", yasallaşır ve sahibine yasal korunma hakkı sağlar.

Marka, yasal korunma dışında, işletmelere çeşitli faydalar sağlar; tutundurmada yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir; tüketicide firmaya bağlılık yaratır; fiyat istikrarına yardımcı olur v.b. Tüketiciler açısından da, marka, malın tanınmasını sağlama, kalite açısından güven unsuru olma, mal hakkında bilgi verme ve tüketiciye korunma imkânı verme gibi çeşitli yararlar sağlar.

İşletme açısından mamule marka adı seçimi veya "markalama" önemli olup, iyi bir marka adında bulunması gereken özellikler konusunda dikkatli bir şekilde hareket edilmelidir. Örneğin, iyi bir marka adı, kısa ve basit olmalı; söylenmesi kolay ve kulağa hoş gelen, kolayca tanınan, ambalaj ve etiketlemeye uygun, dikkat çekici, reklâm araçlarında kullanmaya uygun olma gibi çeşitli özelliklerin birçoğunu kendisinde bulundurmalıdır.

Ambalaj da, bir yandan bir maliyet unsuru, diğer yandan satışı etkileyen bir faktör olarak günümüzde önem kazanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de gittikçe artan ölçüde mamuller ambalajlı olarak tüketicilere sunulmakta; dış pazarlar için ise, en geri kalmış ülkelere ihracatta bile önemli olmaktadır.

Ambalajın sağladığı çeşitli faydaların başlıcaları, mamulü koruması, taşımada kolaylık sağlaması, malı farklılaştırması ve tutundurmaya yardımcı olmasıdır. Ambalajlamada eskidenberi kullanılan teneke, cam şişe, tahta, tabii elyaf gibi maddeler yanında son zamanlarda önemli gelişmeler olmuş ve plastik, alüminyum gibi yeni ambalaj maddeleri ve türleri ortaya çıkmıştır.

Ambalajlamada, mamulün ambalajının kullanım kolaylığı, büyüklüğü, biçimi, hacmi, yapılış tarzı, gösterişi ve genel görünüşü, konulacak etikete uygunluğu v.b. hususlar üzerinde durulmalıdır. Ambalaj içindeki mal hakkında tüketiciye bilgi verebilmeli; malın miktarını ve nasıl korunacağını belirtmelidir. Ülkemizde ambalaj ve ambalajlama maliyet yüksekliği ve yetersizliği nedeniyle ciddi bir sorun olup, özellikle işletmelerimizin uluslararası pazarlara açılmasında sınırlayıcı etkileri olan bir sorun olarak görülmektedir.

10.7. FİYATLANDIRMA

10.7.1. Fiyat ve Fiyatlandırmanın Önemi

Pazarlama karmasının dört temel karar değişkeninden biri olan fiyat, ekonomik hayatın da temel unsurlarından biridir. Pazaraya dayalı ekonomilerde fiyat, arz ile talebi karşılaştırır; alıcı ile satıcının üzerinde anlaşması ile mübadeleyi sağlar. İktisat biliminin kurucuları olan büyük liberal iktisatçılardan beri iktisat teorisinde fiyatın hep özel bir yeri ve önemi olmuştur. Bunun tarihsel, teknik ve toplumsal nedenleri vardır.

Bir pazarlama değişkeni olarak fiyatın önemi, fiyat dışı değişkenlerin ön plana çıkmasıyla 1950'lerde ve 1960'larda nisbi olarak azalmakla beraber, 1970'ler ortalarında enerji krizinin başlattığı tüm dünyayı saran enflasyon fiyatı tekrar ön plana çıkmıştır.

Günümüzde fiyat, hem makroekonomik düzeyde; hem mikro düzeyde işletmeler açısından; hem de tüketiciler açısından önemli bir değişkendir. Makro açıdan fiyat, pazara dayalı ekonomilerde ekonomik hayatın temel düzenleyicisidir. Mikro açıdan, firmalar için, pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde önem kazanır. Fiyat, tüketiciler açısından da önemli olup, yüzeysel de olsa onlara kalite hakkında bilgi verir; tüketicilerin malı algılamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olur. Yeterli bilginin olmadığı bazı hallerde de fiyatın psikolojik etkisi, yüksek fiyatın iyi kalitenin göstergesi olarak kabul edilmesine yol açar.

Fiyatlandırma, pazarlama yöneticisinin en başta gelen görevlerinden biridir; çünkü, fiyatlar işletmenin en önemli cari gelir kaynağıdır. Fiyatlandırma zor bir iştir ve kararları alan yöneticinin, maliyet, talep, tüketici geliri, iş koşulları, rakip firmaların tepkileri ve benzeri konularda değerlendirmeler yapmasını gerektirir.(7)

İktisat teorisine göre tüketicilerin ödeyecekleri fiyatı (pazar fiyatını) arz ve talep koşulları belirler; ama uygulamada fiyatlar bu koşulları da gözönünde tutan işletme yöneticisi tarafından belirlenir.(8) Bu yüzden, tüketicinin mal için ödediği fiyat, genellikle saptanmış fiyattır. Ancak, işletmenin fiyat üzerindeki kontrolü sınırsız değildir. Kontrolün derecesi çeşitli şartlara ve piyasa koşullarına, arz ve talep durumlarına göre değişir. Fiyatların devlet tarafından düzenlendiği hallerde, üretici işletme olsun, dağıtımı yapan araçlar olsun kendilerine özgü fiyat politikası izleyemezler.

Aslında gerçek hayatta piyasada tam rekabet mevcut değildir; ancak bu, iktisatçı için ideal bir model, analize girerken bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. "Tam rekabet şartları"nın bulunduğu hallerde de, işletmenin fiyatlandırma gücü ve sorunu yoktur. Zira, pazarda fiyat arz ve talebe göre teşekkül eder; ne satıcılar, ne de alıcılar tek tek fiyatı etkileyebilir. Satıcı, malını ancak piyasada fiyatından satabilir; bunu kabul etmezse malını satamaz; piyasada geçerli olan (cari) fiyat onun için veridir. Sadece aksak rekabet (veya eksik rekabet) piyasaları ile monopol piyasasında yöneticinin mal ve hizmeti fiyatlandırma sorunu söz konusu olur. İktisat teorisinde, işletme yöneticisinin fiyat koyarken tek önemli çıkar grubu olarak tüketiciyi gözönünde tuttuğu şeklinde basitleştirici bir varsayım mevcuttur. Gerçekte, çeşitli çıkar grupları fiyat ve fiyatın belirlenmesi ile yakından ilgilidir. Yöneticinin fiyat kararlarını etkileyen başlıca çıkar grupları: aracı kuruluşlar, rakipler, üretim faktörleri sahipleri, hükümet ve işletmenin diğer bölümlerinin yöneticileridir.

10.7.2. Fiyatlandırmada Gözönünde Tutulması Gereken Faktörler

Yöneticinin fiyatlandırma kararlarını etkileyen çeşitli faktörlerin başlıcaları olarak, maliyet ve talep durumları, rekabet duru-

mu, hedef alınan pazar payı, benimsenen fiyat stratejisi ve pazarlama karmasının diğer unsurları sayılabilir.

1. Mamulün Üretim veya Alım Maliyeti. Uygulamada en çok kullanılan fiyatlandırma usulleri maliyet temeline dayalıdır. Maliyet de, işletmenin denetleyebileceği bir faktör olup, "birim sabit maliyetle", "birim değişken maliyet" toplamı olan "ortalama birim maliyet" "birim satış fiyatını" belirlemede yaygın olarak kullanılır.

2. Mamule Olan Talep. İşletmenin mamulü için pazardaki genel talep durumunu (o mala tüketici gruplarının toplam talebini) tahmin etmeye çalışmak gerekir. Tahmin edilen talep durumu çerçevesinde de, değişik fiyatlardan işletmenin satabileceği miktarı tahmin etmek (satış tahmini yapmak) gerekir ki, bu temelde, o malın talep elastikiyetini (esnekliğini) belirlemek demektir. Ancak, talep konusundaki bilgiler maliyetdekilerden daha az; belirsizlik ve tahmin gücüğü ise, daha fazladır. Uygulamada çok kullanılan bir fiyatlandırma usulü de talebi temel alır.

3. Endüstrideki Rekabet Durumu. İlgili endüstri dalındaki mevcut ve potansiyel rekabet de esas fiyatı belirlemede önemli bir rol oynar. Bir mamul yeni de olsa, genellikle rekabetin başlaması—hele o dal kârlı görünüyorsa—uzun zaman gerektirmez. Özellikle, pazara girişin kolay, kâr beklentilerinin yüksek olduğu dallarda rekabet yoğun olur. Uygulamada çok görülen bir fiyatlandırma usulü de rekabete dayanır.

4. Hedef Alınan Pazar Payı. Hedef alınan pazar payı, fiyatın belirlenmesinde çok önemli bir etken olup; yüksek pazarı payını hedef alan bir işletme, mamul fiyatını düşük tutmak zorundadır.

5. Fiyat Stratejisi. Özellikle, yeni mamullerde, pazara ilk girecek firmanın yüksek fiyatla mı, yoksa düşük fiyatla mı pazara gireceği konusu da önemlidir; bu konuda önceden bir strateji belirlenir.

6. Pazarlama Karmasının Diğer Unsurları. Bunlar da, fiyatlandırmayı etkiler. Mamulün yüksek kaliteli veya halk tipi bir mal olması, kullanılan tutundurma metodları ve bunların kim tarafından (imalatçı veya aracı) üstlenildiği, dağıtım kanallarının tipi ve kullanılan araçlar da fiyatlandırmada gözönünde tutulur.

10.7.3. Uygulamada Fiyatlandırma Usulleri ve Maliyete Yönelik Fiyatlandırma

Genellikle kabul gören bir görüşe göre, uygulamada görülen esas fiyatı belirleme usulleri şu üç önemli faktörden birini temel alır: maliyet, talep ve rekabet. Yönetici, fiyat stratejisini geliştirip, esas fiyatı belirlerken geleceği ve bu üç değişkenin zaman boyutu içinde beklenen hareketlerini tahmin etmeye çalışılır.

Her ne kadar bu faktörlerin üçü de önemli ise de, uygulamada fiyatlandırma usulleri geniş ölçüde bunlardan birine yönelme eğilimi gösterir. Böylece, temel fiyatın belirlenmesiyle ilgili olarak başlıca fiyatlandırma usulleri, hangi faktörün esas alındığına göre:

- Maliyete yönelik
- Talebe yönelik
- Rekabete yönelik

olmak üzere üç ana grupta ele alınıp incelenebilir. Bu temel metodlardan başka, esas fiyatı belirlemeden çok, bu usullerle belirlenen esas fiyatla da ilgili olabilecek, işletmeye psikolojik üstünlük sağlamayı amaçlayan bir kısım taktik uygulamaları kapsayan psikolojik fiyatlandırma usulleri de vardır. Ayrıca, yine esas fiyatta bir takım taktik niteliğindeki değişikliklerle nihai fiyatı belirlemeye yönelik tutundurucu fiyat, indirimli (iskontolu) fiyat, farklılaştırıcı fiyat uygulamaları da görülür.

Maliyete Yönelik Fiyatlandırma

Uygulamada en yaygın olarak kullanılan usuller, maliyet esasına göre fiyatlandırma usul veya yöntemleridir. Maliyete yönelik fiyatlandırma iki grupta ele alınabilir:

1. Maliyet artı (maliyet + kâr) usulü
2. Hedef fiyatlandırma usulü.

1. Maliyet Artı Usulü

Maliyet artı kâr usulünün iki ayrı uygulama şekli vardır: "Değişken maliyet esası" ve "tam maliyet esası". Her iki usulde de,

birim maliyet üzerine belirli bir kâr yüzdesi (kâr marjı) eklenmekte ve bu suretle birim satış fiyatı belirlenmektedir.

Değişken maliyet esası, genellikle toptancı ve perakendecilerin kullandıkları bir fiyatlandırma usulüdür. Çok sayıda malla uğraşan bu tür işletmeler, alıp sattıkları mamullerin tam olarak birim maliyetini hesaplama yoluna gitmeyip; her parti malın alış maliyeti ve birim sayısından hareketle, birim başına **değişken maliyeti** bulup, bunun üzerine **birim kâr payını** eklerler. Ancak, bu kâr yüzdesinin, hiç hesaba katılmayan sabit maliyetlerden bir birimine düşmesi muhtemel miktarı da karşılayıp, net bir kâr payı bırakacak şekilde yüksek tutulması yoluna gidilir. Böylece, hesaplanması pratik olmayan sabit maliyetleri de kapsayacak kâr yüzdesinin belirlenmesinde, yıllık tahmini satışlar, tahmini sabit masraflar ve sermaye devir hızı gözönünde tutulur.

Tam maliyet esası, ise daha çok üretici işletmelerde kullanılır; çünkü, bu işletmelerde üretilen mal çeşitleri ve sayısı nisbeten sınırlıdır. Bu usulde, toplam sabit maliyet, "maliyet muhasebesi" usulleri çerçevesinde belirli bir standarda göre dağıtılarak bir birime düşen sabit maliyet payı bulunur. Birim "sabit maliyet" ile birim "değişken maliyet" toplamı olarak elde edilen "birim maliyet"ın üzerine belirli bir kâr yüzdesi eklenerek birim satış fiyatına ulaşılır.

2. Hedef (Sabit Kâr Hedefli) Fiyatlandırma

Büyük imalatçı işletmelerin geniş ölçüde kullandığı bu fiyatlandırma usulünde, belirli toplam masrafların karşılığı olarak elde edilmek istenen kâr yine toplam olarak temel alınır. Önceden tahmin edilen belirli bir satış hacminde toplam maliyetlerin üzerinde ulaşılmak istenen sabit bir kâr hedefini gerçekleştirecek fiyat belirlenmeye çalışılır.

Bu usulde, pazarlama yöneticisi önce gelecek yıl belirli bir maldan üretip satabileceği miktarı tahmin eder; **ikinci** olarak, bu miktarın üretilmesi yolunda katlanılacak toplam maliyetleri tahmin eder. **Sonra da**, bu miktar yatırıma karşılık toplam olarak ne kadar kâr etmeyi hedeflediğini belirler. Bu ikisinin toplamı, ulaşılması istenilen toplam satış gelirleri olacağı için, hedef karı vere-

cek satış gelirlerini üretilecek miktara (satış tahmini miktarına) bölme yoluyla birim fiyatı elde eder Örneğin, gelecek yıl için bir malın satılabilecek miktarı 2 000 birim olarak tahmin edilmiş olsun; satış tahmini yapılan bu miktarın üretimi için katlanılacak (üretim ve ilgili diğer) maliyetler 800 000 000.-TL olarak tahmin edilsin. İşletme yöneticisi, "800 000 000.-TL harcarsam, 400 000 000.-TL brüt kâr elde etmeliyim" diye düşünürse (yatırımın getirisini olarak 400 000 000 liralık toplam kâra ulaşmayı hedef olarak benimsemişse) elde edilmesi gereken toplam satış gelirlerinin brüt olarak:

$$800\ 000\ 000 + 400\ 000\ 000 = 1\ 200\ 000\ 000.-\text{TL.}$$

olması gerekir. Üretim miktarı 2000 birim olacağına göre,

$$\text{Birim fiyat (p)} = \frac{1\ 200\ 000\ 000}{2000} = 600\ 000.-\text{ TL olacaktır.}$$

Hedef fiyatlandırma usulü, en iyi şekilde başabaş grafiği üzerinde gösterilebilir. Çünkü üretim miktarının artmasıyla artmayan toplam sabit maliyetler; üretimle artan toplam değişken maliyetler ve bu ikisinin toplamıyla karşılaştırılacak olan ve bu toplamdan "hedef kâr" kadar fazla olarak elde edilmesi istenen gelirler belli başlı değişkenlerdir.

Bu fiyatlandırma usulünün en büyük sakıncası, işletmenin satılabileceği mamul miktarının, fiyatın belirlenmesinden önce tahmin edilmesi gereğidir. Oysa, talep, fiyata bağlı olarak az, ya da çok olur. Usulün bu kusurlu tarafı, onu daha çok kullanan büyük işletmelerde talebin "hangi fiyatlardan, ne kadar olacağı" şeklinde çeşitli alternatif satış tahminleri ve bunlara paralel maliyet tahminlerinin yapılması yoluyla bir ölçüde giderilmektedir.

10.7.4. Talepe Yönelik Fiyatlandırma

Talepe yönelik fiyatlandırmada, talebin yoğunluğu temel alınarak, fiyat talep fazla ise yüksek; talep az ise düşük olarak belirlenir. Her iki halde de, maliyet aynı olsa bile bu yola gidilir; zira, maliyetler ancak çok yüksek olup da, kâr bırakmayacak düzeye yaklaşınca ön plâna çıkar.

Bu metodun temeli, tüketiciye sunulan malın pazardaki değerini, "alıcıların ona ne değer biçtiğini" isabetli bir şekilde tahmin etmeye dayanır. Böylece, mala ödenecek en yüksek değer konulmuş olur; ancak, alıcının mal hakkındaki düşüncelerini ve talep yoğunluğunu bilebilmek pek kolay değildir.

10.7.5. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma

Rekabete yönelik fiyatlandırma gerçek hayatta görülen uygulanması en kolay fiyatlandırma usulüdür. Temelde, firmanın fiyatlarını geniş ölçüde rakiplere ve onların fiyatlarına bakarak belirlemesi halidir. Aradaki fark fazla olmamak kaydıyla, rekabet fiyatından biraz yüksek veya biraz düşük bir fiyat saptanabilir.

Rekabete yönelik fiyatlandırmanın en belirgin özelliği, firmanın fiyat ile maliyet veya talep arasında değişmeyen bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmamasıdır. Başlıca iki uygulama şekli vardır:

1. Cari fiyatı (piyasa fiyatını) esas alma
2. Kapalı zarf (eksiltme veya ihale) usulü.

1. Cari Fiyatı Esas Alma. Rekabete yönelik fiyatlandırmanın en çok kullanılan şekli olan bu usulde, mamulün fiyatı, o endüstri dalındaki ortalama fiyat düzeyinde tutulmaya çalışılır. Yaygın kullanılmasının nedenleri olarak, maliyetleri hesaplamanın, hele talep tahminleri yapmanın güçlüğüne karşılık, rekabet fiyatını veya ortalama piyasa fiyatını almanın kolay olması; bu fiyatın endüstrinin sağduyusunu belirten normal kazanç sağlayan fiyat olduğu düşüncesi ve rekabeti körükleyici olmaması sayılabilir.

Piyasa fiyatına göre fiyatlandırma en fazla homojen mamullerle ilgili piyasalarda; özellikle, çok alıcı ve satıcının olduğu tam rekabete yakın güçlü bir rekabet ortamında görülür. Tam rekabete yakın piyasaların aksine, birkaç firmanın pazara hakim olduğu oligopol piyasalarında da –bu kez tamamen farklı nedenlerle– tek fiyata yönelme eğilimi görülür (ki bu, teoride dirsekli veya kırıklı talep eğrisi ile izah edilir).

2. Kapalı Zarf veya İhale Usulü. Kapalı zarf ile fiyat teklif ederek fiyat koyma usulü büyük sözleşmelerle alınan taahhüt işlerinde, özellikle devlet ihalelerinde görülür. Türkiye'de devlet alımlarında bu usulün uygulanması yasa gereğidir, ama büyük işletmeler de gitgide artan ölçüde büyük alımlarını bu yoldan yapmaktadırlar.

Kapalı zarf usulünde, çeşitli mal veya hizmetleri sunan firmalar, rakiplerin fiyat tekliflerini tahmin etmeye ve öğrenmeye çalışarak, onlardan biraz daha düşük fiyat önerme yoluyla ihaleyi kazanma yarışına girerler. Amaç işi almak olduğundan, düşük fiyat önermeleri halinde kazanma şansları yüksek olur; ancak, bu takdirde ihaleyi kazanacak olurlarsa, elde edecekleri toplam kâr düşük olacaktır. Yüksek önerildiği takdirde ise kazanma şansı zayıflarsa da, kazanma halinde kazanç fazla olur.

10.7.6. Psikolojik Fiyatlandırma

İktisat teorisinde "ekonomik adam" varsayımı ve insanların rasyonel hareket ettikleri yolundaki düşünce temel alınarak tüketici davranışları açıklanır; bunlara dayalı olarak da talep eğrileri negatif eğimlidir. Ancak, davranış bilimleri böyle negatif eğimli (yüksek fiyatta düşük talebi; düşük fiyatta fazla talebi gösteren) talep eğrilerinden farklı talep eğrilerinin de var olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, bu durum, insanların her zaman rasyonel olmadığı, rasyonel olarak hareket etmediğini ifade eder.

İşte, psikolojik fiyatlandırma taktikleri, tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan bu tür, alışılmışın dışındaki talep eğrilerini esas alan fiyatlandırma uygulamalarıdır. İşletmeye psikolojik üstünlük sağlayan bu fiyatlandırma taktiklerinin başlıcaları; küsüratlı (kalanlı) fiyatlandırma; sabit fiyatla fiyatlandırma; prestij fiyatlandırma ve miktar indirimi yoluyla fiyatlandırma usulleridir.

Küsüratlı (kalanlı) fiyatlandırma, mamulün esas fiyatı daha önce açıklanan usullerden biriyle belirlendikten sonra bu fiyatı yuvarlak olarak almayıp, onun hemen altındaki küsürlü rakamın benimsenmesi taktiğidir. Örneğin, birim satış fiyatı -ister maliye-

te, ister talebe göre belirlensin- 400 000 TL. olarak saptanmışsa, bunun yerine 395 000 TL. veya 1 000 000 TL. yerine 995 000 TL. fiyatın konulmasıdır. Bunun psikolojik olarak tüketicileri etkilediği bilindiğinden özellikle perakende ticarete çok yaygın olarak kullanılır.

— **Sabit fiyatla fiyatlandırma**, tek fiyat uygulanması ve bu fiyatın uzunca bir zaman içinde değiştirilmemesi usulüdür. Böylece uzunca süre sabit tutulan fiyatın tüketicide güven duygusu uyandırarak **"müşteri olma güdüsü"** yarattığı belirlenmiştir. Ancak bu metod kâr marjlarının hızlı bir biçimde erimesi nedeniyle enflasyonist dönemlerde pek uygulanamaz.

— **Prestij fiyatlandırma**, genel olarak tüketicilerde yaygın olan, "yüksek fiyatlı mal, kaliteli maldır" şeklindeki kanıdan yararlanma yolunda, fiyatın, kalite imajı yaratacak şekilde yüksek tutulmasıdır. Bu taktik, yüksek kaliteli mal üreten, "kalite imajı" olan işletmelerde, yüksek kâr marjlarının uygulanması şeklinde kendini gösterir.

Miktar indirimi yoluyla fiyatlandırmada ise, mamülün fiyatını arttırma yerine miktar indirimi yoluyla bir çeşit gizli zam yapma yoluna gidilir. Bazen fiyat sabit tutulup, miktar biraz azaltılır; ya da ikisi de arttırılarak fiyat daha çok arttırılır. Ambalajlanmış gıda maddelerinde çok başvurulan bu fiyatlandırma uygulamasında, yapılan değişikliğe psikolojik olarak daha az tüketicinin olumsuz tepki göstermesi sağlanır.

10.8. TUTUNDURMA (PROMOSYON)

10.8.1. Tutundurmanın Önemi ve Başlıca Çeşitleri (Metodları)

"Tutundurma" veya "promosyon" terimleriyle ifade edilen satışı arttırıcı çabalar, günümüzde işletmeler için önemli ve önemi gitgide daha da artan bir faaliyettir. Mamul ne kadar iyi ve tüketiciye uygun; fiyat ne kadar makul bir düzeyde olursa olsun, işletmenin başarısı için tutundurma çalışmaları hayati bir önem taşır.

Günümüzde tutundurmanın büyük önem kazanmasının çeşitli sebepleri vardır: üretimin dar çevre için yapılmayıp, geniş ölçekli

olması, üreticilerle tüketiciler arasındaki fiziksel mesafenin artması, tüketici sayısının artması, gelir artışı sonucu pazarların büyümesi, üretici işletmelerin çoğalması, ya da dış ticaretin serbestleşmesi ile rekabetin artması, ikame malların çoğalmasıyla rekabetin artması, aracı kuruluşların artması ve dağıtım kanallarının genişlemesi bunların başlıcalarıdır.

Tutundurmanın, inandırıcı, ikna edici, haberleşme veya iletişim olma yönü, onu diğer pazarlama faaliyetlerinden ayıran en önemli niteliğidir. Bu bakımdan, etkili tutundurma, etkili iletişim demektir. Ancak, bilgi verme yoluyla iletişim gerekli olmakla beraber yeterli değildir; zira, tüketiciye üretilen mallar ve hizmetler hakkında bilgi vermek yanında, onun tutum ve davranışları istenilen yönde ise bunu güçlendirmek; değilse, bunu değiştirmek ve istenilen yöne çekmek amacı güdülmektedir.

İnsan davranışlarını değiştirmek de hiç kolay değildir. Bu noktada, işletmeler, iletişim konusundaki gelişmelerden pazarlama alanında yararlanmakta; bilgi verip, ikna ederek tüketicilerin pazarda kendi mamullerine yönelmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bir takım mesajların, bazı kanallarla okuyucu, dinleyici veya seyirci durumundaki tüketicilere ve potansiyel tüketicilere iletilmesini ifade eden iletişim süreci ile işletmeler, talebi teşvik ederek satışlarını ve kârlarını arttırmaya çalışırlar. Bu ana amaç doğrultusunda, gelecekteki satışları arttırmak, pazar payını arttırmak veya korumak, rekabet üstünlüğü sağlamak, bilgi vererek tüketicileri eğitmek ve sosyal sorumluluğu vurgulamak da, başlıca diğer tutundurma amaçları olarak belirtilebilir.

Tutundurma kavramı, esas görevi inandırıcı, ikna edici haberleşme olan pazarlama karması araçlarını kapsar ve çok sayıda araç bu tanıma uyar. Tutundurma çeşitleri veya metodları değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Ama dörtlü olarak yapılan ayırım genel kabul görmüştür:

- Kişisel satış
- Reklam
- Tanıtma (ve halkla ilişkiler)

– Satış geliştirme.

Aşağıda, tutundurmanın en önemli iki çeşidi olan kişisel satış ve reklam ayrı ayrı; halkla ilişkilerin de bir kısmı olan tanıtma ile satış geliştirme ise, birlikte ele alınarak kısaca açıklanacaktır.

10.8.2. Kişisel Satış

Kişisel satış, satış yapmak amacıyla satışçının bir veya daha fazla potansiyel alıcı ile yüzyüze görüşmesidir. Perakende (tezgah-ta) satıcılık, satış gezileriyle satıcılık gibi çeşitli şekillerde yapılan kişisel satış (çok sayıda alıcıları olan tüketim mallarında daha çok kullanılan reklamın aksine) büyük makinelerin, çeşitli üretim araçlarının, genelde sanayi mallarının pazarlanmasında daha yaygın olarak kullanılır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, reklam vasıtasıyla geniş tüketici kitleleri belirli bir marka malın alıcısı haline getirilince, satış işleminin tamamlanması da yine kişisel satışla olur.

Kişisel satış, en eski tutundurma çeşididir; hem de tüketici ile direkt ilişki kurmaya dayanması nedeniyle en etkili iletişim yoludur. Ancak, bu en etkili olma durumu, kişisel olma niteliğine dayanır; çünkü reklam da etki alanının genişliğiyle, kişisel olmayıp kitlesel olması nedeniyle çok etkili bir tutundurma metodu olarak kabul edilir. Zaten kişisel satışın tüm diğer tutundurma çeşitlerinden en önemli ve belirgin farkı, bunun kişisel haberleşmeye diğerlerinin ise kitlesel haberleşmeye dayanmasıdır.

Kişisel satışın başlıca özellikleri şunlardır:

– **Kişisel karşılaşma.** Kişisel satış alıcı ile satıcının yüzyüze gelmesine, direkt olarak görüşmesine dayanır. Karşılıklı etkileşim sözkonusu olur.

– **Dostluk ilişkileri geliştirme.** Yüzyüze, canlı ilişki kurulması dostluk ilişkilerinin geliştirilmesine yol açar; iş hayatında bu ilişkiler çok önemlidir.

– **Dinleme ve karşılık verme zorunluluğu.** Alıcı, nezaketen de olsa satışçıyı dinleme gereğini duyar; anlatılanlara itiraz şek-

linde de olsa karşılık verir. Böylece, reklamdakinin aksine çift yönlü bir iletişim sağlanır ki, bu oldukça önemlidir.

– **Birinci elden bilgi toplama.** Satışçı alıcılarla yüzyüze görüştüğü için doğrudan doğruya onlardan doğru, sağlıklı bilgileri toplar; pazarlama yönetimi için geri bilgi akışı sağlar.

Yukarıda belirtildiği gibi, belirli bir satış yerine bağlı olup olmama yönünden satış ikiye ayrılır:

– **İşyerinde satış veya tezgahda satış** (bu çoğunlukla perakende satıştır).

– **Müşterilere gidilerek satış.**

Yapılan satışın niteliğine göre de, "toptancılara satış", "perakendecilere satış" gibi "aracı işletmelere yönelik"; "nihai tüketicilere yönelik" ve "doğrudan doğruya kendi bürosunda kullanmak ya da üretimine katmak üzere mal ve hizmetleri talep eden (aracı işletmeler dışındaki) endüstriyel alıcılara yönelik" olabilir.

Kişisel satışta satışçı, uygulamada oldukça geniş bir esnekliğe sahiptir; mal veya hizmeti sunuşunu, tüketicinin ihtiyaç ve isteklerine, yüzyüze görüşmesi sırasındaki tutum ve davranışlarına göre ayarlayabilir. Tüketicinin tepkisini görüp, satış yerinde ve anında en uygun yaklaşıma yönelir. Reklama göre ikinci bir üstünlüğü de, genellikle harcanan çabanın daha az bir kısmının boşa gitmesidir.

Kişisel satışın en sakıncalı ve sınırlayıcı yanı, yüksek maliyetli oluşudur. Sarfedilen çabaların az bir kısmı boşa gitmekle beraber, iyi yetişmiş bir satış gücü kurmak, çalıştırmak ve onları muhafaza etmek çok pahalıdır. Bu güçlük yüzünden işletmeler perakende düzeyinde self-servis sistemine yönelmektedirler.

Kişisel satışın başarılı olabilmesi için satışçının hitap ettiği tüketicileri, mamulün özelliklerini, rakiplerin durumlarını ve genelde pazar koşullarını iyi bilmesi gerekir. Profesyonel satışçılık, yapılması güç, ama genelde iyi gelir getiren bir meslektir. Ancak bunun için, kişinin birtakım temel bilgilere sahip olma yanında, çok yönlü bir insan olması, insanlarla iyi iletişim kurabilmesi, enerjik,

girgin ve sabırlı olması, rekabetçi olması, azimli ve aynı zamanda hoşgörü sahibi olması gerekir.

Özetle tekrarlamak gerekirse, kişisel satışın, alıcı ile direkt kişisel ilişki kurma; arzu ve ihtiyaçları yakından izleme, dostluk ilişkileri geliştirme, reklamın tersine dinleme ve karşılık verme zorunluluğu yaratması gibi üstünlükleri ve özellikleri vardır.

Eskiden, yüksek baskılı satış yaygın usul iken, günümüzde satışçının psikolojik baskıyla, adeta zorla satışı gerçekleştirmesi, tüketicici tatminini ön planda tutan pazarlama anlayışına ters düşmektedir.

10.8.3. Reklam

Reklam, "mallar, hizmetler veya fikirlerin, geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır". Reklam mesajı, genellikle, radyo, TV, gazete, dergi, afiş, pano v.b. araçlarla –özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla– geniş kitlelere ulaştırılır.

Reklamın tutundurma metodları arasında özel bir yeri önemi vardır. Esasen yukarıda belirtilen dördütlü ayırımda en önemli tutundurma çeşitleri veya metodları reklam ve kişisel satıştır. Matbaanın icadı, radyo ve TV'nin gelişmesi reklamcılıkta büyük gelişmeler kaydedilmesine imkân hazırlamıştır.

Mal ve hizmetlerin satışlarını ve kârlılığını arttırma nihai amacı doğrultusunda reklam çeşitli amaçlarla yapılır:

- Yeni mamulü pazara sunmak veya yeni pazar bölümlerine girmek
- Dar bir zümrenin kullandığı malı geniş kitlelerin kullanmasını sağlamak
- Firma imajı ve markaya bağlılık yaratmak
- Firmayı ve malın özelliklerini anlatarak satışçılara yardımcı olmak
- Talep düzeyini korumak için, malın kullanım zaman ve adetlerini değiştirmek
- Satışçıların ulaşamadığı kimselere ulaşmak
- Tüketicileri eğitmek v.b.

Reklâmlar çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Reklâm içeriği bakımından, "mamul reklâmı" ve "kurumsal reklâm"; hedef alınan kimseler bakımından, "tüketicilere yönelik reklâm" ve "aracılara yönelik reklâm"; coğrafi bakımdan, "bölgesel reklâm" , "ulusal reklâm" ve "uluslararası reklam" ve nihayet kullanılan araç bakımından da, "radyo ve TV reklâmı", "yazılı basın reklâmı", "posta reklâmı" ve "açık hava reklâmı", belli başlı sınıflandırmalar olarak belirtilebilir.

Reklâm mesajlarının ulaştırılacağı haberleşme kanalları çok çeşitli olmakla beraber, dört grupta toplanabilir:

1. Radyo ve TV gibi göze ve kulağa hitabeden araçlar
2. Gazete ve dergi gibi yazılı basın araçları
3. Posta reklâm araçları (pcstayla gönderilen broşür katalog v.b.)
4. Açık hava reklam araçları (afişler, panolar).

Reklam aracına, reklâmcılıkta "medya", "mecra" veya "reklâm ortamı" da denilmektedir.

Reklâm aracının seçimi, reklâm işlerini yürüten yöneticinin yapacağı en zor işlerden biridir. Çünkü, bu seçim, mesajların kime ulaşacağını etkilediği gibi, seçilen araca göre reklâmın etkisi de farklılık gösterir. Farklı reklâm araçları da birbirinden farklı tip-te mesajları gerektireceği için, reklâm aracının seçiminin, reklâm mesajı seçiminden önce yapılması gerekir.

Reklâm aracının seçiminde de temel olarak pazarlama yaklaşımını benimsemek; diğer bir deyişle, hitap edilecek pazar veya hedef tüketiciden hareket etmek gerekir. Ama konuyu öncelikle, 1. Reklâmla ulaşılmak istenen spesifik amaç; 2. Bu işe ayrılacak bütçe; 3. Hedef tüketicilerin özellikleri ve 4. Bu özellikler çerçevesinde, çeşitli reklâm araçlarının istenilen hedeflere ulaşabilme kabiliyeti açısından ele almalıdır. Bunun için de, herşeyden önce, bir reklâm kampanyası ile ulaşılmak istenen amaçların iyi tanımlanması ve belirlenmesi gerekir.

Reklâm için ayrılan para durumu ve her araçta reklâm vermenin maliyeti de araç seçimini etkiler. Zira, sınırlı olanaklarla araç seçimi ve seçilen araç sayısı, en etkili araçlarının kullanımına

imkân vermez. TV çok etkili ama o ölçüde pahalı bir araç iken, nisbi olarak gazete daha ucuzdur. Hedef alınan tüketicilerin özellikleri ile bunlara ulaşmada en etkili araçların da iyi değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, daha çok genç kızların kullandığı bir mamulün reklâmı için, bu pazar bölümüne hitap eden (genç kızların fazla okuduğu) bir dergi iyi bir reklâm aracıdır.

Reklâmın, hatta genel olarak tutundurmanın fonksiyonları, dikkat çekmek, ilgi uyandırmak, istek uyandırmak ve nihayet bu arzuyu satınalma işlemine dönüştürmektir. Bunlar, "AIDA modeli" olarak bilinen bir pazarlama modelinde en güzel ifadesini bulur (model, dikkat, ilgi, istek ve aksiyon kelimelerinin ingilizce baş harflerinden oluşur). İşte, reklâm mesajında yer alan yazılı (sözlü) metin, resim ve şekillerin tüketiciye iletmek istediği bilgi, fikir veya haberin, dikkat çekmesi, tüketicinin ilgisini uyandırıp, satın alma isteği yaratması ve satınalma eylemine yol açması gerekir.

Bir işletme reklâm yapmak isterse, bu konuda uzmanlaşmış kuruluşlar olarak reklâm ajanslarından yararlanabilir. Ama reklâm ajansından yararlanılın veya yararlanılmasın, işletme organizasyonu içinde reklâmla ilgili bir sorumlu bulunmalıdır. Küçük işletmelerde reklâm sorumlusu, diğer pazarlama görevlerini de yapan bir kimse olabilir. İşletme büyükse, reklâm işlerinin sorumluluğu pazarlama bölümü içinde ayrı bir reklâm alt bölümüne verilir.

Reklâm, imalatçı ve aracı işletmeler açısından önemli bir pazarlama aracı olduğu gibi tüketiciler açısından da çeşitli yararlar sağlar. Ancak, reklâmın aleyhindeki ve lehindeki görüşler çok tartışmalıdır. Reklâmın ekonomik, sosyal ve hukuki açıdan çeşitli etkileri vardır.

10.8.4. Tanıtma ve Satış Geliştirme (Satış Promosyonu)

Tanıtma. Tanıtma, karşılığında genellikle bir ücret ödemeden radyo, TV ve benzeri basın-yayın araçlarında, işletme, yöneticiler veya mallar, ya da hizmetler hakkında yayınlanan ticari haber, röportaj, resim v.b. şekillerdeki tanı-

tıcı çalışmalardır. Tanıtma, işletmede daha geniş kapsamlı olan halkla ilişkiler veya dış ilişkiler fonksiyonunun bir parçasıdır. Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile çevresi arasında olumlu ilişkiler yaratma ve sürdürme çabasıdır.

Tanıtma reklama benzer, onun gibi kitle tutundurma metodudu ve bu yüzden "parasız reklam" diye de anılabilir. Geniş kitlelere yönelik mesajlar, bir ücret karşılığı olmaksızın haber biçiminde sunulur. Ancak, reklamda işletme reklamın yeri ve içeriği üzerinde kontrole sahip olduğu halde, tanıtma da basın-yayın aracı bu kontrolü elinde tutar. Hatta bazen tanıtma olumsuz yönde de olabilir. Örneğin, çevreyi kirleten bir fabrika aleyhindeki bir yayın.

Tanıtma, ücret karşılığı olmamakla beraber, gerçekte olumlu yönde tanıtıcı haber, yorum veya röportajın basın-yayın araçlarında yer alması birtakım maliyetlere yol açar. Tanıtma, "ticari", "kişisel" veya "toplumsal" nitelikli olabilir. Reklâma göre, doğruluk derecesi daha yüksek olduğu gibi, daha çok ilgi ve merak uyandırma özelliği vardır. Örneğin, en büyük sanayi kuruluşumuzun sahibi veya en fazla ihracatı gerçekleştiren "X Holding" yöneticisi ile röportaj.

Satış Geliştirme. Satış geliştirme de, reklam, kişisel satış ve tanıtma çabaları dışında kalan sürekli olarak yürütülmeyen sergiler, teşhirler v.b. devamlılığı olmayan diğer satış çabalarıdır. Bunlar, pek çok sayıda heterojen faaliyetleri kapsar ve bu yüzden sınıflandırılmaları da zordur. Ancak hitap ettikleri kitleye göre, "tüketicilere yönelik" (eşantıyon, kupon ikramiye verme); "araçlara yönelik" (teşvik primi, özel indirim v.b. kolaylıklar) ve "satışçılara yönelik" (prim, ödül verme v.b.) olabilir.

Satış geliştirme, genellikle dikkat çekme ve satış noktasında etkili olma niteliğine; kolay uygulanma ve denetlenme imkânına sahiptir. Bunun temel fonksiyonu, reklam ile kişisel satışı tamamlamasıdır. Son zamanlarda satış geliştirme metodları çok çeşitlenmiş ve büyük harcamalara konu olarak önem kazanmıştır.

10.9. DAĞITIM

Dağıtım, üretilen mamullerin tüketicilere doğru hareketiyle ilgili tüm çabaları kapsar ve bu nedenle üretimle tüketim arasındaki bağlantıyı gerçekleştirir. Üretici bir işletme için dağıtımla ilgili temel kararlardan biri dağıtım kanalının seçimi; diğeri ise, malların gitmesi gereken yere zamanında ve minimum masrafla gitmesiyle ilgili fiziksel dağıtımdır.

10.9.1. Dağıtım Kanalları ve Kanal Seçimi

Aracı, üretici ile nihai tüketici veya malları kendi üretiminde kullanan endüstriyel kullanıcı arasında yer alan bağımsız bir kuruluş olup, malın mülkiyetinin devrini sağlar. Bu devir işlemini malın mülkiyetini üzerine alarak veya almaksızın gerçekleştirir; gelirini de bu yoldan sağlar. Aracı kuruluşların, banka, sigorta şirketi ve taşıma işletmesi gibi pazarlama sürecine yardımcı olan diğer işletmelerden başlıca farkı da, mülkiyetin devrine aktif olarak katılmalarıdır.

Aracılar, hukukumuzda, malın mülkiyetini üzerine alıp almamalarına göre iki gruba ayrılırlar.

1. Tüccar aracılar
2. Yardımcı aracılar (tüccar yardımcıları).

Tüccar aracılar, satılmasına yardımcı olduğu malın mülkiyetini üzerine alan aracılar olup, tipik örnekleri toptancılar ve perakendecilerdir. **Yardımcı aracılar** veya **tüccar yardımcıları** ise, mülkiyeti devretmeksizin onun transferine yardımcı olan acenteler, tellallar ve komisyonculardır. Tüccar aracılar aldıkları malları stok yaparlarken, bunlar stok yapmayarak, sadece alıcılar ile satıcıları bir araya getirip, bu hizmet karşılığı satış üzerinden bir yüzde (komisyon) alırlar.

Dağıtım kanalı, kısaca, "bir malın üreticiden tüketiciye hareketinde izlediği yol" olarak tanımlanabilir. Dağıtım kanalı işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapıdır. Üretici, kendi işletmesi içindeki örgütsel birimleriyle malların hareketini sağlayabildiğinden dolayı, kanalın bir ucunda yer alır; tüketiciler de, aynı şekilde malların

hareketini sağlayabildiklerinden diğer ucunda yer alırlar; bu ikisinin arasında da aracı kuruluşlar bulunur.

Dağıtım kanalı kararlarının iki yönü, bunların en önemli pazarlama kararları arasında yer almasına yol açar: 1. İşletmenin mamulleri için seçilen kanallar diğer bütün pazarlama kararlarını etkiler (örneğin, sınırlı dağıtım veya yaygın dağıtımın benimsenmesi; reklam kararlarına ve fiyatlandırma kararlarına etki eder); 2. Bu kararlar, işletmenin diğer işletmelere karşı uzun vadeli taahhüt ve bağlantılar içine girmesine yol açar.

Dağıtım çeşitli şekillerde gerçekleştirilir. Genellikle, dağıtım kanalı üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alınarak, bu ilişkinin direkt (doğrudan) veya endirekt (dolaylı) olmasına göre, dağıtım iki gruba ayrılır:

1. Direkt dağıtım
2. Endirekt dağıtım.

Direkt dağıtım, üretici işletmenin kendi satış örgütüyle, doğrudan doğruya tüketiciye (nihai veya endüstriyel) malının satışını yapması halidir. Alım-satım işlemi, bir ucunda üreticinin diğer ucunda tüketicinin bulunduğu dağıtım kanalıyla yapılır. Direkt dağıtım uygulaması; üretim ve tüketim bölgeleri arasındaki uzaklığın az olması; üretim ve tüketim temposunun aynı veya benzer olması; tüketici sayısının az veya belirli merkezlerde toplanmış olması; bir kerelik satınalma hacmi veya birim fiyatın yüksek olması gibi durumlarda daha çok görülür.

Endirekt dağıtım, üretici ile tüketici (kanalın iki uç üyesi) arasındaki alım-satım ilişkisini hukuki ve iktisadi bağımsızlığı olan toptancı, yarı toptancı, satış temsilcisi, komisyoncu ve perakendeci gibi aracı kuruluşların gerçekleştirmesi halidir.

Endirekt dağıtımı, diğer bir deyişle, "aracı kullanmayı" gerektiren çeşitli nedenler vardır. Üretici işletmelerin büyük de olsalar, çoğunlukla mallarını doğrudan doğruya nihai tüketiciye yönelen bir dağıtım kanalı sistemi kuracak mali güce sahip olmamaları; aracı işletmelerin temel pazarlama görev ve fonksiyonları açısından deneyimli, üstün ve etkin olmaları; aracı kullanmanın işlem (ilişki veya el değiştirme) sayısında tasarruf sağlaması bunların başlıcalarıdır.

Başlıca dağıtım kanalı alternatifleri (ki bunlar, tüketim malları ve endüstri malları için bazı farklılıklar gösterir), daha çok tüketim malları temel alınarak şöyle gösterilebilir;

1. Üretici → Tüketici
2. Üretici → Perakendeci → Tüketici
3. Üretici → Toptancı → Perakendeci → Tüketici
4. Üretici → Acente → Toptancı → Perakendeci → Tüketici
(Komisyoncu)
5. Üretici → Üreticinin Satış İşletmesi → Toptancı → Perakendeci → Tüketici.

Bunlardan ilki, en kısa ve en basit kanal olup direkt dağıtımla malın tüketiciye ulaştırılmasıdır. Tarımsal mallarda, bazı tüketim mallarının imalat yerinde direkt satışında ve postayla satışta görülür. İkincisi, tek satış aracı olarak perakendecinin bulunması hali olup, tarımsal mallarla, ev eşyalarında çok rastlanır.

Üçüncüsü, aracı olarak hem toptancının hem perakendecinin kullanılması yolu ise, tüketim mallarında geleneksel dağıtım kanalıdır. Bu küçük imalatçılarla, küçük perakendeciler için en ekonomik kanal şeklidir. Bazen, işletmeler toptancı yerien acente veya komisyoncu ile toptancıya ulaşırlar; bazen de, dördüncü alternatifte olduğu gibi acenteler vasıtasıyla toptancıya ve bunlarla da perakendeciye ulaşırlar. Beşinci kanal alternatifi de, üretici işletmenin satış işletmesi kurarak, bununla toptancı ve perakendeci zinciri içinde tüketiciye ulaşılmasıdır.

Dağıtım (veya pazarlama) kanalının seçiminde, pazarın yapısı ve büyüklüğü, rakiplerin kanalları, mamulün nitelikleri, aracı işletmelerin sağladığı hizmetler ve üreticinin politikalarına uyabilmesi, üretici işletmenin finansal gücü, yönetim yeteneği ve aracıları sağladığı hizmetlerle, onları denetleme arzusu gibi çeşitli faktörler gözönünde tutulur. Tüm bunların analizi ile yüksek satışları ve kârı sağlayacak şekilde pazarlama kanalları seçilmelidir.

Dağıtımın ne ölçüde yoğun olacağı ile ilgili olarak, belli başlı üç dağıtım politikası vardır: **yaygın veya yoğun dağıtım; seçimli veya selektif dağıtım ve özel dağıtım.** Yaygın dağıtımın esası, malın alıcısı bulunabilecek her yerde satışa sunulması olup, tüketim mallarında, özellikle kolayda mallarda fazla kullanılır. Se-

çimli dağıtım, belirli bir bölge sınırlı sayıda toptancı veya perakendeci veya sadece perakendeci kullanma politikasıdır. Özel dağıtım ise, belirli bir pazarda sadece tek toptancı veya perakendeci vasıtasıyla mamulün dağıtılması politikasıdır. Bu üç dağıtım politikasının herbirinin kendisine özgü üstünlükleri ve sakıncaları vardır.

10.9.2. Fiziksel Dağıtım

Dağıtım kanallarının seçiminden ve kanal üyeleri olarak araçlar belirlendikten sonra, işletme için dağıtımın ikinci yönü olan, mamulün bu kanallardan iletilmesi veya "fiziksel dağıtım" sorununa sıra gelir. Fiziksel dağıtım, "mamullerin üretim aşamasından geçtikten sonra tüketiciye teslimine kadar yapılan işlemler" olarak tanımlanır ve bazı hallerde hammaddelerin üretim kaynaklarından fabrikaya, üretim alanına gelişiyile ilgili işlemleri de kapsar. Böylece, malın depolanması, sınıflan-dırılması, fabrika ve depo yeri seçimi, nakledilmesi, koruyucu ambalajlama, stok kontrolü, fabrika ve depo yeri seçimi, siparişlerin işlenmesi ve müşteri hizmetleri v.b. işlemler fiziksel dağıtımın kapsamına girer.

Şu halde, fiziksel dağıtım çoğunlukla taşıma ile eşanlamlı olarak düşünülmesine rağmen, kapsamı hayli geniştir. Fiziksel dağıtımın fonksiyonlarından biri ve belki en önemlisi olan taşıma, malların üretim noktalarından tüketim (satış), nokta-larına ihtiyaç duyulan miktarda, zamanında ve uygun maliyetle hareket ettirmektir.

Taşıma, belli başlı olarak karayolları, demiryolları, denizyolları, boru hattı (pipe-line) ve bazen de hava yolu ile yapılır. Bunlar-da taşıma ücretleri veya tarifeleri oldukça farklılık gösterir. Taşıma ücretlerinde hızlı değişimler ve şiddetli rekabet görülür. Taşıma ücretlerinin kararlaştırılmasında, malın yükleme özelliği, zarar ve hasar görme olasılığı, hacim, taşıma düzeni, zorunlu techi-zat, zorunlu hizmetler ve uzaklık rol oynar.

Depolama ve depo yerlerinin seçimi de fiziksel dağıtımla ilgili önemli fonksiyonlardandır. Bazı hallerde, mallar, üre-

timden hemen sonra yüklenip satış yerlerine gönderilir; iç depolama yapılmaz. Pazara yakınlık da gözönünde tutularak mallar üretim yeri dışında depolanır. Depo yerlerinin seçiminde de sağlanacak hizmetin düzeyi ve maliyet gözönünde tutulmalı, mamulü en az maliyetle, en kısa zamanda gerekli yere ulaştıracak ve rekabet üstünlüğü sağlanacak yerler seçilmelidir.

10.10. ULUSLARARASI PAZARLAMA

Uluslararası pazarlama, pazarlamanın ülke sınırları dışında da yapılması; diğer bir ifadeyle, iki veya daha çok ülkede uygulanmasıdır. Mallar, hizmetler ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasının ilke ve teknikleri aynı ise de, uygulamada yurt içi pazarlama ile uluslararası pazarlama arasında önemli farklılıklar görülür. Bu farklılıklar, temelde çeşitli yönleriyle ülkelerin birbirlerinden farklı olmalarından; dolayısıyla çevresel faktörlerden kaynaklanır. Birden çok ülke pazarına yönelme önemli ölçüde karmaşıklık ve zorluk da yaratır. Dış pazarlarda belirsizlik ve risk çok daha fazladır; gümrük vergileri, kotalar ve çeşitli engeller vardır.

Çeşitli zorluklarına karşın, tüm dünyada işletmeler giderek artan ölçüde uluslararası pazarlamaya yönelmektedirler. Pazar çeşitleri ve özellikleri incelenirken belirtildiği gibi, bunun birçok nedeni bulunmakla beraber, hepsi 2 ana nedene indirgenebilir: **İç pazarların itici gücü** (pazarların doyması, ekonomik durgunluk v.b. nedenlerle) ve **dış pazarların çekici gücü** (büyük satış ve kâr sağlama potansiyeli).

Gerçekten 1980'li yıllarda, özellikle 1983'den sonra dünya ticareti hızla gelişmiş ve birçok gelişmekte olan ülkede işletmeler dış pazarlara açılmıştır. Ancak, 1990'da ortaya çıkan Körfez Krizi'nden sonra, 1991 yılı en durgun yıl olmuş; onu izleyen son 5-6 yılda dünya ticaretinde ağır tempolu bir iyileşme görülmüştür. Daha sonra, 1997'de Uzak Doğu'da başlayıp, Rusya'ya da sıçrayan yeni bir kriz, 1998-1999 yıllarında global krize dönüşerek dünya ekonomisini ve ticaretini fena halde sarsmıştır.

10.10.1. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Uluslararası pazarlara girmek isteyen bir işletme, herşeyden önce dış pazar fırsatlarını araştırmalı, bilgi toplayıp bunları analiz ederek pazar fırsatlarını gerçekçi bir biçimde değerlendirmelidir. Çeşitli ülke pazarlarının araştırılması, iç pazara göre hayli karmaşık, çok boyutlu ve çok masraflı bir iştir. Bu yüzden geniş ölçüde ikincil kaynaklardan yararlanma yoluna gidilir; özellikle, başta Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası kuruluşların veri, istatistik ve raporları ile, girilmesi düşünülen ülkenin yayınlarından yararlanılır.

Uluslararası pazarlamayı yurt içi pazarlamadan farklı kılan başlıca çevre faktörleri üç ana grupta ele alınabilir: **kültürel ve sosyal çevre; ekonomik ve demografik çevre; politik ve hukuki çevre.** Bu çevre faktörleri aşağıda kısaca ele alınacaktır.

Kültürel ve Sosyal Çevre. Bugün dünyada mevcut 200'e yakın ülkede kültürel ve sosyal farklılıklar oldukça büyüktür. Sözkonusu farklı özellikler, pazarlama karmasının oluşturulmasında (pazarlama programının yapılmasında) gözönünde tutulması gereken faktörler olup, özellikle tutundurma ve reklam çabalarında büyük önem kazanırlar. Kültürel ve sosyal çevre faktörlerinin kategorilere ayrılarak analizi de zordur.

Ekonomik ve Demografik Çevre. Ülkelerarası ekonomik farklılıklar en çarpıcı şekilde kendini milli gelir düzeylerinde gösterir. Kişi başına millî geliri (GSMH'sı) 100 dolar dolayında olan dünyanın en fakir ülkeleri ile, 20 000 dolar ve daha fazla olan ileri sanayi ülkeleri bu bakımdan tam bir tezat oluşturur. (Nitekim, gelir yönünden iki uç ülke, dünyanın en zengini olan İsviçre'de bu rakam 44 350 dolar iken; en fakiri olan Mozambik'de sadece 80 dolardır. 1996 yılı verileri). Nüfusun miktarı ve yapısı da, uluslararası pazarlamayı etkiler. Toplam nüfusu 1,2 milyarı geçen Çin'den, 6 milyon nüfuslu olup (1997 ortasında bir eyalet olarak Çin'e katılan) Hong Kong çok daha fazla kişi başına gelire sahiptir; ayrıca, ihracat ve ithalatı da daha fazladır.

Politik ve Hukuki Çevre. Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen işletmeler için her ülkedeki politik istikrar, ticarete getiri-

len sınırlamalar, gümrük ve diğer vergiler ile çeşitli yasa, kural ve anlaşmalar büyük önem taşır. İzlenen ekonomik politikalar, yabancılarla karşı tutum, kâr transferi konusunda hükümet politikası v.b. özellikle bir yabancı ülkede pazarlamaya girecek işletme için iyi araştırılıp, ona göre faaliyet kararı verilmesi gereken hususlardır.

10.10.2. Uluslararası Pazarlara Giriş Şekilleri

Uluslararası pazarlara girmeyi düşünen bir işletme için birkaç alternatif giriş şekli mevcuttur. Bunlar incelenirken, pazarlanacak mamulün niteliği, düşünülen pazarla ilgili çevresel faktörler ve işletmenin kaynaklarını (finansal, beşeri ve maddi) ne ölçüde buraya bağlayacağı gözönünde tutulur. Söz konusu seçenekler, en az taahhüt ve kaynak tahsisini gerektiren ihracat ve en fazlasını gerektiren direkt yatırım ile, bu iki uç arasında kalan yabancılarla lisans verme ve ortaklaşa hareket etmedir.

İhracat. Dış pazarlara girmenin en basit ve en çok kullanılan şekli olan ihracat, işletmenin üretiminin bir kısmının yurt dışına gönderilmesi ve orada satılmasıdır. Üretici işletme bazen mamulünü hiç değiştirmeden (iç pazardaki gibi); bazen de gideceği yere göre bazı değişiklikler yaparak gönderir. En az riskle dışa açılma yolu olan ihracat; "dolaylı ihracat" (bir ihracat şirketi veya kooperatif gibi bir aracı vasıtaıyla), ya da "direkt ihracat" şeklinde olabilir.

Lisans Verme. Başka bir ülkedeki işletmeye "lisans anlaşması" ile bir konuda faaliyet izni verilir. İşletme, yabancı ülke işletmesine; bir üretim sürecini, bir markayı, patenti, ticari sırrı veya herhangi birşeyi bir bedel karşılığı sağlar. Lisansı alan işletme, böylece bir üretim tekniğini veya becerisini, tanınmış bir mamulü veya markayı büyük yatırımlara ve riske girmeden elde ederken; lisansı veren işletme de, kolayca dış pazara girmiş olur. Lisans vermenin özel ve çok kullanılan bir şekli de franchising haklarını vermedir.

Ortak Girişim (Joint Venture). Günümüzde ekonomik veya politik nedenlerle sıkça başvurulmuş bu dış pazara giriş şeklinde,

çeşitli avantajları nedeniyle bir yerli yatırımcı, yabancı ülkede yerel yatırımcılarla ortak olarak iş yapar. Bu, mülkiyeti ve denetimi paylaşarak ortak iş kurma şeklindedir. Dış ülkede bir yerel işletmeye ortak olarak katılma veya yepyeni bir işletme kurma gibi değişik şekillerde olur.

Direkt Yatırım. Bu, en riskli, ama en kârlı olabilecek pazara giriş şekli olup, dış pazarda montaj veya üretim tesisleri kurmak üzere yatırım yapma yoludur. Gidilen ülkenin ucuz işgücü, hammadde gibi kaynaklarından yararlanılması yanında, yatırımlar üzerinde tam denetim sağlanır; ancak bu, kâr transferinin sınırlandırılması, devalüasyon gibi durumlar nedeniyle en riskli seçektir.

10.10.3. Uluslararası Pazarlar İçin Pazarlama Programı

Uluslararası pazarlara yönelik pazarlama programı hazırlayan işletmeler için iki ana strateji alternatifi vardır:

1. Standart pazarlama karması

2. Farklılaştırılmış pazarlama karması.

Standart pazarlama karması stratejisinde, işletme hangi yabancı pazara girerse girsün, aynı pazarlama karmasını kullanır. Bu yöntemin en önemli avantajı, büyük ölçekli üretimden dolayı birim maliyetlerin düşürülmesidir.

Farklılaştırılmış pazarlama karması stratejisinde ise, işletme pazarlama karması unsurlarını her hedef pazar için ayrı ayrı adaptasyona (uyarlamaya) tabi tutar. Bu takdirde işletme için daha çok satış ve kâr sağlama imkanı vardır; ancak bu ana strateji daha büyük üretim ve pazarlama maliyetlerini gerektirir. Aşağıda, kısaca pazarlama karması unsurlarının uluslararası pazarlara göre adaptasyonu üzerinde durulacaktır.

Mamul ve Tutundurma

Uluslararası pazarların özellikleri dikkate alınarak, her pazara sunulacak mamul üzerinde bazı değişikliklere gidilebilir. Ancak bu değişiklikler fayda-maliyet analizi eşliğinde yapılmalıdır. Diğer yandan, uluslararası iletişimin yaygınlaşmasıyla çeşitli ülke pazarları arasındaki kültürel farklılıklar da giderek azalmaktadır. Bu nedenle, bir kısım işletmeler dış pazarlara farklılaştırılmış maddeler yerine, tüm pazarlara hitabeden, gelişmiş, fonksiyonel, da-

yanıklı ve uygun fiyatlı standart mamuller sunmaya yönelmişlerdir. Örneğin, ünlü kot pantolon markaları.

Yukarıdaki iki ana strateji doğrultusunda uluslararası pazarlar için sözkonusu olabilen başlıca mamul ve tutundurma (veya iletişim) stratejileri şunlardır:

1. Standart mamul; Standart tutundurma (veya iletişim)
2. Standart mamul; Farklılaştırılmış tutundurma
3. Farklılaştırılmış mamul; Standart tutundurma
4. Farklılaştırılmış mamul; Farklılaştırılmış tutundurma
5. Yeni mamul; Yeni tutundurma.

Bu stratejilerin birincisinde işletmeler tüm dış pazarlara aynı mamulü, aynı tutundurma mesajlarıyla sunarken; ikinci stratejide, aynı mamulü birbirinden farklı tutundurma karmalarıyla iletmektedirler. Üçüncü stratejide, farklı mamüller uluslararası pazarlara aynı tutundurma karmasıyla verilirken; dördüncü stratejide de, farklı mamuller farklı tutundurma karmalarıyla sunulmaktadır. Beşinci stratejide ise, işletmeler yeni mamulleri yeni tutundurma karmalarıyla dış pazarlara sunmaya çalışmaktadırlar.

Fiyat ve Dağıtım

Yabancı pazar şartlarının belirsizlikleri, o pazarlarda mevcut fiyatlandırma uygulamaları ve döviz kuru gibi faktörler sebebiyle uluslararası pazarlarda iyice zorlaşan fiyatlandırma işleminde, genellikle "maliyet artı" metodu uygulanır. Uluslararası pazarlamada en çok kullanılan fiyat kavramları ise, F.O.B. (Free On Board) ve C.I.F. (Cost, Insurance, Freight)'dir. F.O.B. fiyat, ihracatta kullanılan ve malın taşıma aracına üretici (satıcı) işletme tarafından yüklenmiş haldeki fiyatıdır. Diğer bir ifadeyle, ihrac edilecek malın gemiye (veya başka bir taşıma aracına) yükleme maliyeti satıcıya aittir. C.I.F. fiyat ise, ithalatta kullanılır ve mal bedeli, sigorta ve taşıma olmak üzere üç maliyet unsurunu kapsar.

Dış pazarlara yönelik pazarlama karmasının geliştirilmesinde dağıtım da, her ülke pazarı için ayrı ele almak gerekir. Hedef olarak düşünülen ülkede dağıtım sisteminin özellikleri iyice etüdü edilmeli ve sistemin gereklerine göre dağıtım kanalları seçilip, en uygun dağıtım düzeni oluşturulmalıdır.

ONBİRİNCİ BÖLÜM

FİNANS

"Uzun dönemde herşeyin bir maliyeti vardır; elde ettiğimiz herşeyin karşılığını, maddi veya manevi olarak er ya da geç, faiziyle birlikte ödeyeceğimizden kuşku duyulmamalıdır."

Kemal Tosun

- FİNANSIN TANIMI, KAPSAMI, İŞLETMEDEKİ YERİ VE ÖNEMİ
- FONLARIN SAĞLANMASI
- FONLARIN KULLANIMI
- FİNANSAL PLANLAMA
- FİNANSAL ANALİZ
- YENİ FİNANSAL TEKNİKLER

Finans, işletmenin üretim ve pazarlama gibi temel fonksiyonlarından biridir. Çünkü çeşitli ekonomik düzenlerde, özellikle kapitalist ve karma ekonomilerde tüm ekonomik faaliyetler para aracılığı ile yürütülür. Bu tür ekonomilerde işletmenin kurulması da para vasıtasıyla olur. Sosyalist ekonomilerde de paranın fonksiyonları aynıdır; işletme kurma kararlarının verilmesi, daha çok fiziki kaynak gözönünde tutularak merkezi planlamaca yapıldığından paranın nisbi önemi daha az olmakla beraber, yine de, topluma fayda açısından kaynakların tahsisinde "kârlılık" kriter olarak kullanılmaktadır.(1)

Bu bölümde, önce finansın tanımı, kapsamı, işletmedeki yeri ve önemi ele alınacak; sonra, fon sağlama şekilleri ile fonların kullanımı üzerinde durulacak; daha sonra, finansal planlama incelenecektir. Bundan sonra, temel finansal tabloları ve finansal oranları ele almak suretiyle, finansal analiz konusu gözden geçirilecek ve

son olarak da, nisbeten yeni sayılan finansal tekniklerin başlıcaları olan faktöring, forfaiting ve finansal kiralama (leasing) konuları ana hatlarıyla açıklanacaktır.

11.1. FİNANSIN TANIMI, KAPSAMI, İŞLETMEDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Finans veya Türkçe'de daha yaygın kullanıldığı şekliyle finansman, işletmeler açısından, kısaca:

İhtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir

şeklinde tanımlanabilir. İşletmede finansman fonksiyonunu yerine getiren finans veya mali işler yöneticisi, temel olarak, gerekli fonları **en uygun şartlarda elde etmek ve en etkin bir biçimde kullanmakla görevli kimsedir.** "Fon", finansmanın en genel aracı olup, paradan daha geniş kapsamlı bir terimdir. Para denilince nakit ve bankadaki vadesiz mevduat kastedilir. Fon ise, **nakit, vadesiz mevduat, nakde çevrilebilir değerler ve gerektiğinde para gibi görev yapabilecek çeşitli unsurları kapsar.**

İşletmede mali kararların verilmesi sorumluluğu, ister yönetim kurulu üyelerinden kurulmuş bir komiteye, ister mali işlerden sorumlu bir genel müdür yardımcısı veya mali işler müdürüne, ya da muhasebe müdürüne verilmiş olsun; mali işlerle ilgili görevler, finansal yönetimden çok, idari görevler olarak sınıflandırılacak ve finans açısından geçici denilebilecek tek düzen işleri kapsar.(2) Bu geçici görevler arasında tahsilat, ödeme, koruma, para ve kıymetli evrakı emanette tutma, ücret bodrolarının hazırlanması, tahvil kayıt ve transferlerine nezaret edilmesi, menkul ve gayrimenkul kıymetlerin vergilerinin yönetimi, sigorta işlemlerinin tamamlanması gibi önemli işler vardır. Fakat bunların hiçbirisi finansal yönetim kararları verilmesini gerektirmezler.

Finansal yönetimin kapsamı, **bir görüşe göre,** yalnız nakit para ile ilgilidir. Ancak, dolaylı veya dolaysız olarak hemen hemen her ticari işlem nakitle ilgili olduğundan işletme finansı, işlerin yürütülmesiyle ilgili herşeyle ilgilenir.(3) Bu görüş, yalnız para ile

ilgili olduğu için dar gibi görünmekle beraber, niteliği gereği çok geniş kapsamlı olan bir finans kavramını içerir.

Buna karşılık, diğer uçta yer alan ikinci bir görüş, finansal yönetimi, işletmede kullanılan fonların sağlanması ve idare edilmesi olarak ele almakta olup, nisbeten dar kapsamlıdır. Bu görüş, Üniversite düzeyindeki akademik çalışmalarda geleneksel olarak yaygın kabul gören yaklaşımdır; temel olarak fonların sağlanmasını anlamakla beraber, finansal araçları, kuruluşları, fonların sağlanmasında kullanılan yolları, işletmenin fon kaynakları ile olan hukuki ve muhasebe yönünden ilişkileri ve gelirlerle varlıkların bu kaynaklara dağıtımı konularını da kapsamaktadır. Ancak, ekonomik bakımdan finansal yönetime bu yaklaşım, sermaye fonları talebini ortaya çıkaran yatırım harcamaları kararlarının, işletmenin başka bölümünde saptandığını varsayar ve finansal politikaya, işletmeye açık kaynaklardan en iyi şekilde fon sağlama görevini verir.

Üçüncü bir görüş ise, sistem yaklaşımı çerçevesinde, finansal yönetimin, işletmenin tüm yönetiminin bölünmez bir parçası olduğu düşüncesine dayanır. Böyle ele alınınca, finansal yönetim, fon sağlama ile ilgili bir destek hizmeti olmaktan çıkmakta; daha geniş bir görüşle, finansal politikanın temel sorunu, fonların etkin ve rasyonel bir şekilde kullanılması olmaktadır. Bu takdirde yapılan temel işlem, işletmenin kendi kendine koyduğu finansal amaçlara ulaşabilmek için alternatif potansiyel fon kaynaklarının maliyetleri ile potansiyel kullanım yerlerinin rasyonel bir biçimde karşılaştırılmasıdır.

Geleneksel yaklaşıma alternatif olan yeni yaklaşımda da, yine, işletmenin fon kullanan çeşitli bölümlerinden gelen tekliflerin, bugünkü ve gelecekteki teknoloji, mal, hizmet ve sermaye piyasaları koşullarının belirli olduğu varsayılmaktadır. Bu veriler çerçevesinde finansal yönetimin görevi, yapılmakta olan veya yeni işlere fonları sağlamak için verilen kararları gözden geçirmek ve denetlemektir. Dolayısıyla, fon sağlama görevine ek olarak, varlık elde edilmesi veya elden çıkarılması kararları verildiğinde, finansal yönetim, başta üretim ve pazarlama olmak üzere diğer işletme fonksiyonları ile doğrudan doğruya ilişkili olmaktadır.

Finansın, işletmenin en önemli fonksiyonlarından biri olmasına paralel olarak, finans yöneticisi işletmede yüksek bir pozisyon veya mevkiye bulunur. Temel politikaların formüle edildiği ve nihai kararların alındığı yönetim kuruluna ve genel müdüre yol gösteren kişilerden biri olarak çalışır. Baş finans yöneticisi genellikle "genel müdür yardımcısı" pozisyonundadır ve mali işlerden sorumlu kişi olarak doğrudan doğruya genel müdür ile yönetim kuruluna rapor verir.(4)

İşletmeciliğin gelişme süreci içinde, özellikle Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933) ile finans işletmede önem kazanmış; bu önem İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmelerle daha da artmıştır. Gelişmiş ülkelerde görülen hızlı ekonomik gelişme, teknoloji ve piyasalardaki hızlı değişmelerle birlikte artan rekabet baskıları, sermaye fonlarının alternatif kullanım yerleri arasında daha dikkatli ve sistemli bir biçimde dağıtılmasını gerektirir hale getirmiştir.

Çeşitli alanlardaki ilerlemeler sayesinde, özellikle, ekonomik verilerin ölçülmesi ve projeksiyonu (mevcut gelişme eğilimlerinin geleceğe doğru uzatılması yoluyla tahmin edilmesi) ile işletme giderlerinin tahmini ve denetimi kolaylaşmıştır. İşletme yöneticisi için bu bilgilerle yakından ilişkili bir şekilde sermaye bütçelemesi sisteminin kurulması gitgide daha elverişli hale gelmiştir.(5) Aynı zamanda, işletme yönetiminde sermaye yatırımları ve yatırımlardan sağlanacak meblağların tekrar yatırım için harcanmasına ilişkin kararlarla uğraşacak ve bu kararları anlaşılır ve savunulabilir bir analiz sistemine dayandırabilecek bir mekanizmanın kurulması zorunlu olmuştur.

Yukarıda değinilen gelişmeler yanında, işletmelerin büyümesi, işletmelerarası birleşmeler, devlet müdahalesinin artması ve bilgi işlem teknolojisindeki yenilikler, finansal kontrolün yararlarını ve sorumluluğunu geniş ölçüde arttırmıştır. Buna paralel olarak da, finans sorumlusu kilit yönetici durumuna gelmiştir. Esasen, 1973 petrol krizi ve bundan kaynaklanarak dünyayı saran enflasyon olgusu, tüm ülkelerde bir yandan "pazar bulma ve satış" diğer yandan, "finansal kaynakların sağlanması ve kullanımı" sorununun önemini arttırdığı içindir ki, finans ve pazarlama, Tür-

kiye'de özellikle 24 Ocak 1980 Ekonomik İstikrar Tedbirleri sonrasında ön plana çıkan işletme yönetimi alanları olmuştur.

Finans yöneticisinin görevleri veya finans fonksiyonunun başlıca konuları olarak: finansal tahmin ve planlama, finansal ihtiyaçları karşılayacak fonların bulunması ve elde edilmesi; fonların yatırımı ve finansal denetim sayılabilir.

11.2. FONLARIN SAĞLANMASI

İşletmenin finansal yapısı, toplam kaynakların veya tüm işletme varlıklarının nerelerden sağlandığını ve bunların nasıl kullanıldığını gösterir. Finansal yapı, herşeyden önce, işletmenin sermaye miktarı ve bu sermayenin nasıl oluştuğuyla ilgilidir.

11.2.1. Sermaye Kavramı ve Sermaye Kaynakları

"Sermaye" kavramı iktisatta, hatta işletmeciliğin değişik alanlarında farklı anlamlarda kullanılır. Birbirleriyle yakından ilişkili iki alan olan muhasebede ve finansda bile anlam farkı mevcut olup, terimin bütün halleri kapsayacak tek tanımını yapmak da mümkün değildir.(6)

İktisat biliminde sermaye, üretime tahsis edilen bütün fiziksel üretim araçlarını kapsar ve emekle birlikte çok önemli bir üretim faktörüdür (makine, bina v.b.).

Genel olarak, işletmecilikte sermaye, işletmenin amaçlarına ve üretim çabalarına uygun olarak toplanmış bütün maddi ve maddi olmayan varlıklardır. Sermaye, bu anlamda aktifler toplamına eşit olup, "duran varlıklar" ve "dönen varlıklar" olmak üzere ikiye ayrılır. Muhasebede sermaye, bir pasif hesaptır ve varsa ödenmemiş sermaye düşüldükten sonra, işletmenin işletme sahiplerine olan borcunu gösterir. Diğer bir ifadeyle, öz sermaye ya da öz kaynaklar, işletme sahiplerinin işletmeye tahsis ettikleri para ve öteki varlıklardır. Bilanço eşitliği açısından, toplam net aktifler ile borçlar arasındaki farka eşittir.

Burada konumuz olan finans açısından ise, sermaye (öz sermaye anlamında), işletmenin borç olarak sağladığı kaynaklar dışındaki kendi imkânlarını ifade eder ve kurucuların koyduğu veya hisse senedi satın alanların sağladıkları fonları, işletmenin yarattığı, ihtiyatlar, dağıtılmamış kârlar gibi fonları kapsar.(7) Kısaca ifade etmek gerekirse, burada sermaye, aktifteki unsurlara karşılık, bunları finanse eden işletmenin kendi öz kaynakları anlamındadır.

Varlıkların finansmanında kullanılan kaynaklar başlıca iki grupta toplanır:

- Öz kaynaklar (Öz sermaye)
- Yabancı kaynaklar (Borçlar)

Finansman şekilleri de, fonların kaynağına göre bu çerçevede ikiye ayrılır:

- Öz kaynaklarla finansman
- Yabancı kaynaklarla (borçlarla) finansman.

Sağlanan fonların vadesine göre de, finansman yine iki gruba ayrılabilir:

- Kısa vadeli finansman (1 yıla kadar vadeli)
- Uzun vadeli finansman (1 yıldan fazla vadeli).

11.2.2. Öz Kaynaklarla Finansman

Bir işletme kurarak faaliyete geçirmek isteyen bir kimse veya kimselerin, kendi kişisel varlıklarından ayırarak işletmeye tahsis ettikleri maddi ve maddi olmayan iktisadi değerlere o işletmenin öz kaynakları denilir. Şu halde, öz kaynaklar ortakların koyduğu, mülkiyeti işletmeye ait sermaye veya öz varlıklardır. İşletmenin faaliyete geçmesinden sonra ayrılan ihtiyatlar ve karşılıklar da öz sermayeden sayılır.

Öz sermaye kapsamına, para, mal, bina, patent hakkı, işletme adı, marka, v.b. her türlü varlıklar girer. İşletmenin tüm risklerine öz kaynaklar katlanır.

Bir işletmenin sahip veya sahiplerince gerek kuruluş aşamasında, gerekse daha sonra sermaye arttırımı yoluyla, ya da kârdan dağıtılmayarak şirkete fon tahsis edilmesine öz kaynaklarla finansman denir. İşletmede ilk finansmanı, doğal olarak, ortaklar sağlar. Öz kaynaklardan sağlanan sermayenin miktarında ve bileşiminde, işletmenin büyüklüğü, ortak sayısı, sermaye piyasasının durumu, borç alabilme imkânları v.b. faktörler rol oynar.

Öz kaynaklarla finansmanın üstünlüğü, işletmeye tahsis edilen fonların süresiz veya çok uzun bir süre için işletme emrine verilmiş olmasına; herhangi bir sermaye maliyetinin söz konusu olmayıp, faaliyetlerden doğacak kârın tümüyle sahiplerine ait olmasına dayanır.(8) Öte yandan, işletmenin dışarıdan borç bulabilme imkânları da öz sermaye ile yakından ilişkilidir. Zira, öz sermaye alacaklılar için alacaklarına karşılık bir güvenlik unsuru ve kredilerde ölçü olur.

Otofinansman da, öz kaynaklarla finansman usullerinden biridir. Otofinansman, kendi kendini finanse etme anlamına gelir; işletmenin, kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği kârların tümünün veya bir kısmının dağıtılmayarak işletmede bırakılması yoluyla sermaye ihtiyacının karşılanmasıdır. Böylece, işletme sahiplerine veya üçüncü şahıslara başvurmadan, yasaların veya işletme yönetiminin gerekli gördüğü nedenlerle kolay yoldan ve sermaye maliyeti sözkonusu olmadan fon sağlanmış olur. Bu yöntem, özellikle, sermaye tedarikinin güç olduğu veya sermaye maliyetlerinin yüksek olduğu dönemlerde işletmeye kaynak sağlar.

Otofinansmanda, belirli riskler için karşılıklar ayırmak; genel riskler için de yedekler ayırmak (yedek akçe hesaplarına geçirilerek); kârları dağıtmayıp, sermaye hesaplarında tutmak gibi yollardan, bir kısım kârların işletmenin herhangi bir bölümünde tutulması sözkonusu olur. Vergiden sonraki kârı işletmede tutma yanında, işletmeler, yasaların izin verdiği ölçüde aktif varlıklarını yeniden değerleyerek, yeniden değerlemeden doğan farkları işletmenin pasifinde "yeniden değerlemeden doğan farklar" adıyla tutarak, bunları öz varlıklarına eklerler. Türkiye'de işletmelerin, sabit aktifleri yeniden değerlendirerek "yeniden değerlendirme fo-

nu" yaratmaları ve bunu sermayelerine ekleyerek otofinansmana gitmeleri yolu, 1983 yılı başında yürürlüğe giren "Yeniden Değerleme Yasası" ile açılmıştır.

Yeni uygulamaya göre, işletmeler gelir ve kurumlar vergisi mükellefi durumunda iseler, duran varlıklarını bugünkü enflasyona uydurmak için, Maliye Bakanlığı'nın ilan ettiği Yeniden Değerleme oranları ile her yıl değerlerler. Duran aktiflerin yeni ve eski değerleri farkını yeniden değerlendirme fonu adıyla pasifte ayrı bir hesapta gösterebilirler. Böylece, gelir ve kurumlar vergilerine tabi işletmeler, bu fonun işletmenin öz sermayesinin bir unsuru olması nedeniyle büyük bir finansman kolaylığına sahip olmaktadırlar. İşletmeler için, bir yandan gerçek kârları hesaplama ve bunları dağıtma imkânı ortaya çıkmakta; bir yandan da, yeniden değerlemeden doğan değer artışlarının sermayeye eklenmesiyle öz kaynakların arttırılarak, yeniden tahvil ve hisse senedi çıkarma yoluyla uzun vadeli sermaye bulma veya bankalardan daha kolay kredi alma imkânı sağlanmaktadır.

Otofinansman, bir işletmenin veya müteşebbisin kârlı ve verimli çalıştığını gösteren etkili bir ölçü olarak kabul edilir. Ancak, faiz yükü getirmeyen, dış müdahale tehlikesi yaratmayan ve kolaylığı olan bu finansman şeklinin olumlu yanları yanında, bazı sakıncaları da vardır:

1. Sermaye piyasasına bağlı olmadan, içeriden sağlanan bu finansman kaynağının yöneticiler tarafından gelişigüzel ve verimsiz yatırımlara yönelik olarak kullanılması tehlikesi

2. Dağıtılması halinde, kısmen de olsa piyasaya girecek ve cari faiz nispetinin düşmesine olumlu katkısı olabilecek kârların işletmede alıkonması nedeniyle, sermaye piyasasını daraltıcı etkisi(9)

3. İşletmelerin çeşitli nedenlerle kârı dağıtmayıp, otofinansmana gitmelerinin küçük hisselerle sahip tasarruf sahiplerinin yıl sonlarında, tasarruflarından bekledikleri yararı (kâr paylarını) elde etmelerine engel olması. Sırf bu yüzden, diğer birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de, kârların belirli koşullarda dağıtımı yasal bir zorunluluktur.

11.2.3. Yabancı Kaynaklarla (Borçlarla) Finansman

Yabancı kaynaklar, işletmenin belirli vade sonunda geri ödemek üzere sağladığı kaynaklardır. Bunların karşılığında kaynağı sağlayanlara belirli bir faiz ödenir.

İşletmeler sermaye ihtiyaçlarının bir kısmını, işletme dışından borçlanma yoluyla sağlarlar. Bu yoldan sağlanan yabancı kaynak fonları, öz kaynak sermayesinden farklı olarak süreli olarak kullanılabilir. Borcu ödeme süresi ya önceden belirlenmiştir veya alacaklı istediği zaman alacağını geri alma hakkına sahiptir. Vadenin önceden belirlenmediği hallerde, borçlu güç durumlara düşebilir.

Yabancı kaynak sermayesi, belirli bir faiz karşılığında, işletmenin dışındaki kişi, kurum ve kuruluşlardan sağlanan sermayedir; bu, özellikle banka ve diğer finansal kuruluşlardan kredi şeklinde sağlanır. Dış kaynaklardan sağlanan fonlar, ödeme süresine göre, **kısa vadeli borçlar ve uzun vadeli borçlar** olarak ikili bir ayrıma tabi tutulabilir.

Kısa vadeli borçlar, vadesi bir yıla kadar olan kredilerden oluşur ve genellikle çalışma sermayesi ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılır. Çünkü duran varlık yatırımlarını bu tür kaynaklara dayandırmak riskli olup, uygun değildir. Kısa süreli yabancı kaynaklar şunlardır:(10) üretimde kullanılan çeşitli hammadde ve malzeme v.b. alımlarından satıcılara doğan borçlar; banka ve diğer kredi kurumlarından alınan krediler; ödenecek vergi, resim ve harçlar gibi kısa dönemli kullanım imkânları; alınan teminat, depozit ve avanslar ve tahakkuk etmiş giderler.

Uzun vadeli borçlar ise, bir yıldan daha uzun vadeli yabancı kaynaklar olup, 2, 5, 10, 15 veya 20 yıl gibi çok değişik süreli olabilirler. Uzun vadeli yabancı kaynaklar, banka ve diğer finansal kurum ve kuruluşlardan sağlanan krediler ile, işletmenin ihraç ettiği tahvillerden oluşur.

11.2.4. Kısa Vadeli Finansman

İşletmede normal bir şekilde yürütülen çalışmalar çerçevesinde, sürekli olarak işletmeye fon giriş ve çıkışları sözkonusu olur. Böy-

lece, tüm faaliyetleri kapsayan bir "nakdi sermaye → üretim faktörleri → yarı mamul → mamul → nakit" şeklindeki dönüşüm veya devir mevcuttur. Bu devir, nakit şeklindeki parasal sermaye ile başlayıp nakitin işletmeye dönüşü ile son bulur. İşte bu olağan işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde, çalışma sermayesi önemli bir rol oynar. Büyük bir değişkenlik gösteren fon ihtiyacı, kısa süreli finansmanla sağlanacak fonlarla karşılanır. Kısa vadeli finansman, kısaca, bir yıla kadar vadeli borç sağlanması olarak tanımlanabilir.

Finans yöneticisi için, işletmenin duran varlık ve çalışma sermayesi miktarlarını ve bunların arasında –birini gereğinden fazla, veya diğerini ihtiyaçtan az tutmayacak şekilde– optimum bir dengeyi kurmak ve bunu sürdürmek en temel görevlerden biridir. Yönetici bu görevi yerine getirirken, özellikle pazarın ve iş hayatının dinamik niteliğini gözönünde bulundurarak, bu dinamizme ayak uydurmak zorundadır.

Bu çerçevede, üzerinde durulması gereken çeşitli faktörler vardır. Herşeyden önce, işletmenin kendi ürettiği mamullerle ilgili mevsimlik dalgalanmalar; genel olarak ekonomideki ve iş hayatındaki istikrar, durgunluk ve dalgalanmalar; politik nitelikli olmakla beraber, ekonomiyi etkileyen gelişmeler işletmenin kısa süreli fon ihtiyaçlarını etkilerler.

Yukarıda, "bir yıla kadar vadeli borçların sağlanması" olarak tanımlanmış olan kısa vadeli finansman şekli iş hayatında çok yaygın olarak kullanılır. Bu yoldan elde edilen fonlar genellikle, uzun vadeli fonlara göre maliyet bakımından daha iktisadidirler.

Kısa vadeli fonlar, çok çeşitli kaynaklardan sağlanır. Başta ticaret bankaları önemli bir fon kaynağını oluştururlar. Banker kuruluşlarının ve kişilerin sağladıkları kısa vadeli fonlar ile iş hayatında yine oldukça yaygın olan, işletmelerin diğer işletmelere sağladıkları fonlar da önemlidir. Örneğin, dağıtımçı işletmenin aldığı mal karşılığı üretici işletmeye ileriki bir tarihte ödenmek üzere çek veya senet vermesi; ya da ikisi arasında karşılıklı olarak cari hesap kullanılması bu tür kredinin tipik uygulama şekilleridir.

11.2.5 Uzun Vadeli Finansman

İşletmenin makine, teçhizat, arsa, bina gibi duran varlıklarının öz sermaye ile veya uzun vadeli kredilerle finanse edilmesi gerekir. İşletmenin kuruluşu ve işleyişi sırasında, uzun vadeli finansmana, kısa vadeli finansmana göre daha seyrek olarak başvurulur.

Uzun vadeli finansmanın dikkatli ve ekonomik açıdan titizlikle ele alınması ve bu yola başvururken çeşitli faktörlerin gözönünde tutulması gerekir. Söz konusu faktörlerin başlıcaları şunlardır: İşletmenin ve içinde bulunduğu endüstri dalının özellikleri (imalat sanayiinde duran varlıklara ihtiyaç fazla, hizmet işletmelerinde azdır); endüstri yapısı ve gelişme durumu; işletmenin büyüklüğü; ekonomik durumun istikrarı, durgunluk veya dalgalanmaları (bunlar yatırımları etkiler ve dolayısıyla duran varlık ihtiyacına da etki eder) ve nihayet uzun vadeli sermayenin maliyetiyle de ilgili olarak, bu sermayenin miktarı ile "öz sermaye/uzun vadeli yabancı kaynakların nisbi durumu.

Sermaye şirketlerinde ve özellikle anonim şirketlerde uzun süreli fon ihtiyacı, mevcut öz sermaye yanında, uzun vadeli finansman yolu olarak "hisse senedi" ve "tahvil" çıkarmak suretiyle karşılanır. Diğer hukuki şekillerdeki işletmeler bunu yapamazlar. Hisse senedi, sahibine şirkette ortaklık hakkı verir; ona sahip olan, hissenin büyüklüğü oranında şirketin geliri ve varlıkları üzerinde hak sahibi olduğu gibi şirketi denetim yetkisine de sahip olur. Her senet, genel kurulda bir oy hakkı verir. Hisse senedi olanlar şirkete ortak olduklarından, bunun karşılığı olarak giren para öz sermayedir.

Tahvil çıkarmada ise, kişileri şirkette hisse sahibi yapmadan, satınaldıkları tahviller için ödedikleri paralara karşılık, önceden belirlenmiş oranda faiz ödeme taahhüdü ile uzun vadeli finansman sağlanır.

Uzun vadeli finansman, sermaye piyasasında menkul (taşınabilir) kıymetlerin satışından; Devlet Yatırım Bankası, İller Bankası, Turizm Bankası, Emekli Sandığı, S.S.K. ve Bağ-Kur gibi kamu banka ve kuruluşlarından; Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası gibi kal-

kınma bankalarından; sigorta şirketlerinden; IMF, Dünya Bankası B.M. Sınai Kalkınma Teşkilâtı, Avrupa Yatırım Bankası gibi uluslararası kuruluşlardan sağlanır.

11.3. FONLARIN KULLANIMI

Fonların kullanılması başlıca iki şekilde olur:

- Duran varlık yatırımları
- Dönen varlık yatırımları (çalışma sermayesi).

Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

11.3.1. Duran Varlık Yatırımları

Duran varlıklar şekil değiştirmeden kalan ve birden fazla üretim dönemine katılarak, uzun süre kullanılmakla giderek kullanılamaz hale gelen sermaye unsurlarıdır ve bilançoda "duran varlıklar" olarak adlandırılırlar. Bunlar, işletmenin normal faaliyetlerinde paraya çevrilmeyen, periyodik olarak alım-satım konusu olmayıp, süreklilik gösteren varlıklardır. Duran varlık kalemleri, işletmenin olağan faaliyeti sırasında satılan malların maliyetlerine aşınma payı (amortisman payı) olarak eklenerek tasfiye edilirler.(11)

Duran varlık unsurları içinde arazi, bina, makine gibi çoğunlukla daha işletmenin kuruluşunda (veya sonradan genişletilmesi sırasında) ele geçirilen, uzun süre kullanılan maddi varlıklar önemli bir yer tutar. Ancak, bu maddi duran varlıklar dışında, uzun vadeli alacaklar ve fonlar, iştirakler (diğer işletmelere finansal katılma payları) ve maddi olmayan duran varlıklar (marka adı, ticari ünvan, şerefiye v.b.) da finansal yapıda duran varlıklar kapsamına girerler.

11.3.2. Dönen Varlık Yatırımları (Çalışma Sermayesi)

Çalışma (işletme) sermayesi de denilen dönen varlıklar, işletmenin normal faaliyet dönemi içinde (genellikle bir yılda) nakde

veya paraya çevrilebilir varlıklarını kapsar. Çalışma sermayesi unsurları, satılan mal ve hizmetlerin karşılıklarının ödenmesiyle işletmeye döner ve sürekli bir akış ve değişim içinde bulunurlar. Bunlar, mamuller, yarı mamuller, hammadde, yardımcı maddeler, yakıt maddeleri, banka ve kasadaki paralar, süreleri bir yıldan kısa ticari alacaklar ve alacak senetleri, peşin ödenmiş giderler, sermayenin ödenmemiş kısmı v.b. çok çeşitli kalemlerden oluşur.

Dönen varlıklar toplamından kısa vadeli borçlar toplamı çıkarıldıktan sonra kalan miktara, **net çalışma sermayesi** denir. Bu fark, işletmenin varlıklarının, borçlarını ödemek ve yükümlülüklerini yerine getirmek için kullanılabilir durumda tuttuğu bir güvenlik payıdır.

İşletmelerde çalışma sermayesinin en uygun veya "optimum" bir düzeyde tutulması önemlidir. Bazen yeterli çalışma sermayesi bulunmadığı için işletmenin üretim süreci aksar; gereğinden fazla fonun elde tutulması da maliyetleri yükseltir. Yeterli çalışma sermayesi ihtiyacı da işletmeden işletmeye değişir. Toptancı ve perakendeci gibi ticari işletmelerde dönen varlıklar toplam sermaye içinde önemli boyutlara ulaşırken, özellikle büyük sanayi işletmelerinde çalışma sermayesine göre, duran varlık unsurları daha ağırlıklıdır.

İşletmelerin çalışma sermayesi ihtiyacını belirlemede şu faktörler etkili olur: İşletmenin faaliyet alanı, müşterilerin kredi ihtiyaçları, imalat ve satış süresinin uzunluğu.(12)

11.4. FİNANSAL PLANLAMA

İşletmede finans yöneticisi, yapacağı finansal planlama ile gelecekteki gelişmeleri tesadüfe bırakmamak için, bir takım tahmin ve değerlendirmeler yapar. Gelecekte beklenen gelirlerin, harcamaların, giriş ve çıkış halindeki nakit akışlarının düzenini belirler. Finansal plan bu yolda gereken tedbirleri önceden almaya yarayan bir hesap sistemidir.

Finansal planlamanın amaçları şunlardır:(13)

1. İşletme faaliyetleri için gerekli fonları sağlamak
2. Fon temininde finansman maliyetini minimum kılmak
3. İşletmenin finansal yapısını değişen koşullara uydurmak
4. Sağlanacak nakit fazlalıklarını verimli kullanmak, muhtemel mali açıklar için önceden tedbir almak ve finansal dengeyi korumak.

Finans yöneticisi yaptığı finansal planlama çerçevesinde kendi ortakları için firma değerini maksimum kılmak veya maksimize etmek üzere, "**finansal yönetim politikaları**" denilen şu politikaları kararlaştırır ve uygular: 1. Yatırım politikası; 2. Finansman (finans etme anlamında) politikası ve 3. Temettü (kâr payı) politikası. (14) Yönetici bunları ayrı ayrı veya hepsini birarada uygulayabilir. Aslında söz konusu politika, buna uygun belirli bir finansmanı, yine belirli bir kâr dağıtım politikasını gerektirir.

Finansal planların hazırlanmasında uygulanan yöntemlerden birisi bütçelemedir. Bütçe ile planlama birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Bütçe, planların rakamlarla ifadesidir. Bütçeleme ise, işletmelerin belirledikleri hedeflerin sayılarla gösterilmesidir. Bütçeleme, planlamada kesinliğe yol açar ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli yararlar sağlar. İşletme bütçeleri, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere kısa vadeli ve uzun vadeli (yatırım bütçesi) olarak iki türlü hazırlanabilir.

Finansal planlama vade yönünden iki grupta ele alınabilir:

1. Kısa vadeli finansal planlama
2. Uzun vadeli finansal planlama.

Bunlardan ilki, kısa vadeli bütçeler ile ilgili iken; ikincisi, yatırım bütçeleri ile, diğer bir ifadeyle, sermaye bütçelemesi ile ilgilidir.

11.4.1. Kısa Vadeli Planlama ve Nakit Bütçeleri

Bir yılı aşmayan süreler için hazırlanan işletme bütçelerine kısa vadeli işletme bütçeleri denilmektedir. İşletmelerin kısa süreli finansman ihtiyaçları, hazırlanan kısa dönemli planlarla çözüm-

lenmektedir. Bu planlar yıllık, üç aylık yapılabildiği gibi, haftalık ve günlük olarak da yapılabilmektedir.

Kısa süreli finansal planlama işlemlerine **nakit bütçeleri** de denilmektedir. Bu bütçeler, işletmenin sadece bir dönemdeki finansman ihtiyacını değil, aynı zamanda o dönem içindeki dağılımı ve dağılıma göre para ihtiyacını göstermektedir. Kısa süreli bu bütçelerin yapılmasının temel amacı, planlanan dönemde (yıllık, üç aylık, aylık, haftalık) para giriş ve çıkışlarıyla ilgili olup; ihtiyaç duyulacak paranın ne zaman, nerelerden, nasıl ve hangi maliyetlerle elde edilebileceğini araştırmak ve ortaya koymaktır. İşletmeye para giriş ve çıkışlarının önceden tam ve doğru olarak saptanması mümkün değildir; ama giriş ve çıkış tahminlerindeki hata payları ne kadar düşük olursa, finans yöneticisinin alacağı kararlar o derece sağlıklı olacaktır. **Kısa süreli planlamanın iki temel amacı vardır:**

- Nakit açıklarını görmek ve ona göre gerekli önlemleri alarak ihtiyacın karşılanmasını sağlamak
- Nakit fazlalarını görmek ve ona göre verimli yatırım alanlarına yönelmek.

Kısa dönemli işletme bütçe çeşitleri aşağıdaki gibi gösterilebilir.(15)

Pazarlama fonksiyonu ile ilgili bütçeler:

- Satış bütçesi
- Satış giderleri bütçesi.

Üretim fonksiyonu ile ilgili bütçeler:

- Direkt ilkmadde ve malzeme giderleri bütçesi
- Direkt işçilik giderleri bütçesi
- Genel üretim giderleri bütçesi.

11.4.2. Uzun Vadeli Planlama ve Sermaye Bütçelemesi Yöntemleri

Bir yıldan fazla süreler için hazırlanan işletme bütçelerine uzun vadeli işletme bütçeleri denilmektedir. İşletmelerin uzun dönemde devamlı kâr elde etmeleri için büyüme amaçlarına uygun olarak satışlar, piyasa durumları, personel, duran varlıklar, yatı-

rım ve finansman unsurlarını esas alan uzun dönemli analize dayanan, uzun vadeli planlar hazırlanmalıdır. Uzun vadeli işletme bütçeleri hazırlanırken gözönünde tutulması gereken başlıca faktörler şunlardır: işletmenin ekonomik büyüklüğü, ilgili sektörün gelişme durumu, mevcut sermaye, siyasal sınırlamalar ve genel iş koşulları.

Finans yöneticisi, firmanın yatırım politikasını belirlerken, duran varlıklara yatırılan fonlar ve bu varlıklar için ayrılan "amortisman karşılıkları" ile "yenileme fonları"nın yatırımın yapıldığı zaman noktasındaki değerlerini gözönünde tutar.(16) Bu suretle, duran varlıklara yapılan yatırımlardan beklenen nakit akışlarının net bugünkü değerlerini maksimum kılma politikası izlenir. Doğal olarak, yine risk ve verimlilik faktörleri gözönünde tutulur ve bir duran varlığın faaliyet ömrünün uzun olması ölçüsünde, bundan beklenen nakit akışlarının belirsizlik derecesi artar. Bu yüzden, nakit akışlarının uygun bir iskonto oranıyla bugünkü değere indirgenmesi yapılırken iskonto oranının belirli bir faktöre göre ayarlanması gerekir.

Duran varlıklar zaman geçtikçe fizikî ve ekonomik değerlerini yitirirlerken, bir yandan da bunlara yatırılan para gitgide değerinden kaybedecektir. Örneğin, bir işletmenin faaliyetleri için gerekli olup da satın alınması düşünülen bir makineye yatırılacak 500 milyon T.L. her geçen yıl değerinden belirli bir oranda kaybedecektir. Eğer bu makinenin ekonomik faaliyet ömrü 10 yıl ise, bu sürede sözkonusu makineden sağlanacak ek gelirler bu yatırımın maliyetinin üstünde bir verimlilik sağlayacak mıdır? Sağlayacaksa, net verimlilik ne kadar olacaktır? Bu ve buna benzer soruları işletme amaçları ve ortaklar açısından en uygun –optimum bir biçimde– cevaplayacak olan yönetici, finans yöneticisidir. Finans yöneticisi, işletmenin uzun vadeli fon kaynaklarını duran varlıklar yatırımlarında kullanmak için alternatif yatırım tekliflerini karşılaştırma yoluna gidecektir. Bu karşılaştırmaları yapmak için de yararlanacağı usuller, sermaye bütçeleme yöntemleridir.(17)

Sermaye bütçeleme, duran varlıklara yapılacak yatırımlarla ilgili teklifler arasında en uygun olanı (veya olanları) seçme sürecidir. Seçilen yatırım teklifi ile işletmenin net

bugünkü değerinde bir artışın meydana gelmesi amaçlanır. Yatırım alternatiflerinin değerlendirilmesinde çeşitli yöntemler vardır. Hepsinde yapılan iş, her alternatifiin sağlayacağı net fayda ile, bunun için gereken finansal yük arasındaki farkın bulunmasıdır. En çok kullanılan sermaye bütçelemesi yöntemleri şunlardır:

- Geri ödeme süresi
- İç verim (iç kârlılık) oranı
- Net bugünkü değer.

Bu yöntemlerin her birinin diğerlerine kıyasla üstünlükleri ve sakıncalı tarafları vardır.

Geri Ödeme Süresi

Geri ödeme süresi kriteri, bir yatırım için yapılacak harcamaların, yatırımdan beklenen nakit girişleri ile ne kadar sürede ödenebileceğini gösterir. Diğer bir deyişle, bu yöntem, bir yatırımın ne kadar sürede kendisini ödeyebileceği sorusunu cevaplandırır. Tahmin edilen ya da hesaplanan süre ile, bazı standart süreler karşılaştırılır. Böylece, geri ödeme süresi, bir yatırımdan beklenen nakit akışlarını, yatırım harcamalarına eşit kılan bir zaman süresidir.(18) Bu kritere göre çeşitli teklifler değerlendirilir ve kendisini en kısa zamanda ödeyecek olan yatırım teklifi kabul edilir. Sadece bir yatırım teklifinin bulunması halinde, yatırım yapılacak mal, kendisini belirli bir standart süreden daha kısa zamanda karşılıyorsa yatırım yapılır, aksi halde reddedilir.

Geri ödeme süresi formülü çok basittir. Geri ödeme süresi (pay-back period) "P" ile, yatırım maliyeti "C" ile ve yatırımdan beklenen yıllık net gelir de "R" ile gösterilirse:

$$\text{Geri Ödeme Süresi} = \frac{\text{Yatırımın Maliyeti}}{\text{Yatırımdan Beklenen Yıllık Net Gelir}} \quad \text{veya} \quad P = \frac{C}{R} \quad \text{dir.}$$

Bu formüle göre, A, B ve C gibi üç alternatif yatırım teklifi veya projesi söz konusu olduğunda, herbiri için hesaplanacak olan, örneğin, $P_A = 4$ yıl; $P_B = 3,5$ yıl; $P_C = 3,8$ yıl gibi sürelerden, en kısa geri ödeme süresi olup, 3,5 yılda kendisini geri ödeyen "B" projesi en iyisi olarak seçilir.

İç Verim (İç Kârlılık) Oranı

İç verim oranı, bir yatırım için harcanan paralar ile bunun faizleri toplamını, yatırımın gelirine eşit kılan faiz (iskonto) haddidir. Bugün yatırılan belirli bir miktar paranın, örneğin; 5 yıl için ve her yılın sonunda belirli bir miktar gelir getirmesini sağlayacak faiz haddi, yapılan yatırımın iç verim oranıdır.

İç verim oranına göre, bugün yatırılan 2 577 T.L. nin, 3 yıl için her yılın sonunda 1000 TL. getirmesini sağlayacak faiz haddi %8 dir. Öte yandan, konuya tersinden bakılırsa, 3. yılın sonunda bize 1000 TL. getirecek olan 794 TL. lık yatırımın iç verim oranı nedir sorusuna cevap yine %8 dir. Zira bu defa, 794 TL. lık yatırımı üçüncü yılın sonunda bileşik faiziyle birlikte 1000 TL. ya eşit kılacak faiz haddi bulunmağa çalışılmaktadır. İç verim oranının bulunmasında, 1 TL. nin bugünkü değerini veren tablolardan yararlanılır.

Net Bugünkü Değer

Net bugünkü değer kriteri, bir yatırımdan beklenen nakit akışlarını, belirli bir iskonto oranı ile yatırımın yapıldığı zaman noktasına indirger. Bu iskonto oranı, yatırımdan istenilen verimliliği yansıtır.

Sermaye bütçelemesinin net bugünkü değere göre yapılması halinde, iskonto oranı olarak alınan yüzde, genellikle, işletmenin sermaye unsurlarının ağırlıklı ortalama maliyetidir. Bir yatırımdan beklenen yıllık nakit akışlarının iskontolu değerleri toplamından, o yatırım için yapılmış olan nakit çıkışlarının çıkarılması ile yatırımın net bugünkü değeri bulunur.

11. 5. FİNANSAL ANALİZ

11.5.1. Finansal Analizin Anlamı, Amaçları ve Yöntemleri

Finansal analiz, işletmenin finansal bakımdan faaliyetlerini ve etkinliğini ölçmek amacıyla belirli zaman aralıklarında veriler sağlar; işletmenin faaliyetindeki aksaklıkları, potansiyel kapasitesini, yönetimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan finansman türünü ve miktarını gösterir.

İşletmenin çeşitli dönemlerdeki finansal durumları arasında finansal etkinlik bakımından karşılaştırmalar yapılarak, bu analiz

sonuçlarına göre gereken tedbirleri almak da finansal kontrol faaliyetini oluşturur. Finansal analiz için veriler, geçmiş dönemlerin muhasebe kayıtlarından ve endüstri standartlarından elde edilir. Uygulamada finansal analizi yapan uzmanlar (finansal analistler) kendi firmalarının finansal analizini yapmakla kalmayıp, elde ettikleri verileri endüstri ortalamaları veya standartları ile karşılaştırarak, yaptıkları değerlendirmeleri bir raporla finans yöneticisine bildirirler; o da, verilen rapora göre gereken tedbir ve önerileri üst makama bildirir.

Finansal analizin çeşitli kredi veren kuruluşlar için de büyük bir önemi vardır. Ticaret ve kredi bankalarının, kredi talebinde bulunan firmaların bu isteklerini yerine getirmek için onların likidite durumlarını, faaliyetlerindeki etkinliği, kârlılık durumlarını, varlıklarının ve kaynaklarının bileşimini incelemesi ve o endüstrideki diğer firmalara kıyasla finansal durumlarını öğrenmeleri gerekir. Aynı şekilde, yatırım bankaları da, uzun vadeli kredi isteyen yatırımcı firmaların kredi taleplerini cevaplandırmak için, bu firmaların finansal durumlarını, istedikleri kredileri verimli alanlara yatırıp yatırmayacaklarını belirlemek için sundukları fizibilite raporlarını incelerler; yapılan finansal analiz sonuçlarına göre kredi taleplerini kabul veya reddederler. (19)

Finansal yönetimin etkili ve verimli bir şekilde planlanıp yürütülmesinde iki temel husus çok önemlidir: (20)

1. Firmanın mevcut finansal durumunun iyi değerlendirilmesi
2. Değişen ekonomik koşulların etkilerinin iyi anlaşılması.

Bir işletmenin finansal analizi, temel finansal tablolar olan bilanço ve gelir tablosu ile, bu tablolarda yer alan verilerden yararlanılarak düzenlenen yardımcı finansal tablolar incelenerek yapılır. Bu analizde ayrıca finansal oranlar da kullanılır.

Özet bir şekilde ifade edersek, finansal analiz, işletmenin fon yapısını ve fonların kullanımını oluşturan bilanço kalemleri ile gelir tablosundaki değerler arasındaki ilişkilerin incelenmesi yoluyla, finansal dengenin ne ölçüde sağlandığının belirlenmesi ve bu duruma göre rasyonel kararların alınmasının sağlanmasıdır.

Finansal analizin başlıca amaçları şunlardır: (21)

1. İşletmenin faaliyet konusuna, hukukî şekline ve amaçlarına uygun bir finansal yapı oluşturmak; varlıklar ile fon kaynakları arasında sürekli bir denge sağlamak

2. Faaliyet döneminde toplam gelirlerle giderler arasında olumlu bir fark; sermayeye yeterli bir rantabilite sağlayarak, öz sermayenin bütünlüğünü ve güvenliğini korumak

3. İşletmeyi, borçlarını zamanında ödeyebilecek durumda tutmak

4. İşletme ile ilgili üçüncü şahıslara ve işletmenin sahiplerine işletmenin durumu hakkında bilgi ve güven vermek.

Yukarıda da belirtildiği gibi, finansal analiz, bilanço ve gelir tablosu verilerine dayanılarak yapılır ki, bunlar da işletmenin muhasebe servisinde hazırlanır. Finansal analiz için, oranlar da dahil olmak üzere dört yöntemden yararlanır: (22)

1. Karşılaştırmalı Finansal Tablolar Analizi Yöntemi. Bu yöntem, bir işletmenin birbirini izleyen iki veya daha fazla döneme ait finansal tabloların karşılaştırmalı olarak düzenlenip incelenmesine dayanır. Çeşitli kalemlerin zaman içinde göstermiş oldukları değişme ve gelişmeler karşılaştırıldığından, yöntem dinamik bir yapıya sahiptir.

2. Dikey Yüzdelere Yöntemi. Bu yöntemde, aktif ve pasif toplamı 100 kabul edilerek; aktif ve pasif kalemlerin yüzde payları belirlenir; aynı şekilde, gelir tablosundaki kalemlerin yüzde payları, birbirini izleyen birkaç yıl için hesaplanarak, sonuçların karşılaştırılması yoluna gidilir.

3. Eğilim Yüzdelere Yöntemi. İşletmenin gösterdiği gelişmelerin yıllar itibarıyla izlendiği bu yöntemde, birbirini izleyen dönemlere ait finansal tablolarda yer alan kalemlerin temel (baz) alınan finansal tablo kalemlerine göre gösterdiği artış veya azalışlar yüzde olarak hesaplanır. Bu şekilde işletmenin finansal tablolarında yer alan her bir kalemin temel kabul edilen yıla göre yüzde olarak gelişme trendi bulunur.

4. Oran Analiz Yöntemi. Bu da, finansal analizin temel araçları olan çeşitli finansal oranların kullanılması yöntemidir ve işletmelerde en çok kullanılanıdır. Oran analizi ile finansal tablolar da yer alan tutarların nisbi ilişkileri incelenerek, işletmenin finansal durumu konusunda bilgi edinilir. (23)

Aşağıda, önce kısaca temel finansal tablolar ele alınacak; sonra da, finansal oranlar üzerinde durularak, bunların en çok kullanılan bazıları açıklanacaktır.

11.5.2. Temel Finansal Tablolar

İşletmede tutulan kayıtlardan düzenlenen finansal tablolar ve cetveller, ortaklar ve üçüncü şahıslar yanında, devletin ilgili daireleri için de önemli olup; bunların doğru ve belirli usullere göre hazırlanmaları gerekmektedir.

Finansal analize konu olan karşılaşmalı tabloların başlıcaları şunlardır: bilanço, gelir tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu ve net çalışma sermayesi değişim tablosu. Bunlardan sadece bilanço ve gelir tablosu kısaca açıklanacaktır.

Bilanço

Bilanço, bir işletmenin ekonomik değeri olan varlıklarını ve bu varlıkların hangi kaynaklardan sağlandığını gösterir. Bilanço, daima aşağıdaki eşitliği veren bir tablo veya cetveldir:

$$\text{Fonların Kullanımı} = \text{Fonların Kaynakları}$$

(Aktif Hesaplar) (Pasif Hesaplar)

İkinci olarak ele alınacak olup, belirli bir dönem sonundaki faaliyet sonucunu gösteren gelir tablosuna karşılık, bilanço, işletmenin belirli bir andaki finansal durumunu gösterir. İki sütunlu bir cetvel halinde düzenlenen bilançoda, sol tarafta, işletmenin varlıkları (fonların kullanımı), "aktif" adı altında; sağ tarafta da, ayrı bir bölüm olarak, işletmenin öz sermayesi ve borçları (fon kaynakları), "pasif" adıyla gösterilir. Şu halde, bilanço, işletme varlıklarının, öz sermayesinin, kısa ve uzun vadeli borçlarının belirli bir andaki veya tarihteki durumunu,

$$\text{Varlıklar} = \text{Öz Sermaye} + \text{Borçlar}$$

şeklindeki eşitliğe dayanarak gösterir.

Bilançoda varlıklar, yani aktifleri oluşturan kalemler, nakit ve nakde çevrilebilme hızı en yüksek değerden en düşük değere göre; kaynaklar, yani pasifleri oluşturan kalemler de, aynı şekilde sıralanır.

AKTİF (VARLIKLAR)	BİLANÇO	PASİF (KAYNAKLAR)
Hazır Değerler	XX	Borçlar XX
Nakde Çevrilebilme Hızı Yüksek Değerler	XXX	Öz Sermaye XXX (Öz Kaynaklar)
Duran Varlıklar (Nakde Çevrilebilme Hızı Düşük Değerler)	XXXX	
	XXXXX	XXXXX

Bilanço; işletmenin finansal yapısını, daha açık bir ifadeyle, varlıklarının yapısı ve miktarı ile, kaynaklarının yapısı ve miktarını gösteren bir cetvel olarak, finansal analiz amacıyla kullanılan önemli bir araçtır.(24)

Tablo 11-1'de görüldüğü üzere, bilançonun aktifinde yer alan varlıklar, dönen varlıklar ve duran varlıklar olarak sınıflandırılır. Dönen varlıklar, bir yıl ya da bir faaliyet dönemi süresi içinde nakte dönüşen veya giderleşen varlıklardır. Dönen varlıklar şu kalemlerden oluşur: kasa ve bankadaki nakitler; menkul kıymetler; alacaklar; peşin ödenmiş giderler.

Duran varlıklar da şu kalemlerden oluşur: uzun vadeli alacaklar; finansal duran varlıklar; (bağlı kıymetler; iştirakler ve bağlı ortaklıklar); maddi duran varlıklar (arsa ve arazi, binalar, makine ve teçhizat v.b.) maddi olmayan duran varlıklar (kuruluş ve örgütlenme giderleri, haklar, şerefiye v.b.).

Varlıkların finansman kaynakları pasifte yer alır. Bunlar da vadelerine göre, kısa vadeli borçlar; uzun vadeli borçlar ve öz sermaye (öz kaynaklar) olarak sınıflandırılırlar.

Tablo 11-1 Özet Tip Bilanço.

AKTİF (VARLIKLAR)

PASİF (KAYNAKLAR)

I- DÖNEN VARLIKLAR	Önceki Dönem		Cari Dönem		I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	Önceki Dönem		Cari Dönem	
A- Hazır Değerler					A- Mali Borçlar				
B- Menkul Kıymetler					B- Ticari Borçlar				
C- Ticari Alacaklar					C- Diğer borçlar				
D- Diğer Alacaklar					D- Alınan Avanslar				
E- Stoklar					E- Ödenecek Vergi ve Yükümlülükler				
F- Gel. Aylara Ait Gid. ve Gelir Tahak.					F- Borç ve Gider Karşılıkları				
G- Diğer Dönen Var.					G- Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları				
DÖNEN VARLIKLAR TOPLAMI					H- Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar				
					KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI				
II- DURAN VARLIKLAR					II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR				
A- Ticari Alacaklar					A- Mali Borçlar				
B- Diğer Alacaklar					B- Ticari Borçlar				
C- Mali Duran Var.					C- Diğer Borçlar				
D- Maddi Duran Var.					D- Alınan Avanslar				
E- Maddi Olmayan Duran Varlıklar					E- Borç ve Gider Karşılıkları				
F- Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar					F- Gelecek Yıllara Ait Gelirler ve Gid. Tahak.				
G- Gelecek Yıllara Ait Gid. ve Gel. Tahak.					G- Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar				
H- Diğer Duran Var.					UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR TOPLAMI				
DURAN VAR. TOP.					III- ÖZ KAYNAKLAR				
					A- Ödenmiş Sermaye				
					B- Sermaye Yedekleri				
					C- Kâr Yedekleri				
					D- Geçmiş Yıllar Kârları				
					E- Geçmiş Yıllar Zararları				
					F- Dön. Net Kârı (Zararı)				
					ÖZKAYNAKLAR TOP.				
AKTİF (VARL.R) TOP.					PASİF (KAY.) TOP.				

Gelir Tablosu

Gelir tablosu, adından da anlaşılacağı üzere, belirli bir dönemde işletmenin gelir ve giderlerinin miktarını, elde edilen kârı veya katlanılan zararı gösteren bir tablodur.

Tablo 11-2'de özet şekliyle görüldüğü gibi, gelir tablosu, kâr ve zarar cetvelinin rapor tipi düzenlenmiş şeklidir ve başlıca şu kalemleri kapsar: satış gelirleri; satışların maliyeti; faaliyet giderleri (alım, satım ve yönetimle ilgili masraflar); diğer gelir ve giderler (kâr payı gelirleri, alınan faizler, kira gelirleri, işletmenin esas faaliyeti ile ilgisi olmayan diğer işlerden ve kaynaklardan elde edilen gelirler ile yine aynı nitelikteki faaliyetler için katlanılan diğer giderler) ve net kâr veya zarar. İşletmenin finansal analizi, bilanço ve gelir tablosuna ek olarak, bu tablolaradaki verilerden yararlanılarak hesaplanan oranlar ile, fon akım tablosu ve nakit akım tablosu incelenerek yapılır.

Tablo 11-2 Özet Tip Gelir Tablosu.

	Önceki Dönem			Cari Dönem		
A- BRÜT SATIŞLAR						
B- SATIŞ İNDİRİMLERİ(-)						
C- NET SATIŞLAR						
D- SATIŞLARIN MALİYETİ(-)						
BRÜT SATIŞ KÂRI VEYA ZARARI						
E- FAALİYET GİDERLERİ (-)						
FAALİYET KÂRI VEYA ZARARI						
F- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR						
G- DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR(-)						
H- FİNANSMAN GİDERLERİ(-)						
OLAĞAN KÂR VEYA ZARAR						
I- OLAĞANDIŞI GELİR VE KÂRLAR						
J- OLAĞANDIŞI GİDER VE ZARARLAR(-)						
DÖNEM KÂRI VEYA ZARARI						
K- DÖNEM KÂRI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK KARŞILIKLARI(-)						
DÖNEM NET KÂRI VEYA ZARARI						

11.5.3. Finansal Oranlar (Rasyolar)

İşletmenin finansal durumunu değerlendirmede yaygın olarak kullanılan oran, iki sayısal değer arasındaki ilişkiyi gösteren bir analiz aracıdır. Finansal oranlar, hem işletme yöneticisine faaliyetlerin planlanan hedeflere ulaşp ulaşmadığını denetlemek; hem işletme sahip veya hissedarlarına, kendi paylarındaki değer artış ve azalışlarını öğrenmek, hem de işletmeye kredi verecek kişi veya kuruluşlara, işletmenin borç ödeme yeteneğini saptamak açısından yarar sağlarlar.

Oranlar, çok yaygın kullanılan analiz araçlarıdır; ancak, bunların kullanımında çok dikkatli olmak ve gelişigüzel kullanma yoluna gitmemek gerekir. Bu ihtiyatlılığı özellikle gerektiren şu üç noktanın gözönünde tutulması yararlı olur:(25)

1. Hernekadar oran analizi bir firmanın benzer firmalara göre finansal durumunu değerlendirmede ve likiditesinde gelişme ve satışlara göre daha yüksek gelir sağlama gibi spesifik hedeflere ilerlemesini ölçmede kullanılırsa da, oran analizinin geleceğe yönelik olarak tahmin gücü tartışılabilir. Halbuki, gelecekteki belirli yıllar boyunca firmanın kazançlarını tahmin etmek ve finansal durumunu belirlemek (sağlam, zayıf veya iflâsa gider gibi), finansal analizin en çok ilgi duyulan konusudur.

2. Herhangi bir oranın hesaplanmasındaki tamlık ve cebirsel mükemmeliyet, hesaplamada kullanılan girdilerin zayıf ve yetersiz olabilmesi gerçeğini ihmal ettirebilir; böylece, analize gereğinden fazla güvenmek, yanlış sonuçlara götürebileceği gibi, analizin amacının ikinci plâna düşürüp, oran hesaplamayı araç olmaktan çıkararak başlıbaşına bir amaç haline de getirebilir.

3. Hiç bir oran, "tek olarak", başlıbaşına ele alındığında fazla bir anlam ifade etmez. Sadece, değişik zaman noktalarında, yönetimin dürüstlüğü gibi çeşitli kalitatif faktörleri de birlikte düşünmek suretiyle hesaplanmış "grup halindeki oranlar", firmanın bugünkü ve gelecekteki potansiyel kazançlarının ve finansal şartlarının anlaşılmasını sağlayabilir.

Bilançodaki, gelir tablosundaki veya her ikisindeki rakamlardan hesaplanmakta olan finansal oranlar, genellikle dört grup al-

tında toplanarak sınıflandırılırlar: Likidite, faaliyet, finansal yapı ve kârlılık oranları.(26) Bir fikir vermek üzere, oranlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Likidite Oranları. Likidite oranları, işletmenin likidite durumunu ölçen oranlardır. Bunlar, yıl içinde paraya çevrilebilme ve gerekli ödemeleri hızlı bir şekilde yapabilme yeteneğini belirlerler. Likidite oranlarının çeşitleri şunlardır:

- Cari oran
- Likidite (asit test) oranı
- Nakit oranı.

2. Faaliyet Oranları. Bunlar, işletmenin kaynaklarını ne ölçüde kullandığını gösteren oranlardır:

- Alacakların devir hızı oranı
- Stok devir hızı oranı
- Çalışma sermayesi devir hızı oranı
- Aktif devir hızı oranı.

3. Finansal Yapı Oranları. "Kaldıraç oranları" da denilen finansal yapı oranları, işletmenin finansal yapısını, borç, faiz gideri v.b. sabit ödeme durumlarını gösterirler:

- Borçlar/toplam kaynaklar oranı
- Kısa vadeli borçlar/toplam kaynaklar oranı
- Borçlar/öz sermaye oranı
- Gelirler/faiz giderleri oranı
- Sabit değerler/öz sermaye oranı.

4. Kârlılık Oranları. Bunlar da, işletmenin kâr edebilme yeteneğini gösteren oranlar olup, sayıları diğer üç grubun herbirinden daha fazladır:

- Brüt satış kârı/net satışlar oranı
- Faaliyet kârı /net satışlar oranı

- Net kâr / net satışlar oranı
- Faaliyet kârı / aktif toplamı oranı
- Net kâr / aktif toplamı oranı
- Net kâr / öz sermaye (rantabilite) oranı.

Burada, yukarıdaki dört grup finansal orandan en fazla kullanılan birkaç örneğin açıklanmasıyla yetinilecektir. Bunlar, sırasıyla: likidite oranlarından, "cari oran"; faaliyet oranlarından, "alacakların devir hızı oranı" ve "stok devir hızı oranı"; finansal yapı oranlarından, "borçlar /toplam kaynaklar oranı"; kârlılık oranlarından, "net kâr / öz sermaye (veya rantabilite)" oranıdır.

Cari Oran

Cari oran, işletmenin dönen varlıkları toplamının, kısa vadeli borçlara bölünmesiyle bulunur. Kısa vadeli borçlar, bir yıla kadar vadeli olurlar. Bunlar, kısa vadeli krediler şeklindeki bankalara olan borçlar, şahıslara ve diğer işletmelere olan senetli veya senetsiz borçlar ve vergi borçları gibi unsurlardan oluşur.

Cari oran, işletmenin likidite durumunu göstermekte olup, işletmenin cari değerlerini paraya çevirmek suretiyle kısa vadeli borçları ödeyebilme yeteneğinin bir ölçüsüdür.(27) Aynı endüstri dalında ve benzer büyüklükteki işletmeler için birbirine yakın likidite oranları uygulanır. Cari oran için genel standard 2/1 ise de, endüstrilerde risk durumuna göre 2/1 ile 3/1 oranında değişiklik gösterir. Formül olarak şöyle gösterilir:

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Alacakların Devir Hızı Oranı

Alacakların Devir Hızı Oranı, bilançodaki alacaklar ile gelir tablosundaki satışlar arasındaki ilişkiyi gösterir. Kredili satışların ortalama alacaklara bölünmesiyle bulunan katsayıya, alacakların devir hızı denilir. Kredili satışlar bilinmediğinden, genelde oranın payında net satış rakamı kullanılır.

Alacakların Ortalama Tahsil Süresi de, bir yılın gün sayısı olan 360 veya 365'in, alacakların devir hızına bölünmesiyle bulunan gün sayısıdır. Doğal olarak, işletmede alacakların ortalama tahsil süresi ile borçların ödenme süreleri arasında bir denge kurulması gerekir. Alacaklar 60 günde tahsil edilip, borçlar 40 günde ödenirse, aradaki açıkları kapatabilmek için sık sık kısa vadeli kredilere ihtiyaç duyulur.

Stok Devir Hızı Oranı

Stok Devir Hızı Oranı, işletmede net satışlarla ortalama stoklar arasındaki ilişkiyi gösterir; bu yüzden buna, satışlar/stoklar oranı da denir. Bu oran, satılan malın maliyetinin ortalama stoklara bölünmesiyle de bulunabilir. Hammadde, yarı mamul ve mamullerin ortalama stok tutarının yıllık satışlarla ilişkili olarak ifade edilmesiyle, stoklara yatırılan net çalışma sermayesinin devir hızı belirlenmeğe çalışılmaktadır. Stok devir hızı oranının stokun cinsine göre çeşitli hesaplama usulleri vardır.

Borçlar / Toplam Kaynaklar Oranı

Borçlar/ Toplam Kaynaklar Oranı, işletmenin cari borçlarıyla, uzun vadeli borçlarından oluşan tüm borçlarının, işletmenin toplam kaynaklarına oranıdır. Bu oran, işletmenin toplam kaynaklarının % kaçının borçtan oluştuğunu gösterir. İşletmenin tasfiyesi halinde her 1 T.L. borca karşılık 2 T.L. toplam kaynak var ise, söz konusu oran 0,50 demektir. Formül olarak şöyle gösterilir:

$$\text{Borçlar/Toplam Kaynaklar Oranı} = \frac{\text{Borçlar}}{\text{Toplam Kaynaklar}}$$

Net Kâr/ Öz Sermaye (Rantabilite) Oranı

Rantabilite Oranı, işletmede öz sermayeye ne ölçüde kâr sağlandığını gösterir. Bu oran, çok basit olup, oldukça yaygın olarak kullanılan bir kârlılık kriteridir. Rantabilite oranı, daha önce üretimle ilgili bölümde de görüldüğü üzere, işletmenin net kâr tutarının öz sermayeye oranlamasıyla bulunur:

$$\text{Rantabilite Oranı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Öz Sermaye}}$$

11.6. YENİ FİNANSAL TEKNİKLER

Bu kısımda, yeni olmamakla beraber dünyada yaygın kullanımı nisbeten yeni; ancak, Türkiye'de son 8 – 10 yılda kullanılmaya başlanan; dolayısıyla, daha çok ülkemizde yeni olan alternatif finans teknikleri üzerinde durulacaktır. Ana hatlarıyla açıklanacak olan sözkonusu finansal teknikler: faktöring, forfaiting ve finansal kiralama (leasing) olup, üçü de özellikle ihracatın finansmanında kullanılırlar.

11.6.1. Faktöring (Factoring)

Faktöring, büyük miktarlarda kredili satış yapan işletmelerin bu satışlardan doğan alacak haklarının "faktör" veya "faktöring şirketi" denilen finans kuruluşlarınca satın alınması işlemidir. (28) Kısaca, faktöring, fon yaratmak amacıyla ticari alacakların satılmasıdır. Dünyada daha çok 1973 petrol krizinden sonra peşin ödeme güçlüklerinin artmasıyla kullanımı yaygınlaşan faktöring, Türkiye'de 1980'ler ortalarında kullanılmaya başlanmış; son yıllarda özellikle ihracatla bağlantılı olarak önemi artmıştır. Faktöring, kısa süreli fon sağlama metodu olup, daha çok 60–180 gün vadeli alacaklarla ilgilidir.

Genellikle bir banka veya ona bağlı bir uzmanlaşmış kuruluş olan "faktör" ya da, "faktöring şirketi", müşterisi olan bir işletmenin mal ve hizmet satışından doğan alacaklarını satın almakta ve belirli bir komisyon kestikten sonra fatura bedelini ödemektedir. Böylece faktöring, "faktör" ün belirli hizmetleri verdiği öyle bir anlaşma veya sürekli düzenlemedir ki, bununla faktör:

- Peşin ödeyerek alacakları satın alır.
- Alacakları takip edip, vadesinde tahsil eder.
- Bu alacaklara ilişkin muhasebe ve defter kayıtlarını tutar.
- Borçlunun mali sıkıntıya düşüp, ödeme yeteneğini yitirmesi halinde oluşan zararları üstlenir; yani riske katlanıp, satıcıyı kötü borçlara karşı korur. (29)

Kredili satış yapan işletme, faktöring şirketi ile uzun vadeli bir sözleşme çerçevesinde yukarıdaki hizmetlerin kendisine sunulmasını ve alacakların önceden paraya çevrilmesi ile fon yaratılması imkanını elde etmektedir. Genellikle kısa vadeli alacağın %80'i, (bazen %90'ı) peşin olarak ödenmekte ve bir kısmı tutulmaktadır. Geri kalan %20 lik kısım ise, tahsilat yapılp, faktöring şirketinin ücreti düşüldükten sonra ödenmektedir.

Faktöring işlemleri yurt içinde de, uluslararası olarak da yapılabilir. Hatta ülkemizde faktöring denilince akla derhal ihracat gelir; zira, iç ticaretle bu kavram pek tanınmaz.(30) Yurt içi faktöringde, alıcı, satıcı ve faktöring şirketi aynı ülkede yer alır. Borçlunun (alıcının) yabancı ülkedeki ithalatçı olması halinde ise, alacaklarını satmak isteyen ihracatçı, kendi ülkesindeki bir faktöring şirketine alacak belgeleriyle başvurur; faktöring şirketi bunları inceler ve alacakların tümünü veya bir kısmını satın almağa karar verirse, ihracatçıdan devir belgesi hazırlamasını ister. Faktöring şirketi durumu ithalatçının ülkesindeki muhabir faktöring şirketine bildirir ve "olur"unu alır. Bu işlemde son sözü söyleyecek olan ithalatçının ülkesindeki muhabir faktöring şirkettir; zira, ancak onun garanti verdiği alacaklar satın alınır. Sistemin işleyişi yurt içinde ve yurt dışında aynıdır.(31)

Faktöring'in, açık-gizli; geleneksel-modern, vadeli-iskontolu gibi türleri vardır; burada bunlara yer verilmeyecektir. Yalnız şunu belirtmek gerekir: faktöringin işletmelere maliyeti yüksektir. Başlıca iki maliyet unsurundan biri, alacak miktarı üzerinden faktöring komisyonu; diğer faiz oranına göre değişen finansman komisyonudur ki, bu peşin olarak yapılan ödemelerle ilgili faiz maliyetidir.

Türkiye'de ihracatın yarısından fazlası, başta tekstil ve gıda gibi tüketim malları ihracatıdır. Öte yandan, faktöring hizmeti özellikle tüketim mallarına dönük olarak verilen bir finansal hizmettir. Bu yüzden, ülkemizde oldukça yeni bir finans tekniği olan faktöringin büyük bir potansiyeli vardır. Nitekim, Türk bankacılık sistemi ve ihracatçılar bu olanaktan hızla yararlanmaya başlamışlardır. İlk faktöring işlemi yapan kuruluşlar, "Factor Finans A.Ş." 1988'de, "Aktif Finans A.Ş." 1990'da kurulmuş iken, 1995 yılı başı itibarıyla 60 adet faktöring kuruluşu faaliyet halindedir. (32)

11.6.2. Forfaiting

Temelde bir ihracat finansman usulü olan forfaiting, faktöringe benzeyen, ancak 6 ay ve daha uzun vadeli senetli alacakların ödenmesinde kullanılan bir finans tekniğidir. Daha çok itibarlı işletmelerin yararlandığı forfaiting, ihracat işlemlerinden doğan 6 ay veya daha uzun vadeli olup, bir banka tarafından garanti edilmiş bir alacağın rücu edilmeme (geri dönülmeme) koşuluyla satışdır. (33) Diğer bir ifadeyle, bu teknik, bir ihracatçının yapmış olduğu vadeli satıştan doğan ve bir kambiyo senedi (bono, poliçe), garanti mektubu veya alacağın devrine izin veren başka bir borç aracı ile belgelenmiş alacakların, ihracatçının kendisine veya anılan belgelerin lehdarına rücu etme şartı olmaksızın, bir finans kuruluşu tarafından satın alınması (iskonto edilmesi) işlemidir. (34)

Türkçe'de İngilizce'deki şekliyle kullanılan forfaiting, Fransızca "a forfait" (hakların başkasına bırakılması) teriminden türetilmiş olup, "ödemelerle ilgili tüm riskleri ve sorumlulukları aracıya (forfaiter'e, geçirmek" anlamına gelmektedir. Forfaiting'de aracı kuruluş, geleceğe ilişkin alacakları ifade eden borç araçlarını uygun bir oranla iskonto etmekte; böylece kredi nakde dönüşmektedir. (35)

Bir ihracatçı, yabancı bir alıcıya (ithalatçıya) satış yapmakta ve ondan poliçe veya bono almakta ise, bu borç araçlarını bankaya götürüp yazılı değeri üzerinden iskonto ettirmektedir. İthalatçının bankası ödemeyi esasen şartsız ve geri dönüşü olmamak koşuluyla garanti etmiş olduğundan, ihracatçının bankası da tahsilatla ilgili sorumluluğu üstlenmektedir. İstisnalar dışında, artık ihracatçıya başvuru sözkonusu olmamaktadır.

Forfaiting, daha çok yatırım malları ihracatının finansmanında kullanılan bir finansal hizmettir. Türkiye'de bu malların ihracattaki payı çok düşük olduğundan, kullanım potansiyeli halen sınırlıdır; uzun dönemde ihracatın yapısı değişip, çok sayıda ülkeye yatırım malı ihraç edilmeye başlanırsa, forfaiting'in kullanımı da artacaktır. (36) Aslında bu durum, aşağıda ele alınacak olan leasing'in ihracatta kullanımı, (export leasing) için de geçerlidir; ama leasing daha çok ithalatta kullanılmaktadır (THY'nın uçak kiralama-ları ve birçok firmanın bilgisayar ithalatı örneklerinde olduğu gibi).

11.6.3 Finansal Kiralama (Leasing)

İngilizce bir kelime olan "leasing", "kiralama" anlamına gelir ve işletmecilikte özel bir finansman tekniği olarak, "bir kiralama şirketinin kiracı konumundaki bir işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir menkul veya gayrimenkul değeri satın alıp, bunu belirli bir süre için bu işletmenin kullanımına tahsis etmesidir. (37) Diğer bir ifadeyle, finansal kiralama, yatırım mallarının (makine, tesis, araç-gereç, bina v.b.) kullanma hakkının bir kira bedeli karşılığında, belirli bir süre için elde edilmesidir. Kiraya veren, satın aldığı veya ürettiği yatırım malının kullanımı hakkını, belirli bir kira karşılığında kiralanan işletmeye (kiracıya) garanti eder.(38)

Kiralama şirketi (kiraya veren şirket), bu konuda uzmanlaşmış, çeşitli varlıkların kiralınmasına aracılık eden bir mali kuruluş da olabilir; tek mal üzerinde yoğunlaşmış ve genellikle üretici işletmenin yan kuruluşu da olabilir. Kiralama işleminin konusu olan mallar da maddi mallar olabileceği gibi, patent, lisans, marka gibi soyut mallar da olabilirler.

Dünyada Finansal Kiralama. 1950'lerde ABD'de gelişmeye başlayan kiralama piyasası, 1960'larda Avrupa ve Japonya'da gelişmiş; özellikle Japonya'nın ihracat başarısına önemli katkılarda bulunmuştur. 1973 petrol krizi ile dış finansman imkanları iyice kısıtlanan gelişmekte olan ülkelerin ve bunların KOBİ'lerinin finansmanında; bu ülkelere teknoloji ve yabancı sermaye girişlerinde, yine kiralama yoluyla finanse etme önemli bir rol oynamıştır. (39)

Türkiye'de Finansal Kiralama. Sanayileşmiş ülkelere yatırım mallarının finansmanında uzun zamandan beri yaygın olarak kullanılan finansal kiralama, yasal kısıtlamalar nedeniyle ülkemizde uzun yıllar hiç gelişme gösterememiş; ancak 1985 yılında çıkarılan 3226 sayılı "Finansal Kiralama Kanunu" ile 1986'dan sonra kullanılmaya başlanmış; özellikle 1990'larda kullanımı artmıştır. Nitekim 1986'da sadece 3 şirket ile faaliyete geçen bu finansal hizmet sektöründe gelişme oldukça hızlı olmuştur. 1993 sonu itibarıyla şirket sayısı 26 ya çıkmış; ayrıca 13 banka da kiralama sektöründe faaliyet gösterdiğinden toplam sayı 39'u bulmuştur.

Finansal kiralamada sadece orta vadeli kredi hizmeti sunma söz-konusu olduğu için, bu şirketlerin kurulmasında bankalar ağırlıklılı olup, 26 şirketin 20'sinde sermayenin %50'den fazlası bankalara aittir. (40)

Kiralama Çeşitleri ve Finansal Kiralama. Genel anlamda ele alındığında kiralamanın birçok çeşitleri var ise de, finans açısından başlıca iki çeşidi, **finansal kiralama** (financial leasing) ve **faaliyet kiralaması** (operating leasing) dir. Ayrıca bunların yurt içinde ve uluslararası olarak uygulamaları vardır.(41)

Faaliyet kiralaması (operating leasing) işleminde, sözleşme konusu olan mal, onun ekonomik ömrünü kapsamayan, kısa denilebilecek bir süre için kiralanabilmekte; kira süresi içinde malın yenilenmesine veya değiştirilmesine imkan verilmektedir.(42) Bu tür kiralamada, ödenen kira bedellerinin kira süresince kiralanen malın toplam değerini karşılaması gerekmemekte; kiranın bitiminde, mal kiralama şirketince geri alınıp yeniden kiralanmakta veya ikinci el piyasasında satılabilmektedir.

Gelişmiş ülkelerde bilgisayar, otomobil ve uçak gibi mallarla ilgili sektörlerde, üretici işletmelerin kendi mallarının pazarlanmasına destek amacıyla yaygın olarak bu finansal tekniği kullandıkları görülmektedir. **Türkiye'de Finansal Kiralama Kanunu faaliyet kiralamasına izin vermemektedir.**(43)

Finansal kiralamada, kiralama (leasing) şirketi sadece aracı finansör (finanse eden) olma görevini üstlenir. Uygulamada, kiracı işletme öncelikle, elde etmek istediği malı, satıcısını, satış fiyatını, teslim şartlarını, ve malın teknik özelliklerini belirler; sonra da, satış fiyatının karşılanması için kiralama şirketine başvurur. Genellikle bu aşamada devreye giren kiralama şirketi, gerekli finansmanı sağlayarak malın mülkiyetini üzerine alır; malın kullanımının yanı sıra, montaj, bakım ve onarım, sigorta gibi bütün kullanımı sorumluluk ve giderlerini ise kiracıya bırakır.(44)

Kira süresi ve kira risk miktarları, kiracının nakit akışına uygun olarak ve kiralama şirketinin bu işlemle ilgili toplam risk masrafları ile kâr beklentisini karşılayacak şekilde düzenlenir. Kira sözleşmesi sonunda, kiralanen mal sembolik bir fiyatla kiracıya devredilir. Bu yüzden, kira süresi malın ekonomik ömrü de gözö-

nünde tutularak belirlenir. Kiracı, işletme kiralama süresi bitene kadar sözleşme koşullarına uymak zorundadır; finansal kiralama sözleşmeleri süre bitimindenn önce feshedilemez.(45)

Finansal Kiralamanın İşletmelere Sağladığı Yararlar. Finansal kiralama yatırım projelerinin tüm giderlerini finanse edebilmekte; böylece işletme öz kaynaklarını harcamadan finansman imkanı bulduğu gibi, kredi olanaklarını da kullanmayıp, elinde bulundurmaktadır. Kiracıyı zorlamadan, onun nakit akımına ve yatırımın verimine, ekonomik ömrüne uygun bir ödeme planı belirlenmekte; sözleşme feshedilemediğinden istikrarlı bir finansman kaynağı sağlanmaktadır.

Öte yandan, finansal kiralama bilanço dışı bir işlem olduğundan, bu işlem pasifte "borç"; aktifte "duran varlık" olarak gözükmekte; bilançonun "borç/özkaynak" dengesi bozulmamakta, sonuçta aktif kârlılığını arttırmaktadır.

Ayrıca, kira bedelinin tamamı gider olarak gösterildiğinden vergi avantajı sağlamaktadır. Malın mülkiyeti kiralama şirketinde kaldığı için, kiralama işlemleri kredi işlemlerinden daha basit olmakta ve daha kısa sürede tamamlanmaktadır.

ONİKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL (İNSAN KAYNAKLARI)

"Bir müessesenin en değerli varlığı insandır."

Vehbi Koç

"Bir şirket sahip olduğu elemanlardan ne daha iyi, ne daha kötüdür."

Kaoru Ishikawa

- PERSONEL YÖNETİMİNİN ANLAMI, ÖNEMİ VE İŞLETMEDEKİ YERİ
- İŞLETMEDE PERSONELİN SINIFLANDIRILMASI
- PERSONEL TEDARİKİ
(PERSONEL SEÇME VE İŞE ALMA)
- PERSONEL DEVİR HIZI VE PERSONELİ İŞLETMEYE BAĞLAYICI TEDBİRLER
- PERSONEL EĞİTİMİ
- ÜCRET YÖNETİMİ

Personel, Türkçe'de "işçi", "memur", "görevli" gibi çeşitli terimlerle ifade edilebilen "çalışanları" tüm olarak içine alan, geniş kapsamlı bir terimdir. "İşgören" terimi de eş anlamlı olarak işletme kitaplarında kullanılmakta ise de, iş hayatında kullanımı pek görülmemektedir. Burada "personel", işletmenin önemli fonksiyonlarından biri olarak ve daha çok işletmede, gerekli personelin tedariki de dahil olmak üzere, etkili ve verimli bir şekilde istihdamı anlamında "personel yönetimi" ya da "insan kaynakları yönetimi" şeklinde ele alınacaktır.

Bu bölümde, önce personel fonksiyonunun anlamı, önemi ve işletmedeki yeri ele alınacak; sonra, işletme personelinin sınıflandırılması; personel tedariki; personel devir hızı ve personeli işletme-

ye bağlayıcı tedbirler; personel eğitimi ve son olarak da, ücret yönetimi konuları üzerinde durularak, ana hatlarıyla gözden geçirilecektir.

12.1. PERSONEL YÖNETİMİNİN ANLAMI, ÖNEMİ VE İŞLETMEDEKİ YERİ

Her işletmede birden fazla personel veya görevli çalıştığı ve insan unsuru da işletmenin en önemli ve temel unsuru olduğu için, "personel fonksiyonu" işletme açısından büyük bir öneme sahiptir. Personel yönetimi, işletmede çalışan kimselerin işletme örgütüyle ilişkilerini konu alan faaliyetlerle ilgilidir. Eğer bir işletmede çalışan kimseler, niteliklerine ve kişisel ilgi alanlarına göre seçilip görevlendirilmişlerse ve bu görevler onlara kişisel gelişme ve ilerleme imkânı sağlıyorsa, etkili bir kadrolama sağlanmış demektir.(1)

Personel bölümü yöneticisi, işletmede kadro oluşturma sürecinde anahtar rolü oynayan kimsedir. Kendisi işletmenin diğer bölüm yöneticilerine insan unsuruyla ilgili tüm konularda tavsiye ve yardımlarda bulunur. Çeşitli bölümlerle ilgili olarak, personel seçimi, personeli işe alıştırma, eğitim, işine son verme, tazminat ödeme v.b. türlü faaliyetlerde aktif rol oynar. Bunların yapılmasında uzman kişi veya bir danışman (müşavir) olarak "kurmay personel" rolünde yardımcı olur. Ayrıca, işçi sendikaları ile pazarlıklarında işletmeyi temsil eder.

Personel yönetimi, iş ortamındaki insanı, işletme organizasyonu içindeki yeri ve ilişkileri ile ele alır. Bir taraftan işletmenin insan gücünü ve kaynağını en etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı; öte yandan, işletme amaçlarına ulaşma yönündeki bu etkinlik yanında, çalışanların da kişisel olarak, maddi ve manevi bakımdan tatminini gözönünde tutar. Personelin yeteneklerinden, bilgi ve tecrübesinden işletmeye maksimum faydayı sağlayacak şekilde yararlanma yolunda çaba gösterir.

Personel yönetimi, işletmeye gerekli insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir şekilde

yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösterir.(2) Sekizinci bölümde yönetim fonksiyonunu genel olarak ele alıp incelerken görüldüğü üzere, belirli büyüklükte her işletmede bir "personel bölümü" veya "departmanı" bulunur. Ama bir kısım personel yönetimi görevleri tüm bölümlerle yakından ilişkilidir; zira bütün bölümler kendi beşeri kaynaklarından en fazla verim almak isteyecekleri için, "personel yönetimi" ile ister istemez iç içedirler. Bu açıdan, bir bakıma, her bölüm insan ve insangücü yönetimi ile görevlidir.

Ayrı bir bölüm olarak personel istihdamı ve yönetimini üzerine alan personel bölümünün görevi sadece, işe uygun personel seçimi ve bunların etkin kullanımı olmayıp, ayrıca:

- Çalışanların yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilerek, onların daha kalifiye (vasıflı) hale getirilmesi ve
- Terfi, eğitim ve çalışma şartları bakımından iş tatmininin sağlanması da, görevleri arasındadır. (3)

Gerçekten, hem kişisel yeteneklerin geliştirilmesi, hem de çalışan insanın günlük yaşantısının çok büyük bir bölümünü kapsayan işyerinde geçen zaman için çalışma koşullarının düzeltilmesi, maddi ve gayri maddi bakımlardan iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve güvence altına alınması da personel yönetiminin önde gelen görevleri arasındadır.

Personel yönetimi, beşeri unsurdan en büyük yararı elde etme ve işletmede çalışanlara iş tatmini sağlama yolundaki ikili amacı gerçekleştirmek üzere insan kaynağı ile üç açıdan ilgilenir: **yararlanma, isteklendirme ve koruma**.(4) İnsan kaynağından **yararlanma**, uygun personelin aranıp bulunması, işe alınması, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, görevinin ve görev yerinin değiştirilmesi ve işine son verilmesine ilişkin teknikleri kapsar.

İsteklendirme de (ki geniş ölçüde motivasyona dayanır), işle personel arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, ücret ve yan yararlar, görüşme, dayanışma ve yönetime katılma gibi kişinin işletmenin başarısına katkısını arttıran çeşitli önlemleri kapsar. **Koruma** ise, başta çalışma koşullarının düzeltilmesi ve

iyileştirilmesi olmak üzere, iş güvenliği gibi insanın sosyal güvenliğini sağlayıcı koruma önlemlerini ifade eder.

12.2. İŞLETMEDE ÇALIŞAN PERSONELİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmede çalışanlar, yaptıkları işin niteliği, ücret sistemlerinin farklılığı, yönetimleri, örgütlenmeleri ve verimlilik ölçüleri gibi faktörler bakımından üç grupta toplanabilir: **büro personeli, teknik personel ve işçiler**. Bu gruplar belirgin yanlarıyla kısaca şöyle tanımlanabilir:(5)

1. Büro Personeli (Beyaz Yakalılar). Yöneticiler dışında kalan ve büro işlerinde çalışan bütün personel büro personeli. Bunların gelirlerine maaş (aylık) denilir; verimlilikleri, işçilerdeki gibi kolay ölçülebilir nitelikte değildir. Gelirleri işletme maliyetleri açısından sabit gider niteliğindedir.

2. Teknik Personel (Mavi Yakalılar). Teknik personel, yöneticiler dışında kalan ve teknik işlerde çalışan mühendisler, teknikerler ve ustabaşılardan oluşan gruptur. Bunlar büro personeline benzerler; onlardan farklı bir özelliği üretimle ilgili faaliyetlerde nezaretçi durumunda görev yapmalarıdır.

3. İşçiler. İşçiler, işletmelerde el işi yaparak bedensel güçlerini üretimde kullanan personeldir. Gelirlerine ücret denir. Bunların da bir grubu doğrudan doğruya üretimde çalışanlar; diğer grubu ise, dolaylı yoldan üretimde çalışanlardır. Doğrudan doğruya üretimde çalışan işçiler de iki çeşittir; kalifiye (vasıflı veya usta) işçiler; kalifiye olmayan (vasıfsız) işçiler.

Kalifiye işçiler, ustalar, usta yardımcıları ve mesleklerinde uzunca bir süre –örneğin beş yıllık– tecrübesi olan işçilerdir. Kalifiye olmayan veya vasıfsız işçiler ise, meslek yetenekleri yeterince gelişmemiş, yeterli tecrübeye sahip olmayan acemi işçilerdir. Kalifiye olsun olmasın, üretime doğrudan doğruya katılan direkt işçiler, işletmenin **ana üretici gücünü oluştururlar** ve üretim artışı ve azalışlarından en fazla etkilenirler. **Verimlilikleri** üretimle direkt olarak ilişki içinde olduğundan ölçülebilir niteliktedir. Ücretleri işletme için **değişken gider niteliğindedir**.

Dolaylı olarak üretimde çalışanlar veya endirekt işçiler, direkt işçilere yardımcı görevler yapan işçilerdir. Temizleme, bakım, tamir, taşıma ve bekçilik gibi görevlerde çalışırlar; kalifiye ve kalifiye olmayan işçi olabilirler. Bu grubun karakteristik nitelikleri de şunlardır: sayıları az olduğundan üretimdeki artış ve azalışlardan az etkilenirler; verimlilikleri ölçülebilir nitelikte değildir; ücretleri işletme için "sabit" veya "yarı değişken" gider niteliğindedir.

12.3. PERSONEL TEDARİKİ (PERSONEL SEÇME VE İŞE ALMA)

Personel yönetimi sorumluluğunu küçük bir işletmede işletme sahibi üstlenir. Büyük işletmelerde ayrı bir personel müdürü veya bölüm yöneticisi bulunur. Bu yönetici, diğer bölüm yöneticileri ile kurmay ilişkiler içinde olup, onlara danışman olarak görev yapar. Ama personelle ilgili bazı sorumluluklar personel yöneticisinin mevcut olmasına rağmen tepe yönetiminde kalır. Bunlar, özellikle kilit noktalara getirilecek yöneticilerin tayin, terfi (yükseltme), maaş ve işine son verme kararlarıdır.

Personel yönetiminde bölüm amaçları, işletmenin genel amaçları doğrultusunda ve bunlarla uyum içinde olmak zorundadır. Doğal olarak, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye elverişli bir biçimde personelin seçimi, geliştirilmesi, işletmede optimum bir insan gücünün bulundurulması ve bu güçten en fazla yarar sağlayacak şekilde personelin etkin ve verimli kullanımı üzerinde durulması gereken temel personel yönetimi konularını oluşturur.

Bu açıklamalara göre, personel bölümü yöneticisinin en başta gelen görevlerinden biri, işletmenin çeşitli bölümlerindeki kadroları veya pozisyonları dolduracak **en kalifiye ve en uygun** personelin seçilmesinde bölüm yöneticilerine yardımcı olmaktır.(6) Doldurulacak pozisyonlara uygun niteliklere (kalifikasyona) sahip elemanlar seçilerek işe alındığı takdirde, bu personelin **diğer personele, işlerine ve genelde işletmeye karşı** tutum ve davranışları olumlu ve yapıcı yönde olur. Buna karşılık, uygunsuz seçim ve atamalar, çoğunlukla, huzursuzluğa, moral bozukluğuna ve sonuç olarak, işten ayrılmalar nedeniyle yüksek bir personel devir hızına

yol açar. Üstelik çalışanlar arasında etkileşimin fazla olması nedeniyle, işinde tatmin olmayan bir kimse, temasta olduğu diğer personelin morali üzerinde hayli olumsuz etkiler yapar.

İşletmenin daha yeni kuruluşunda, personel seçimi ve işe alma işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısının oluşturulması için önem kazanır. Faaliyet halindeki işletmede de, çeşitli nedenlerle zaman zaman işten ayrılmalar olur ve ayrılan kimselerin yerine yeni personel tedariki gerekir. Üçüncü olarak, işletmenin büyüme ve gelişme amacının gerçekleşmekte olması sebebiyle de yeni personele ihtiyaç duyulur ve bu ihtiyacın karşılanması için işe yeni personel alınır.

Personel tedarikinin en uygun veya optimum bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, öncelikle işlerin gerektirdiği personel niteliklerinin belirlenmesi gerekir. Verimli çalışabilmek için, halk dilinde gayet güzel ifadesini bulan "adama göre iş değil, işe göre adam alma" ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, "ne tür elemanlara ihtiyaç olduğunun" tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bu yolda geliştirilmiş olan bazı personel yönetimi teknikleri, iş unsuru ele alıp çeşitli yönleriyle incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya yarar. Sözkonusu teknikler, sırasıyla: **İş analizi, iş tanımı, iş şartnamesi ve iş değerlemesi** çalışmalarıdır.

İş unsuru incelenerek, işin gerekleri belirlendikten sonra, sıra personelin seçimine gelir. Mümkün olduğu kadar çok aday arasından personel seçimi ve işe alınması yoluna gidilir. Ayrıca, personelin işe bağlanmasını sağlayacak tedbirlerin alınması da personel tedariki çerçevesinde düşünülebilir. Personelin eğitimi ve geliştirilmesi konusu da, personel seçimi ve alımı ile ilgili olmamakla beraber, yine personel yönetiminin önemli konulardan biridir.

Aşağıda, önce iş unsuruyla ilgili çalışmalar ele alınacak; sonra da, personel seçme ve işe alma süreci birbirini izleyen aşamalar halinde ana hatlarıyla gözden geçirilecektir.

12.3.1. İş Unsurunun İncelenmesi: İş Analizi, İş Tanımı, İş Şartnamesi ve İş Değerlemesi

İş Analizi. İş analizi, bir işin gereklerinin belirlenmesi yolunda yapılan sistemli bilgi toplama çalışmalarıdır. İş analizi, bir işin ekonomik olarak, kısa zamanda ve iyi bir şekilde yapılabilmesi için, işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir, şeklinde tanımlanabilir. İş analizinde bilgiler, işi fiilen yapan kimseden veya onun ilk nezaretçisi durumundaki ustabaşından alınabileceği gibi, direkt olarak işin yapılışının gözlemlenmesi yoluyla da elde edilebilir.(7) Personel bölümü elemanları, iş analizinin sağladığı bilgilerle iş tanımlarını hazırlarlar.

İş Tanımı. İş tanımı veya tasviri, işin sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur.

İş Şartnamesi (Spesifikasyonu). İş tanımı, işi tasvir edip, tanımlarken, iş şartnamesi kişilerle ilgilidir. Bu, işin yapılabilmesi için temel alınan kişisel nitelikleri (kalifikasyonları) belirtir: eğitim, tecrübe, zihni ve bedeni yetenekler; pozisyonun gerektirdiği nezaret yeteneği; sorumluluk; çalışma şartları ve başkalarıyla iş ilişkileri v.b. ni kapsar. İşe eleman seçme ve alma sürecinin ilk aşaması olan iş unsuruyla ilgili çalışmalar zincirinin son halkası da iş değerlemesidir.

İş Değerlemesi. İş değerlemesi, işletmedeki bütün işlerin sınıflandırılması, karşılaştırılması, birbirlerine göre güçlük derecelerinin ve önem sıralarının belirlenmesi yoluyla her işe uygun ücretin takdir edilmesi çalışmalarıdır. Bu sistemli çalışmalar, işlerin nisbi güçlüklerini ve önem sıralarını temel almak suretiyle ücretlerin belirlenmesiyle sonuçlanır.

12.3.2. Personel Seçimi Süreci

İşletmenin personel bölümünün personel seçim sürecinde temel fonksiyonlarından biri, çeşitli bilgi ve yeteneklere sahip olup, işletmedeki çeşitli pozisyonlar için değişik zamanlarda başvuran kişileri izleyebilmek ve gerektiğinde onlarla hemen temasa geçebil-

mek için iyi bir aktif dosya sistemine sahip olmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için de, personel bölümü potansiyel personeli sağlayabilecek çeşitli kaynakları daima gözönünde bulundurmalıdır.

Başlıca Personel Kaynakları.İşletmenin yararlanabileceği, potansiyel elemanları temin edebileceği kaynakların bellibaşlıları şunlardır:

- Gazete, dergi, radyo ve televizyon ilânları
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Özel iş ve işçi bulma firmaları
- İşletme yöneticileri ile personelinin çevresi (dost, akraba, v.b)
- Üniversite ve Yüksek Okullar
- Meslek Okulları ve Meslek Liseleri
- İşletmeye şahsen veya mektupla iş için başvuranlar
- Sendikalar.

Personel Seçme ve İşe Alma Sürecinin Aşamaları. İş un-suruyla ilgili iş analizi, iş tanımı ve iş değerlemesi gibi teknik çalışmalarla işletmedeki görevlerin hangi nitelikleri gerektirdiği ve bu görevlerin ücretlerinin miktarları belirlendikten sonra, sıra bu nitelikleri taşıyan elemanları yukarıda belirtilen kaynaklardan bulma, seçme ve işe almaya gelir.

Önce, mümkün olduğu kadar fazla adayın başvurması için, boş (açık) bulunan pozisyonların veya kadroların en iyi şekilde geniş kitlelere duyurulması yoluyla gidilir. Çeşitli şekillerde duyuru yapılabilir; ama, özellikle kitle iletişim araçlarında verilen ilânlara müracaatlar fazla olur. Bundan sonra yapılan çalışmalar, genel olarak şu tür aşamalardan geçer. (8)

1. Ön görüşme ve müracaat (başvuru) formunun doldurtulması
2. Test veya sınav
3. Mülakat (asıl görüşme)
4. Referans araştırması (bilgi toplama)

5. Değerleme ve geçici işe alma

6. Kesin işe alma.

Bu arada, işe alınması düşünülen aday hakkında araştırma yoluyla bilgi toplamayı takiben, bir sağlık kontrolü aşaması da söz-konusudur. Sağlık durumu işin gereklerine uyan kimseler üzerinde son değerlendirme yapılarak, geçici süre için staj veya deneme niteliğinde işe alma yoluna gidilir. Deneme süresi olumlu sonuç verirse, kesin işe alma işlemi yapılır.

İşte, daha işin analizi ve diğer çalışmalarla başlayıp, personelin seçilerek işe kesin olarak alınmasıyla sonuçlanan bu çalışmaların tümüne "personel tedariki" denilir. Personel tedarikinde, ön görüşmede, ilk izlenimi uygun görülen adaylara verilen müracaat formunun doldurulması ile sağlanan bilgiler, test veya işin gereğine göre sınav yapıldıktan sonra, mülakat aşamasında ve daha sonra referans araştırması ile sağlanan bilgilerle pekiştirilir. Verilen bilgilerin doğruluk derecesi öğrenilir.

12.4. PERSONEL DEVİR HIZI VE PERSONELİ İŞLETMEYE BAĞLAYICI TEDBİRLER

İşletmenin başarısı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle, en önemli unsuru oluşturan insangücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Personel yönetiminde, personel (insangücü) planlaması ile işletmeye yeter sayıda ve nitelikte elemanın gereken zamanda sağlanmasına çalışılır. İnsan gücü planlamasının iki temel amacından biri, örgütün insan kaynağının en yararlı biçimde kullanılması; diğeri ise, gelecekteki personel ihtiyacının niteliklerinin ve miktarının karşılanmasıdır. (9)

Personel planlaması, ülke ekonomisi açısından da önemli olup, uygulamada gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimin büyük işletmelerinde konuya giderek artan ölçüde önem verilmekte olduğu görülmektedir.(10) Makro düzeyde, bugünkü ve gelecekteki başlıca faaliyet alanları belirlenerek, çeşitli alanlardaki işgücü ve diğer personel talebi hakkında fikir edinilir. Bu durum, eğitim sistemini de etkiler; ancak önceden alınacak tedbirler ve özellikle

eğitim sisteminin ülkenin yetişmiş insangücü ihtiyaçlarına göre yönlendirilmesi ile ileride diplomalı işsizler yığınlarının oluşması önlenabilir. Bugün kamu işletmelerinde, hatta, genel olarak kamu yönetiminde ciddi boyutlara ulaşan gizli işsizliğin (gerek işçi, gerekse okumuş kesim olarak memurların, gerçek ihtiyaçların çok üzerinde miktarlarda istihdamı sorununun) çözümü ancak uzun vadede ve bu yoldan sağlanabilir.

Yine işletme düzeyine dönecek olursak, yukarıda açıklanan personel tedariki süreci ile optimum tedarikin yapılması yeterli değildir. Personelin işletmede muhafaza edilebilmesi ve yetiştikten sonra, en faydalı olacağı dönemlerde başka işletmelere geçmesini önleyecek tedbirlerin de alınması gerekir. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı bir fikir verir.

Personel devir hızı kavramı, işçi veya memur, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir. İşletmenin personel ihtiyacının faaliyet dönemleri için hesaplanmasınca, işletmeden ayrılanlar ve işletmede çalışanlar arasında oranlama yoluyla, ortalama olarak ne kadar kişinin işten ayrıldığını bilmek yararlı olur. Ortaya çıkması beklenen personel açığının tahmin edilmesinde yararlı bir araç olan personel devir hızı çeşitli şekillerde hesaplanırsa da, şu şekilde hesaplanması hayli yaygındır:

$$\text{Personel Devir Hızı} = \frac{\text{Bir Dönemde Ayrılan ve Çıkarılan Personel Sayısı}}{\text{Bir Dönemde Çalıştırılan Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

Belirli bir dönemde işten ayrılan ve çıkarılanların; o yıl içinde ortalama olarak çalışanlar sayısına oranlamasının 100 ile çarpımı, ayrılanların çalışan personele yüzde olarak oranını verir; ortalama personel sayısı ise, dönem başı ve dönem sonu personel toplamının ikiye bölünmesi ile bulunur.(11)

Bir işletmede personel devir hızının yüksek olmasının başlıca sakıncaları şöyle sıralanabilir: (12)

- İşçilik giderinin ve genelde personel giderlerinin artması
- İş kazalarının artması
- Yeni personel bulunması ve işe alınmasının ekonomik kaybı ve yeni personel bulununcaya kadar zaman kaybı
- Yeni personelin işe alınmasından kaynaklanan kayıplar
- Eğitim ve işe alıştırma maliyetinin artması
- Sık sık işten ayrılma veya çıkarılmaların, kalanlar üzerinde moral bozukluğu yaratması; iş güvenliğini ve huzur ortamını bozması.

Personel yönetiminde, çalışanların işletmede devamlılığını sağlamak ve devir hızını düşürmek büyük bir öneme sahiptir. Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda, beşeri unsurun önemini kavrayan işletme yöneticileri, birtakım personel yönetimi tedbirleri ile personeli işletmeye bağlamak isterler. Bu amaçla alınacak personel yönetimi tedbirleri üç grupta toplanabilir: (13)

1. İktisadi ve Mâli Tedbirler. Bunlar, iş değerlemesi ve çalışanların gördükleri işe göre lâıyk oldukları şekilde (liyâkate göre) maaş ve ücret ödenmesi yolundaki tedbirlerdir (primli ücret sistemleri, yükseltme ya da terfi sistemleri gibi tedbirler).

2. Fiziki ve Maddi Tedbirler. Fiziki ve maddi tedbirler de, çalışanların işle ve işyeri ile ilgili çalışma şartlarının düzeltilmesi ve iyileştirilmesi yolundaki çabalardır. İşyerinin, temizlik, ısı, ışık rutubet, gürültü, v.b. faktörler bakımından uygun çalışma ortamına dönüştürülmesi tedbirleri bu gruptadır.

3. Manevi ve Sosyal Tedbirler. Manevi ve sosyal tedbirler ise, personelin, işletme içerisinde en uygun beşeri ilişkileri kurabilmesi sağlamaya yönelik tedbirlerdir. İş gücünü ve diğer personeli işe ve işletmeye bağlamada, insan ilişkilerinin ve genel olarak sosyal ortamın etkin bir rolü vardır. İşletmenin, sağlayacağı sosyal hizmetlerle personel için sıcak ve dostane bir atmosfer yaratması çok faydalıdır.

12.5. PERSONEL EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

Modern işletmecilikte işgücü ve memur tüm çalışan personelin eğitilmesi, iş içinde ve iş dışında yetiştirilerek gerek işletmeye, gerekse kendisine daha yararlı olabilecek hale getirilmesi oldukça önemli bir konudur. Geleneksel usullerle yönetilen işletmelerde, eğitime gereken önem verilmemekle beraber, çağdaş işletmecilik anlayışı ile yönetilen işletmeler ile gelişme ve büyüme arzu ve bilinci içinde olan işletmelerde eğitimin gereği ve önemi gözönünde tutulmaktadır.

İş hayatında görülen süratli ve sürekli değişmeler, işletmelerde personelin, özellikle üretim işlerinde aktif rol oynayan işgücünün bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Modern teknolojinin, işletmelerin bünyesinde, üretim araçlarında ve üretim metodlarında meydana getirdiği değişiklikler, işletmede çalışanların çeşitli özel eğitim programları ile eğitilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacını hissettirmektedir. İşte bu nedenle, işletmeler, çeşitli tipte personel eğitim programları geliştirmekte ve etkili eğitim programları ile şu yararları sağlamaktadırlar (14):

- İş kazalarının azalması
- Personel devir hızının düşürülmesi
- İşe geç gelmenin ve devamsızlığın azaltılması
- Moral takviyesi
- Personel arasında iletişimin geliştirilmesi
- Yakın gözetim (nezaret) ihtiyacının azaltılması
- Prodüktivitenin artırılması.

Doğal olarak, eğitim ihtiyacı, faaliyet alanına ve mesleğe göre büyük farklılıklar gösterir. Ayrıca, eğitimi kimin üstleneceği konusu da uygulamada farklı yaklaşımların görülmesine yol açmaktadır. Bazı büyük işletmeler kendi eğitim bölümlerini kurarak veya eğitim uzmanları istihdam ederek eğitim işini bu yoldan gerçekleştirmekte; bazı işletmeler ise, komuta görevindeki yöneticilere eğitim işini de yaptırmaktadır. Bazen de karma usuller uygulanmaktadır.

Büro personeli veya beyaz yakalılar, ortaokul, lise veya üniversite düzeyinde genel bilgileri ve ilkeleri öğreten okullarda mezun kimseler olarak, daha çok mesleki kurs şeklinde verilen bazı spesifik mesleki bilgilerle donatılabilirler. Üniversite ve yüksek okullar, çeşitli düzeylerdeki personel için kısa ve orta süreli kurslar yaparlar ki, işletmelerin bu kurslara eleman göndermeleri genellikle yararlı olmaktadır. Böylece, çeşitli şekillerde yapılan düzenlemelerle, personel için uzun süre işten ayrı kalmadan ve işleri aksatmadan en son gelişmelerden yararlanma imkânı doğmaktadır.

Üretimle direkt ilgili işçiler çok az öğrenim görmüş olabilmektedirler; bunlar için özel eğitim programları uygulanabilir. İşletmelerin düzenledikleri kurslarla, çalışanların teknik ve mesleki bilgi ve görgülerini arttırma, yeteneklerini geliştirme çalışmaları yapmaları gelişmiş ülkelerde çok yaygın olduğu gibi, ülkemizde de yavaş yavaş bu yönde birtakım gelişmeler olduğu görülmektedir.

Personel eğitimi programları üç tipte olabilir: bazıları, belirli bir mesleki eğitimi temel alır; bazıları, kişinin genel eğitim düzeyini geliştirir; bazıları ise, yönetim yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır veya gelecekte yönetici olacak kimseleri yetiştirir.

Mesleki eğitimin çeşitli uygulama şekilleri arasında işbaşında eğitim metodu ile kişiye, gerçek çalışma koşullarında işin nasıl yapılacağı öğretilir. "Yaparak öğrenme" yoluyla eğitilen kişinin yanlışları düzeltilir; işi daha iyi yapması için önerilerde bulunulur; açıklamalar yapılır ve iş performansının geliştirilmesi için cesaretlendirilir. (15) Metodun en büyük sakıncası, bir kısım zaman ve materyal israfına yol açmasıdır.

Çıracılık eğitimi, çok eski bir eğitim usulü olup, belirli bir işin uzunca bir süre (2-5) yıl işbaşında öğretilmesine dayanır; ayrıca, kurs şeklinde bilgilerle de desteklenebilir. Özel kurslar da, personel gruplarına, çoğu kez tecrübeli ustabaşılar veya kalifiye işçilerden yararlanarak düzenlenir. Eski personeli yenilikler konusunda yetiştirmek, onları "yenilemek" ve onlara gelişme ve yükselme fırsatı vermek, bu tür programların ikili amacını oluşturur. (16)

12.6. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret (ve maaş), işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini artıran önemli bir araç olduğu gibi, personeli işletmeye en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme (teşvik) aracıdır. Esasen personelin işletmeye girişinin ve orada sürekli olarak çalışmasının nedeni de bir bakıma kendisine yapılan ödemedir.

12.6.1. Ücret Yönetimi İlkeleri

Personelin işletmede etkili ve yararlı bir biçimde çalıştırılmasında büyük bir rolü ve payı olan ücret, üzerinde özenle durulması gereken, hassas bir konudur. Ücret saptama, iş analizlerine ve iş değerlemesine göre adil bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

Ücret yönetiminde izlenmesi gereken bazı ilkeler şöyle sıralanabilir: (17)

Eşitlik ilkesi. Yapılan işin ve işi yapan personelin kapasitesi saptanarak, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.

Dengeli ücret ilkesi. Ücret, personele belirli bir hayat seviyesini sağlayacak kadar tatminkâr; işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde artırmayacak kadar da ölçülü ve dengeli olmalıdır.

Pozisyona göre ücret ilkesi. Personel, bir üst kadroya veya pozisyona geçtiğinde daha yüksek ücret almalı; bir ast, bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır.

Bütünlük ilkesi. Büro personeli ile işçi ve teknik personel arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın, tüm çalışanlar için âdil bir ücret politikası uygulanmalıdır.

Objektiflik ilkesi. İşletmede duygusal nedenlerle, sempati ve antipatilerle ücret artış ve azalışı yapılmamalı; ücretler ve ücret artışları, objektif olarak, herkese hak ettiği ölçüde, kayırma ve bursuzluğa yol açmadan verilmelidir.

Esneklik ilkesi. İşletmenin ücret politikası ve ücret sistemi, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

12.6.2. Ücret Sistemleri

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri oldukça çeşitli olup, temel alınan ölçü birimi veya kriterlere göre farklı sistemler geliştirilmiştir. Ücret sistemlerinde, ya zaman, ya **prodüktivite**, temel (baz) olarak alınır veya **karma** bir yol izlenir. Zaman temeline karşılık, prodüktivite temeline dayalı **primli ücret sistemi**, çeşitli uygulama şekilleri olan bir alternatiftir.

1. Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemi. Bu sistemin esası, personelin işletmede çalışarak geçirdiği, saat, gün, hafta ya da ay gözönünde tutularak, ücret veya aylık ödeme yapılmasıdır. Büro personeli ile endirekt işçilere genellikle zaman esasına göre ücret ödenmesi yoluna gidilir. Bu sistemin en önemli yararı basitliği, kolay hesaplanması; önemli sakıncaları ise, başarı (iyi çalışıp çalışmama) ile ücret arasında bağıntı olmaması ve bir üretim biriminin maliyetinin önceden hesaplanması zorluğudur. İşçilerin işi ne kadar zamanda bitirebileceği önceden kestirilemez.

2. Primli Ücret Sistemi. Prodüktiviteyi temel alan bu ücret sistemi, bazen zaman temeli ile birlikte, karma olarak kullanılır. Prodüktivitesi yüksek olan kimselere, verimliliklerine uygun bir biçimde yüksek ücret ödenmesini hedef alan primli ücret sisteminde uygulama değişik biçimlerde yapılabilir. Primli ücret, üretim miktarına göre ödenebilir veya zaman esasına göre yapılan ücret ödemesine, verimlilik derecesine göre bir prim eklenir. Ama ana amaç, "verimliliğin", ödüllendirilme yoluyla özendirilmesidir.

Primli ücret sisteminin işletmeye sağladığı çeşitli yararlar vardır ve bu yüzden de kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır. Yapılan işle ücret arasında bağıntı kurduğundan, iyi kullanılırsa çalışan kimselerin ödüllendirilmesine imkân verir; onların moralini yükseltir; birim maliyeti önceden tahmin nisbeten kolaydır ve yakından nezareti ortadan kaldırır. (18) En önemli sakıncaları da, tüm prodüktiviteye dayalı sistemlerin karmaşık ve uygulanması güç olmaları; ancak belirli şartlarda (standart çalışma şartları, standart mamuller v.b.) uygulanabilmesi ve sırf verime dayanan sistemde aşırı çalışmanın kişinin sağlığını tehlikeye sokmasıdır. (19)

Primli ücret sisteminin çeşitli şekilleri vardır ki, başlıcaları: "Halsey ücret sistemi", "Rowan ücret sistemi", "Bedeaux ücret sistemi" ve "Emerson ücret sistemi"dir. (20) Burada bunların açıklanmasına girilmeyecektir.

İşletmelerde uygulanabilecek bellibaşlı ücret sistemlerini, yukarıdaki ikili ayırımın üzerinde durmaksızın daha kapsamlı bir şekilde birkaç grupta toplama yoluna gidilebilir: (21)

1. Parça başına ücret sistemi
2. Saat ücreti sistemi
3. Götürü ücret (direkt ücret) sistemi
4. Üretim kotasına göre teşvik sistemi
5. Kâra ortak etme v.b. diğer teşvik sistemleri.

Bu ücret sistemlerinden ilk ikisi, parça başına ücret ile saat ücreti sistemi, esas itibariyle dar anlamda ücret (işçiye ödenen emek karşılığı) olup, üçüncüsü maaş şeklinde ödenen ücrettir.

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

- HALKLA İLİŞKİLERİN ANLAMI VE ÖNEMİ
- HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI
- HALKLA İLİŞKİLERDE ETKİLİ İLETİŞİM VE HEDEF KİTLELER
- HALKLA İLİŞKİLERDE YARARLANILAN ARAÇ VE METODLAR

Kamu kesiminde planlı ve düzenli bir şekilde ilk uygulaması ABD'de, bundan 100 yıl öncesine (1896 Başkanlık seçimleri) dayanan Halkla İlişkiler (H.İ.), hemen onu izleyen yıllarda bir işletmede bir gazetecinin "işletme ile ilgili gruplar arasında iyi ilişkiler geliştirmek amacıyla" maaşlı olarak çalıştırılmasıyla özel kesimde de görülmeye başlamıştır. Ancak, Büyük Ekonomik Kriz her iki kesimde de H.İ.'in gelişmesini hızlandırmıştır. Devletçe bu kriz atlatılmaya çalışılırken, bilimsel (özellikle toplumbilimsel, psikolojik, sosyo-psikolojik nitelikteki) araştırmalara girilmiş; bugünkü anlamda kamuoyu yoklamaları geliştirilerek uygulanmaya başlanmıştır. Böylece, kamunun toplumsal sorunlara ilgisinin artması yanında, işletmelerin de sadece kâr peşinde koşmalarının yeterli olmadığı; Taylorizm doğrultusunda yalnızca verimlilik artışına odaklanmış olan işletme faaliyetlerinin, ihmal edilmiş bulunan işletme içi insan ilişkilerine ve işletme-çevre-aile-sendika gibi işletme dışı grup ilişkilerine önem vermeleri gereği ortaya çıkmıştır.(1)

Büyük Kriz ile toplumsal bir içeriğe kavuşan H.İ., II. Dünya Savaşı sonuna kadar Avrupa'ya da yayılarak bir işletme yönetim fonksiyonu olarak benimsenmiş; daha sonra hemen hemen bütün ülkelerde benimsenmeye başlamıştır. Ülkemizde de, özellikle 1961 Anayasası ile çalışanlara sendikal hakların verilmesi ve toplumsal

örgütlenmeler ile bu yönde kamu kesiminde bir hareket başlamıştır. Günümüzde büyük işletmelerde H.İ. uzmanı, istihdamı gitgide daha yaygın hale gelmekte; hatta, yer yer ayrı bir departman halinde örgütlenmeler de görülmektedir.

Bu bölümde, önce halkla ilişkilerin anlamı ve önemi ele alınacak; sonra, H.İ.'in amaçları üzerinde durulacak; daha sonra, H.İ.'de iletişim ve hedef kitlelere yer verilecektir. Son olarak da, işletmelerin H.İ. çalışmalarında yararlanılan araç ve metodlar üzerinde durulacaktır.

13.1. HALKLA İLİŞKİLERİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Halkla ilişkiler, temelde bir iletişim faaliyeti olup, bir işletmenin (ya da, genelde bir kuruluşun) toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmesi, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürmesi çabalarıdır. Bu çabalarda, işletmede alınacak kararlarda kamu yararının gözetildiği düşüncesi, ya da felsefesinin bulunması gerekir. İş dünyasında bu yönde bir düşüncenin gelişmesi, sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde "sosyal kurum" kavramını geliştirmiştir. Bir işletme belirli bir düzeye (büyüklüğe) geldikten sonra, dolaylı veya dolaysız olarak ilişkide bulunduğu kitlelerin (ortaklar, çalışanlar, müşteriler v.b.) yararlarına eşit ölçüde hizmet eden bir sosyal kurum olarak çalışmalıdır.(2)

Şu halde belirli büyüklüğe ulaşmış özel ya da kamu kuruluşunun, herşeyden önce, topluma yararlı işler başarması gereği ortaya çıkmaktadır. H.İ. faaliyetlerinin hedef kitlesi durumundaki gruplara, ya da genelde kamuoyuna, toplum yararına yapılan çalışmaların duyurulması da, konunun diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Böylece, H.İ., iki aşamalı bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

Devlet açısından değil de, özel sektör açısından bakıldığında, H.İ. kavramındaki "halk" kelimesi ile ifade edilmek istenen tümüyle halk olmayıp, bir işletmenin ilişkili olduğu hedef kitledir; bu kitle halkın büyük bir bölümü olabileceği gibi, sadece küçük bir kısmı da olabilir. Örneğin, ülkedeki tüm hanımlar, ya da

erkekler; doktorlar, mühendisler gibi belirli meslek mensupları; işletmede çalışanlar, ya da bir otelin müşterileri.(3)

H.İ. çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Bir kuruluşun kamuoyu ile ilişkileri açısından, "kuruluş olumlu işler başarmalı ve bunları kamuoyuna duyurmalıdır" görüşü doğrultusunda yapılan çeşitli H.İ. tanımlarından bazılarına göre, H.İ.:

"Bir kuruluşu, çalışanlara, müşterilere, ilgili olduğu kişilere sevdirmek ve saydırma sanatıdır".(4)

"Özel ya da kamu kurum ve kuruluşunun, ilişkide bulunduğu kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek için sürekli olarak yaptığı faaliyetlerdir."(5) (Uluslararası Halkal İlişkiler Birliği-IPRA'nın tanımı).

Ülkemizde bu konunun önde gelen uzmanı olarak çeşitli yayınları da bulunan; hem uygulaması, hem de akademik yönü olan Alaaddin Asna'nın yapılacak işleri anlatan oldukça uzun tanımına göre de, H.İ.:

"Özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır.(6)

13.2. HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI

Halkla ilişkiler fonksiyonunun işletmelere sağlayacağı çeşitli yararlar vardır. Bunlar, işletmenin H.İ. yoluyla ulaşmak istediği amaçlardır ve başlıcaları şöyle sıralanabilir:(7)

– İşletme ile ilgili halk kesimlerine (hedef kitlelere) işletme ve faaliyetleri hakkında bilgi vererek onları aydınlatmak

– Halkta; işletme, yöneticileri ve çalışanları hakkında var olan olumlu düşünceleri güçlendirmek

– Olumsuz kanaat, düşünce ve izlenimleri, yanlış anlaşılmaları düzeltmek

– Genelde toplum üzerinde olumlu izlenim ve topluma yararlı bir firma imajı yaratmak

– Halkın istek, ihtiyaç, düşünce ve sıkıntılarını belirleyerek yardımcı olmaya çalışmak; bu yolda yapılanları duyurmak

– Yasa, yönetmelik, tüzük v.b. düzenlemelerle konulmuş kuralları ve yeni uygulamaları, ilgili halk kesimlerine duyurmak ve benimsetmek

– Halktan ilgili kesimlerle iletişim kurarak gereken konularda kamuoyu oluşturmak ve onların desteğini sağlamak.

Çoğu genel nitelikteki bu amaçlardan başka, H.İ. faaliyetlerinin daha sınırlı ve spesifik amaçları da sözkonusu olabilir:

– Tüketicilere, işletmece sunulan mal ve hizmetlerden daha iyi bir şekilde yararlanmanın yollarını göstermek

– Yatırım fonları sağlamak

– Çevre kirlenmesi gibi spesifik sorunlarla ilgilenmek

– Belirli bir işletmede çalışmanın ayrıcalığını vurgulayarak, kaliteli personel sağlamak gibi.

13.3. HALKLA İLİŞKİLERDE ETKİLİ İLETİŞİM VE HEDEF KİTLELER

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temeli, tıpkı pazarlamanın tutundurma faaliyetlerinde (örneğin, reklamda, kişisel satışta) olduğu gibi iletişim, daha doğrusu etkili iletişimidir. Yine, hedef kitlelere bilgi vererek aydınlatma ve bu yoldan onları etkileme yoluna gidilmektedir. Ancak, H.İ.'de mal veya hizmetin tutundurulmasından çok daha geniş kapsamlı amaçlar sözkonusudur; ayrıca, alıcı ve potansiyel alıcılara göre, hedef kitleler de çok çeşitli, birbirlerinden farklı, oldukça heterojen nitelikteki gruplardır. Örneğin, işletmenin çevresindeki halk da, çalışanlar da, kamu yöneticileri ve kendilerinden kredi alınmak istenilen finansal kuruluşlar da, H.İ. faaliyetlerinin hedef kitlesi olabilirler.

H.İ. çalışmalarındaki iletişimin bir ucunda işletme, diğer ucunda toplumun değişik kesimlerinden oluşabilen hedef kitle yer alır. Hedefi oluşturan halk kesimleri veya kamusal, sosyal ya da finansal v.b. örgütlerin niteliklerine göre de, çok çeşitli araçlardan yararlanma yoluna gidilir. Örneğin, basın bültenleri, konferanslar, ziyafetler.

Hedef kitleye ulaşmada kullanılacak araçlar ve bu araçların amaca ulaşmadaki etkinlikleri önemli olduğu gibi; H.İ. çalışmalarının uygulanmasından sonra amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi de önemlidir. Bu açıdan, işletmeden hedef kitleye gönderilen mesajlara karşı tepkilerin belirlenmesi ve uygulamanın değerlendirilmesinde, hedef kitleden işletmeye doğru geri bilgi akışı da çok önemlidir.

İşletmeler açısından ele alındığında, H.İ. faaliyetlerinin hedefini oluşturan toplum kesimleri veya kurum ve kuruluşlar oldukça çok ve çeşitli gruplar ve örgütlerdir. Bu geniş çerçeve içinde, H.İ.'in hedefi olan grupları:

– İşletme ile yakından, ya da doğrudan ilgili gruplar ve genel anlamda,

– Dış çevre ile ilgili gruplar,

şeklinde ikiye ayırma yoluna gidilebilir. Böyle bir yaklaşımla ilk grup hedefler, ya işletme içinde yer alan, ya da işletme ile yakından ilgili hedef kitle ve gruplardır. Bunların başlıcaları: İşletmenin ortakları (A.Ş. türündeki işletme tipinde, hissedarlar); işletmede çalışanlar; işçi sendikaları; bayi, acenta v.b. araçlar; işletmenin tedarikçileri (üretim faktörleri sahipleri ve üretim faktörlerinin tedarikinde yararlanılan araçlar) ve tüketicilerdir.

İşletme ile ilgili olabilecek ikinci grup hedef kitleler olarak da şunlar belirtilebilir: kamu kuruluşları; finansal (kredi veren) kuruluşlar; eğitim kurumları; mesleki kuruluşlar; sosyal kuruluşlar; basın; diğer işletmeler; işletmenin bulunduğu yerdeki çevre halkı v.b.

13.4. HALKLA İLİŞKİLERDE YARARLANILAN ARAÇ VE METODLAR

İşletmenin H.İ. faaliyetlerinde, ister örgüt içi, ister örgüt dışı olsun (personele veya genelde çevre halkına yönelik) yapılması gereken üç temel çalışma vardır ki, bunlar:

- Tanıma
- Tanıtma
- Değerlendirme

çalışmalarıdır. Tanıma çalışmalarında kullanılan metod ve teknikler, anketler, toplantılar, basın izleme, danışma ve halkla yüzyüze ilişkiler olarak sayılabilir.(8)

Tanıtma çalışmalarında kullanılan araç, metod ve teknikler de oldukça çeşitli olup, başlıcaları şunlardır:(9)

Yüzyüze ilişkiler.

Yazılı Basın Araçları. Basın bildirileri , basın bültenleri, basın toplantıları, basın brifingi ve basın büroları.

İşletmenin Basılı Kaynakları. Kitaplar, dergiler, işletme gazetesi v.b.

Sözlü Basın (Yayın) Araçları. Kitlesele yayın araçları (TV, radyo), işletmenin yayın araçları, diğer görüntülü araçlar (video kaset, film v.b.)

Diğer Araçlar. Yarışmalar, fuarlar, sergiler, festivaller, seminerler, konferanslar, diğer işletme toplantıları ve işletme gezileri.

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME (AR-GE)

"Bilim anlamak; teknoloji yapmak,
sanayi ise kısaca üretmektir."

- AR-GE'NİN TANIMI, ARAŞTIRMA ÇEŞİTLERİ
VE ENDÜSTRİDE AR-GE ÇALIŞMALARI
- İŞLETMELERİN AR-GE'YE ÖNEM VERMELERİNİN
BAŞLICA NEDENLERİ
- TÜRKİYE'DE BİLİM VE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ
GELİŞMELER VE GELİŞMİŞ ÜLKELERDE AR-GE
ÇALIŞMALARI

Günümüzde insanlık, kimine göre **Bilgi Toplumu**, kimine göre **Sanayi Sonrası Toplum** olarak nitelendirilen bir aşamaya geçiş sürecini yaşamaktadır. Bu köklü değişim ve dönüşümün M.Ö. 8000 yılı dolayındaki **Tarım Devrimi** ile, 1765-1850 yılları arasındaki dönemde meydana gelen **Sanayi Devrimi**'nden sonra insanlığın geçirdiği üçüncü büyük aşama olduğu ve bunun en belirgin niteliklerinden birinin de, globalleşme (küreselleşme) olduğu hususunda görüş birliği bulunmaktadır. **Bilgi Toplumu**, ya da **Sanayi Sonrası Toplum** un en belirgin niteliği, bilim ve teknoloji arasındaki yakın ilişki ile birlikte, bilgi ve bilgili insangücünün, ekonominin en önemli girdileri haline geleerek üretim faktörlerinden birini oluşturmasıdır.(1)

Globalleşme, bilim ve teknolojiden, özellikle iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı değişimlerden kaynaklanan gelişmeler ile, uluslararası konjonktür ve sosyo-ekonomik nedenlerin oluşturduğu bir ortamda ortaya çıkmıştır. Böylece dünya; mesafe tanımayan, bir ölçüde "tek bir pazar" haline dönüşme yoluna girmiş ve

ticaretin uluslararası niteliği artmıştır. Globalleşmenin önemli sonuçlarından biri, tüketicilerin seçeneklerinin çoğalması ve yoğun Ar-Ge gerektiren, yüksek fiyatlı fakat değişik özellikleri olan farklılaştırılmış ürünler ile, bunlara özgü taleplerin geçerli olduğu, fakat sürekliliği olmayan pazarların oluşmasıdır. İşte bu ortamda bilimsel ve teknolojik Ar-Ge'ye dayalı yenilik yapabilme ve bu faaliyetlerle tasarım, imalat ve piyasaya arz arasındaki sürenin kısaltılabilmesi, rekabet gücünü belirleyen başlıca unsurlardan biri olmuştur.(2)

Bu bölümde, önce Ar-Ge'nin tanımı, araştırma çeşitleri ve endüstride Ar-Ge çalışmaları ele alınacak; sonra, işletmelerin Ar-Ge'ye önem vermelerinin başlıca nedenleri üzerinde durulacak ve son olarak da, Türkiye'de bilim ve teknoloji ile ilgili bazı gelişmeler ile dünyada ve Türkiye'de Ar-Ge çalışmaları karşılaştırmalı olarak kısaca gözden geçirilecektir.

14.1. AR-GE'NİN TANIMI, ARAŞTIRMA ÇEŞİTLERİ VE ENDÜSTRİDE AR-GE ÇALIŞMALARI

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), genel bir biçimde, "bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı" olarak tanımlanabilir. Ar-Ge'nin iki temel unsurundan birincisi olan araştırma iki türe ayrılır:

1. Temel araştırma
2. Uygulamalı araştırma.

Temel araştırma, geniş ölçüde araştırmacının ilgi alanına, kişisel arzusuna bağlı olup, daha çok bilimsel amaçla yapılan pür araştırmadır. Uygulamalı araştırma ise, işletmelerin, özellikle endüstri işletmelerinin büyük önem verdikleri ve gerçekleştirdikleri araştırma türüdür; faydacı olup belirli bir amaçla yapılır.(3) Burada, tüm bilimsel çalışmalardan, temel araştırmalardan yararlanarak, belirli ticari amaçlara yönelik olarak, mamuller ve üretim süreçleri üzerinde yeni bilimsel ve teknik bilgi elde edilmesine yolaçan araştırma sözkonusudur. Uygulamalı araştırma ticari amaçlı bir çalışma olduğundan elde ettiği sonuçlar patent konusu olabilmekte; böylece

ulaştığı teknolojik yenilik ve buluş uzunca bir süre (genellikle 15-17 yıl) ulusal ve uluslararası düzeyde yasal korunma hakkı elde etmektedir. Gelişmiş ülkelerde de işletmeler, temel araştırmaya göre uygulamalı araştırmaya ve geliştirmeye daha çok fon ayırmayı tercih etmektedirler.(4) Zaten bunda, her türlü bilimsel araştırma sonuçları, bilgi ve bulguları temel alınmaktadır.

Ar-Ge'nin ikinci unsuru olan geliştirme ise, temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarını, yani bilinenleri kullanmayı ve uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlar. Diğer bir deyişle, geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş sözkonusu değildir; sadece her iki tür araştırma sonuçlarının, malzemeler, mamuller, sistemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi yolundaki faaliyetleri kapsar. Böylece, geliştirme faaliyetleri, araştırma faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında bir köprü görevini yerine getirir.

Bu tanımlara göre, Ar-Ge daha çok üretimle ve üretim tekniği ile ilgilidir; ancak, günümüzde her türlü ekonomik faaliyet Ar-Ge çalışmalarına konu olabilmektedir. Zira, niteliği ve güdülen amacı gereği, Ar-Ge, verimliliği, etkinliği ve iktisadiliği arttırmaya; daha iyi ve faydalıya ulaşmaya yarayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla, üretimin yanında, genel olarak yönetim ve organizasyon da dahil olmak üzere, pazarlama, finansman ve personel yönetimi gibi bellibaşlı bütün işletme fonksiyonları üzerinde Ar-Ge çalışmaları yapılabilmektedir.

Günümüzde, gelişmiş ülkelerde, özellikle endüstri işletmelerinde Ar-Ge faaliyetlerinin önemi ve gereği gitgide daha iyi anlaşılmaktadır; bu tür çalışmalarla teknolojik buluş, yenilik ve geliştirmeleri gerçekleştirebilen işletmeler, rakiplerine üstünlük sağlayıp, satışlarını ve kârlarını yüksek düzeylere çıkarabilmektedirler. Zira, pazarlama fonksiyonunu incelerken, Onuncu Bölümde görüldüğü üzere, yapılan bazı araştırmalar pazara sunulan bir mamulün de, satış hasılatı ve kârlılık açısından tıpkı canlı organizmalar gibi bir hayat seyrine sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile, pazarda başarılı olan her mamul, ilk sunuştan itibaren büyüyüp gelişmekte, olgunlaşmakta ve sonra düşüş dönemine girmektedir.(5) İşte bu yüzden, pazarda varlığını sürdürmek isteyen

bir işletme zamanla satışları düşen ve kârlılığını yitiren mamulünde ya değişiklik yapacak, ya da bütünüyle onun yerine başka bir mamul koyacaktır. Her iki yol için de Ar-Ge'nin önemli katkıları olabilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, birçok işletmenin satışlarının ve kârlarının önemli bir bölümünü, daha 3-5 yıl öncesinde mevcut olmayan mamullerinden sağladığını ve genelde, yeni mamul geliştirmeye önem veren endüstrilerin büyüyen endüstriler olduğunu göstermektedir.(6)

Ancak, endüstrideki gerek Ar-Ge çalışmaları, gerekse daha spesifik olarak yeni mamul geliştirme çabaları oldukça yüksek maliyetli ve çok riskli faaliyetlerdir. Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association)'nin, danışmanlık yaptığı bir grup üye işletme üzerinde yürüttüğü bir araştırma, ABD'de işletmelerin Ar-Ge'ye yatırdıkları paranın ortalama olarak, ancak %45'inden yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır. Diğer bir ifade ile, yatırılan her 100 000 doların 55 000 dolarlık kısmının kâr getirici mal veya hizmet üretimine hiçbir katkısı olmamaktadır. Şu halde, işletme, Ar-Ge harcamasının verimli olmayan bu kısmını da, ürettiği mal ve hizmetlerden karşılamak zorundadır. Ama uygulamada bu durum gerçekleştirilmekte; tüm risklerine rağmen, yenilikçi işletmeler büyük kârlar sağlayabilmektedirler.

14.2. İŞLETMELERİN AR-GE'YE ÖNEM VERMELERİNİN BAŞLICA NEDENLERİ

İşletmelerin, özellikle büyük sanayi işletmelerinin Ar-Ge'ye ve yeni mamul geliştirmeye önem vermeleri yanında, devlet desteği de yenilikçi işletmelere bu yönde yardımcı olmaktadır. Ancak ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde yapılan bazı araştırmalar, Ar-Ge faaliyetleri açısından çeşitli endüstriler arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerin Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına büyük önem vermelerinin çeşitli nedenleri vardır ve bunlar dört grupta toplanabilir:

1. Pazarla İlgili Nedenler. Pazarda önde gelen firma olmak ve bunu korumak, rakiplere karşı koyabilmek için mamul geliştirmek

2. Orgütsel Nedenler. Endüstride yenilikçi olarak isim yapmak ve bunu sürdürmek, aralarında seçim yapabilecek alternatif ürünlere sahip olmak

3. Sosyal Nedenler. Değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organlarına ve kamuoyuna karşı toplumsal yararlılığını kanıtlamak

4. Personelle İlgili Nedenler. Yetenekli ve istekli araştırmacıları işletmeye çekebilmek, bunları işletmede tutabilmek, çalışanlara çalışma şevki ve anlamı kazandırmak(7).

Temel araştırma, genellikle büyük harcamaları gerektirdiği ve sonuçları hem uzun sürede, hem de küçük bir geri dönüş (kâr) oranı olarak ortaya çıktığı için, işletmeler bu tür araştırmaya fazla rağbet göstermemektedirler. Nitekim A.B.D'de bile, çeşitli kamu kuruluşları ve Üniversiteler ile araştırma kuruluşları yanında, ancak çok büyük (IBM, DuPont, General Motors gibi) işletmeler bu alanda yatırım yapabilmektedirler. Temel araştırma çok çeşitli uygulamalı araştırmalara temel olduğu ve bu yönüyle de, ülke işletmelerinin yeni teknolojiler sayesinde dünya pazarlarında başarılı olmasında rol oynadığı için, devlet bunu teşvik etmekte ve çeşitli yollardan destek sağlamaktadır.

Buna karşılık, gerek uygulamalı araştırma, gerekse geliştirme, belirli bir işletme probleminin çözülmesinde yardımcı olan, riski daha az, geri dönüş oranı nisbeten yüksek ve uzun zaman beklemeyi gerektirmeyen; mevcut bir üretim sürecinin iyileştirilmesi, bir mamulde değişiklik yaparak yeni mamul haline getirilmesi gibi faaliyetlerdir.

İşletmelerin büyüme ve gelişmeleri için stratejik bir öneme sahip olan yeni mamul geliştirme, bir yandan üretimle, bir yandan da pazarlama ile ilgili geniş kapsamlı bir Ar-Ge alanıdır. Burada, yeni mamul geliştirmeye yönelik Ar-Ge faaliyetleri sadece bütünüyle yeni, "orijinal" bir mamul meydana getirmekle ilgili değildir. Mevcut bir malı çeşitli yönlerden yapılacak değişikliklerle, daha iyi, daha faydalı ve kullanışlı hale getirerek tüketicilerin ilgisini çekmek de yaygın olarak başvuru bir yoldur. Böylece, nisbi olarak az bir maliyetle mamulde yapılan değişiklik, mamulün özüyle ilgili kalite özelliklerinde olabileceği gibi, kullanım rahatlığı, muhafaza kolaylığı, zerafet, gösterişlilik gibi özelliklerinde veya sadece ambalajında da olabilir.

Özetleyecek olursak, günümüzün rekabetçi ortamında bızla gelişip büyüyen işletmelerin genellikle araştırma ve geliştirmeye önem veren, yenilikçi işletmeler olduğu; Ar-Ge'ye önem verilmesinin pazarla, işletme ile, sosyal fayda ve personelle ilgili çeşitli nedenlerinin bulunduğu, Ar-Ge'nin sektörel düzeyde büyük önem kazandığı, ama çeşitli endüstriler arasında Ar-Ge harcamaları yönünden önemli farklılıklar olduğu görülmektedir.

14.3. TÜRKİYE'DE BİLİM VE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ GELİŞMELER VE GELİŞMİŞ ÜLKELERDE AR-GE ÇALIŞMALARI

Ülkemizde bilimsel ve teknolojik araştırmalar ve Ar-Ge çalışmaları için yapılan harcamalar hakkında fazla bilgi bulunmamakla beraber, edinilen sınırlı bilgiler, gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde bu konulara yeterince fon ayrılmadığını ortaya koymaktadır. İşletmelerimizin, modern işletmecilikte büyük bir yeri ve önemi olan bu çalışmalardan, özellikle maliyeti çok yüksek ve riski fazla olan temel araştırma dışında kalan Ar-Ge'den, daha geniş ölçüde yararlanmaları ve teknoloji üretimine yönelmeleri gerekir. Doğal olarak bu, bir yandan finansal kaynaklarla; öte yandan, riski göze alabilen, yeniliğe açık işletme sahip ve yöneticilerinin varlığı ile yakından ilişkili bir sorundur.

Ülkemizde genelde bilim ve teknoloji ile ilgili çalışmalar çok sınırlı kaynaklarla oldukça sınırlı ölçülerde yürütülmektedir. Bilimsel ve teknolojik Ar-Ge faaliyetleri için ayrılan kaynaklar olsun; bu alanda çalışan araştırmacı sayısı olsun, gelişmiş ülkeler bir yana, diğer birçok ülke ile karşılaştırıldığında da oldukça düşük bir düzeyde kalmaktadır.

14.3.1. Türkiye'de Bilim ve Teknoloji ile İlgili Gelişmeler

Türkiye'de bilim ve teknoloji alanında belirli bir politika izleme anlayışı Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967) ile başlamış ve bu gelişmeyle, 1963 yılında "Türkiye Bilimsel ve Teknik

Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) kurulmuştur. Dördüncü Beş Yıllık Plan (1978-1982) ile, **teknoloji transferi** ve **sektörlerin kendi teknolojilerini üretmesi** ele alınmışsa da, Ar-Ge projeleri 1970'lerin sonuna kadar çoğunlukla doğa bilimlerine yönelik olmuş; teknolojinin sanayiye uygulanması bir yana, üretimiyle ilgili bir gelişme dahi görülmemiştir. 1980'lerin başında **Türk Bilim Politikası** belirlenmiş ve **Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)** kurulmuş ise de, uygulamada fazla gelişme sağlanamamıştır. (8)

1990'larda da bilimsel ve teknolojik gelişmeye ayrılan kaynaklar ile kurulan bilimsel merkezler yeterli ve etkin olamamış; bu çerçevede, yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya transferi için küçük teşebbüslere destek sağlanamaması, gelişme potansiyelinin değerlendirilmesini önlemiştir. 1995'de yeni kurulan **Dünya Ticaret Örgütü (WTO)** ile ilişkilerin başlaması, diğer ülkelerle ticari ve siyasi ilişkilerimizin gelişmesi ve **Avrupa Birliği** ile **Gümrük Birliği** anlaşmasının gerçekleşmesi, Ar-Ge çalışmalarına devlet desteğinin arttırılmasını gerektirmiş; böylece Türkiye'de Ar-Ge yardımı, endüstrilerin talebinin yanında, devlet tarafından da endüstrilere sunulmaya başlamıştır. Günümüzde Ar-Ge faaliyetlerinin yaklaşık % 70'i Üniversiteler tarafından; % 30'u da (yaklaşık yarı yarıya) kamu sektörü ve özel sektör kuruluşlarınca yürütülmektedir. Ar-Ge 'de önemli bir payı olan Üniversitelerde de eleman ve maddi kaynak yetersizliği vardır. (9)

Türkiye Cumhuriyeti ile Dünya Bankası arasında imzalanan bir kredi anlaşması ile, Bankanın **Teknoloji Geliştirme Programı** çerçevesinde 1991 yılında özel sektör ve kamu sektörü işbirliğiyle **Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)** kurulmuştur. TTGV'nin amaçları şunlardır. (10)

- Ülkemizin bilimsel ve teknolojik altyapısını güçlendirmek
- Türk sanayi kuruluşlarının Ar-Ge faaliyetlerine kaynak ayırmasını teşvik etmek ve desteklemek
- Dış pazarlarda rekabet gücümüzü arttırma potansiyeli olan öncelikli bilimsel ve teknolojik Ar-Ge alanlarını belirlemek, izlemek ve teşvik etmek
- Özel sektör - üniversite - kamu kuruluşları arasındaki bağları güçlendirmek.

Türkiye'nin üyesi olduğu, 26 Avrupa ülkesinin kurduğu EUREKA adlı endüstriyel Ar-Ge kuruluşu (konsorsyumu), üye ülkelerdeki ortak sorunlara yönelik proje geliştirmek isteyen şirketlere ve araştırma enstitülerine örgütsel destek sağlar. EUREKA programının Türkiye'de yürütülmesi görevi, 1986'da TÜBİTAK'a verilmiş; 1999'a kadar (ama özellikle 1998'de ve 1999'da) Ar-Ge teşviklerinde önemli artışlar kaydedilmiştir. Ülkemizdeki başlıca Ar-Ge kuruluşları şunlardır: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurumu, TÜBİTAK, Türkiye Bilimler Akademisi, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu, TTGV, Bilim-Teknoloji- Sanayi Tartışmaları Platformu, Yüksek Planlama Kurulu, Devlet Planlama Teşkilatı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), YÖK ve Üniversitelerarası Kurul. (12)

İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine ve projelerine önemli bir devlet desteği, 4.11.1998 tarihinde (23 513 sayılı Resmi Gazete'de) yayınlanan bir tebliğle verilmiştir. Buna göre, "sanayi kuruluşlarının sadece Ar-Ge projeleri kapsamındaki giderlerinin % 50-60 arasındaki bir kısmının devletçe karşılanması" taahhüt edilmiştir. (13)

TTGV'nin sanayide Ar-Ge teşvikine yönelik çalışmalarına 1995'de TÜBİTAK da katılmıştır. Ayrıca, TÜSİAD'ın da katılımıyla, TTGV ve TÜBİTAK sanayide yenilik (inovasyon) politikalarına destek vermek üzere "Teknoloji Ödülü" uygulamasını başlatmışlardır. Ülkemizin teknoloji düzeyinin yükseltilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimciliğin teşvik edilmesi amacını güden bu ödül, sanayide yenilikçiliğin yaygınlaşması için önemli bir motivasyon oluşturmıştır. (İstanbul'da TÜBİTAK, TTGV ve TÜSİAD'ın 1 Haziran 1999'da ortaklaşa düzenledikleri kongreye ilişkin II. Teknoloji Kongresi Bildirileri kitabı, ülkemizdeki teknoloji ve Ar-Ge konusunda çok yararlı bilgiler vermektedir; özellikle, Akın Çakmakçı'nın "Türkiye'nin Teknoloji Tarihi" konulu bildirisi s. 37-47). (14)

14.3.2. Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Ar-Ge Çalışmaları

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), ülkelerin bilim ve teknoloji seviyelerinin ölçülmesi için bazı göstergeler geliştirmiştir. Böylece, bilimsel ve teknolojik verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve rapor edilmesine ilişkin usuller standart hale ge-

tirilmiş ve kesinleştirilmiştir. Bu göstergeler Türkiye'de de kabul edilmiştir. OECD'nin, ülkelerin bilim ve teknoloji seviyelerinin karşılaştırılmasında kullandığı genel kabul gören üç gösterge şunlardır:

(1) Ar-Ge harcamalarının brüt yurt içi gelir (GSYH)deki payı (%) olarak)

(2) 10 000 faal (çalışan) nüfus başına düşen Ar-Ge personeli sayısı

(3) "Bilimsel Yayın (Atıf) Endeksi (Science Citation Index-SCI)" tarafından kavranan dergilerdeki makalelerin sayısı. (15)

Bilim ve teknoloji göstergelerini en önemlileri, Ar-Ge'ye ayrılan parasal kaynak ve insan gücüdür. Dünyada Ar-Ge faaliyetlerinin % 95'i, bu işe büyük insangücü ve mali kaynak ayıran gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilmekte; dünya nüfusunun % 95'ini oluşturan gelişmekte olan ülkelerde ise Ar-Ge faaliyetlerinin sadece % 5'i yapılmaktadır. (16) Tablo 14-1'de önde gelen gelişmiş ülkelerde ve Türkiye'de Ar-Ge harcamaları (1996) ve Ar-Ge'de istihdam edilen personel sayıları (1995) görülmektedir.

Tablo 14-1 Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Ar-Ge Harcamaları (1996) ve İstihdam Edilen Personel Sayısı (1995).

Sıra	Ülke	Ar-Ge Harcaması (Milyon Dolar)	Ar-Ge Har. nın GSYH'ya Oranı (%)	Ar-Ge'de İstihdam Edilen Personel Sayısı
1	ABD*	193 780	2,64	962 700
2	Japonya	82 816	2,83	948 087
3	Almanya*	39 624	2,26	459 138
4	Fransa	27 786	2,32	318 384
5	İngiltere	21 249	1,94	270 000
6	Güney Kore	17 252	2,79	152 247
7	İtalya	11 795	1,06	141 789
8	Kanada	10 702	1,66	134 600
9	İsveç*	5 948	3,59	62 635
10	İspanya	5 104	0,87	79 988
	TÜRKİYE	1 732	0,46	21 995

* ABD ve Almanya harcama verileri 1997 yılı, İsveç verileri 1996 yılı tahminidir.

Bu verilere göre, en çok Ar-Ge harcaması yapan ülkeler: ABD (193,8 milyar dolar), Japonya (82,8 milyar), Almanya (39,6 milyar), Fransa (27,8) ve İngiltere 21,2 milyar dolar) olup, Güney Kore, İtalya, Kanada, İsveç ve İspanya ilk 10'un 2. grubunda yer almakta; Türkiye 1,7 milyar dolarla çok gerilerde kalmaktadır.

Burada dikkati çeken çok önemli bir husus, ABD'nin tek başına Ar-Ge'ye ayırdığı mali kaynağın, kendisinden sonra gelen 5 ülkenin Ar-Ge harcamaları toplamından daha fazla olmasıdır. Diğer ilginç bir husus da, Asya Kaplanları denilen yeni gelişmiş Uzak Doğu ülkelerinin önde gelenlerinden Güney Kore'nin, genellikle "G-7" olarak anılan en sanayileşmiş yedi ülkeden İtalya ile bunların en küçüğü olan Kanada'nın önüne geçmiş olmasıdır. Bu durum, Güney Kore'nin dünya pazarlarındaki başarısını açıklamada kilit role sahiptir.

Ar-Ge'ye yapılan harcamaların GSYH içindeki oranları Tablo 14-1'in dördüncü sütununda görülmektedir. Toplam harcamaya göre sıralanmış ilk 10 ülke arasında İsveç % 3,59 oran ile ilk sırada yer almakta; onu Japonya (2,83), Güney Kore (2,79), ABD (2,64), Fransa (2,32) ve Almanya (2,26) izlemektedir. Diğer ülkelerin payı GSYH'larının % 2'sinin altındadır. Ancak toplam harcamada ilk 10'a giremeyen İsviçre (2,75), Finlandiya (2,59) ve Danimarka (%2,02) burada görülmektedirler. Keza, muhtemelen İsveç'in hemen arkasından gelen İsrail de burada yer almamaktadır. Türkiye'de Ar-Ge'nin GSMH'daki payı sadece binde 4,5 (% 0,45) tur.

Ülkelerin GSMH'daki Ar-Ge paylarına göre sınıflandırılmasında, bu oranın % 1,5 un üzerinde olduğu ülkeler, "teknolojide lider ülkeler"; %1-1,5 olduğu ülkeler, "yüksek teknoloji ülkeleri"; ve %0,5'in altındaki ülkeler, "düşük teknoloji ülkeleri" olarak kabul edilmektedir. (17) Bu sınıflandırmaya göre Türkiye 3. grupta yer almaktadır.

Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan toplam personel sayısında, yukarıdaki Tablo'da yine ABD (962,7 bin), Japonya (948,1 bin), Almanya (459,1 bin) Fransa (318,4 bin) ve Güney Kore (270 ,0 bin) başta gelmekte; bunları İtalya, Kanada, İsveç ve İspanya izlemektedir. Türkiye'de ise bu rakam 22 bin dolayındadır.

Tablo 14-1'de yer verilmeyen 10 000 çalışan kişiye düşen araştırmacı sayısında, ilk 10 sırasında (1995 yılında), Japonya (101 kişi), İsveç (78), ABD (74), Norveç (73), İngiltere (72), Finlandiya (67), Fransa (60), Almanya (59), İrlanda (59) ve Danimarka (57 kişi) yer almaktadır. Bu konuda eşik rakam 10 000 kişiye 15 dir; ama, Türkiye'de sadece 7'dir. (18)

Aynı şekilde Tablo'da görülmeyen bilimsel yayın sayısını gösteren endeksdeki makalelerde (1997 yılı), açık farkla ABD önde giderken; onu sırasıyla, İngiltere, Japonya, Almanya, Fransa, Kanada ve İtalya ile, "G-7" grubu dışından İspanya, Avustralya ve Hollanda izlemektedir. Ancak, tek başına ABD'nin yayın sayısı 303 binden fazla olup, bu rakam kendisinden sonra gelen 5 ülkenin yayınları toplamına (313 bin) yakındır.

Türkiye'nin yayın sayısı ise (yine 1997'de), sadece 4413'dür. Üniversitelerimiz ve YÖK'ün, "Bilim Teknoloji ve Üniversiteler" ile Ar-Ge Kurumları ve Üniversite - Sanayi İşbirliği" konularına yer veren 1996 tarihli bir yayınına göre, halen ülkemizde Ar-Ge faaliyetlerinin azlığının nedenleri arasında başlıcaları şöyle belirtilebilir: (19)

- Yapılan araştırmaların uygulamaya yönelik olmaması
- Ülkenin veya Üniversitelerin, ya da bölgelerin araştırma önceliklerinin belli olmaması
- Ar-Ge için ayrılan kaynakların yetersiz olması.

Araştırmacı sayısının az olmasının başlıca nedenleri de şunlardır: (20)

- Araştırmacı ücretlerinin düşüklüğü nedeniyle, bu dalda çalışmanın tercih edilmemesi
- Üniversite elemanlarının sanayide çalışma imkanlarının sınırlı olması
- Döner sermaye işletmelerinde çalışanlara ayrılan payın çok az olması

- Üniversite dışındaki uzmanların ve deneyim sahiplerinin Üniversitelerde ders verme ve araştırma yapma imkanının kısıtlı olması.

ONBEŞİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERME VE KARAR SÜRECİ

- **İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERMENİN ÖNEMİ**
- **BAŞLICA KARAR VERME ŞEKİLLERİ**
- **DİĞER KARAR VERME ŞEKİLLERİ VE KARAR SÜRECİNİN AŞAMALARI**

15.1. İŞLETME YÖNETİMİNDE KARAR VERMENİN ÖNEMİ

Günümüzün yoğun rekabetçi piyasa ortamında faaliyet gösteren bir işletmenin başarısı, geniş ölçüde yöneticilerin verecekleri kararlara; bu kararların isabet derecesine bağlıdır. Yalnızca, sınırlı kaynaklarını, pazarın çeşitli belirsizliklerine ve risklerine rağmen etkin ve verimli bir biçimde kullanabilen işletmeler pazarda varlıklarını sürdürebilmekte ve büyüyüp gelişmektedirler. Kaynakların verimli bir biçimde kullanılması ve etkinliği ise, kısaca, belirli sonuçları elde etmek için maliyetleri asgari seviyede tutmak veya belirli kaynaklarla en fazla sonuç elde etmek, şeklinde ifade edilebilir.(1)

İşletme kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması, herşeyden önce, yöneticinin alternatif yollardan birinin veya diğerinin seçimi niteliğinde vereceği kararlarla olur. Yöneticinin kararları işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götürdüğü içindir ki, modern işletmecilikte karar verme, yönetme işinin temeli olarak ka-

bul edilir; hatta, ünlü ABD'li Profesör H.A. Simon gibi bazı bilim adamları daha da ileri giderek, yönetme faaliyeti ile karar vermeyi eş anlamlı olarak kabul ederler.

Gerçekten, planlamanın da özü olan karar vermeyi, yöneticiler esas işleri olarak görürler. Çünkü devamlı olarak; ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve bazen de nasıl yapılacağını seçmek zorundadırlar. Karar verme, çok kısa düşünülerek ve çok hızlı yapılsa, işletme faaliyetlerini ancak birkaç dakika etkilese bile, planlamanın bir aşaması olarak görülmektedir.

İşletme yöneticisi, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere sürekli olarak alternatifler arasından tercihler yapmak ve birini seçmek durumundadır. Bu yönden de, öncelikle amaç veya amaçların kesin olarak saptanması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak alternatiflerin belirlenmesi gerekir. Esasen, hatırlanacağı üzere, yönetim ile karar verme arasındaki ilişkilere değinilen Sekizinci Bölümde, karar verme; "alternatifler arasından tercih ve seçim yapmak ve sonuca ulaşmak veya diğer bir ifadeyle, çeşitli şeyler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır" şeklinde tanımlanmıştı.

15.2. BAŞLICA KARAR VERME ŞEKİLLERİ

Akılcı (rasyonel) karar verme süreci, somut bir hedefe yönelik olur. Maliyeti belirli bir miktar düşürmek, üretimi programa uygun hale getirmek, ya da stokları azaltmak gibi. İşletmede yöneticinin vereceği her karar çoğu zaman diğer bazı kararlarla ilişkili olur ve bunların birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Bu yüzden "şipşak" karar veren tipteki yöneticiler, sistematik araştırma ve analizin –ya da bilimsel yolları kullanmanın– önem kazanmasıyla gitgide azalmaktadır.

Doğal olarak, araştırma ve analize dayalı, bilimsel metodlarla karar verme tek alternatif hareket tarzı değildir. Nitekim, işletme yönetimi konusunda klasikleşmiş denilebilecek bir eserin yazarları olan H. Koontz ve C. O'Donnell (Management: A Systems and

Contingency Analysis of Managerial Functions, 6 th ed., 1976), yöneticinin işletme faaliyetlerini planlama ve yönetme yolunda vereceği kararları üçlü bir sınıflandırma çerçevesinde ele almaktadırlar:(2)

- Geçmişteki tecrübelere dayanarak karar verme
- Deneme yoluyla karar verme
- Araştırma ve analiz yoluyla karar verme.

Bu karar verme şekilleri aşağıda kısaca gözden geçirilecektir.

15.2.1. Geçmişteki Tecrübelere Dayanarak Karar Verme

Bu yoldan karar vermede esas alınan "geçmiş tecrübelerin", gelecek için de iyi bir rehber olduğu söylenebilirse de, insanlar genellikle geçmişin başarı ve başarısızlıklarının gerisinde yatan gerçek etkenleri çoğu kez yeterince analiz ederek, objektif bir biçimde ortaya koyamazlar. Ayrıca, bu zorluk aşılıarak doğru analiz yapılsa bile, geçmişteki başarılı kararların, dinamik piyasa ortamının hızla değişen koşullarında, geleceğe yönelik olarak da başarıya esas teşkil etmesi, çok iyi değerlendirme ve uyarlamaların yapılmasını gerektirir.

15.2.2. Deneme Yoluyla Karar Verme

Deneme metodu, çeşitli alternatifleri uygulama ve sonucun ne olacağını yaparak görme esasına dayanır. Ancak, büyük masrafların sözkonusu olduğu hallerde çeşitli alternatiflerin denenmesi suretiyle en uygun olanın ortaya çıkarılması oldukça pahalı bir karar verme ve planlama tekniğidir. Ama bu yol, bir yöneticinin deneme niteliğinde bir göreve verilmesi veya yeni mamulün pilot bölgede pazarlanması ve bu amaçla deneme üretimine gidilmesi gibi bazı işletme kararlarında oldukça kullanışlı olabilmektedir.

15.2.3. Araştırma ve Analiz Yoluyla Karar verme

Araştırma ve analiz yoluyla karar verme, alternatifler arasında en uygununu seçmede en etkili metod olup, özellikle modern işletmecilik ilkelerini uygulayan büyük işletmelerin kararlarında en fazla başvurdukları yoldur. Bu usulde, ele alınan konuyla ilgili çeşitli değişkenler arasından önemli değişkenleri önemsizlerden dikkatli bir şekilde ayırma yoluna gidilir; böylece, amacı gerçekleştirmek için, temel unsurları diğerlerinden soyutlayarak isabetli kararlar vermeyi sağlayan araştırma ve analiz metodundan ve bilimsel tekniklerden yararlanma esasına dayanılır.(3)

İkinci Dünya Savaşı sırasında sanayileşmiş ülkelerde özellikle ABD'de geliştirilen pek çok bilimsel metod ve teknik ile bunları sanayide uygulayabilecek düzeyde bilimsel eğitim görmüş kişiler savaş sonrasında işletmecilik alanında öylesine yayılmışlardır ki, bir yazar, bu durumu, "bilim adamlarının iş dünyasını işgali" olarak nitelendirmiştir.(4)

15.3. DİĞER KARAR VERME ŞEKİLLERİ VE KARAR SÜRECİNİN AŞAMALARI

15.3.1. Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar

Yöneticinin vereceği kararlar, her kararın kendine özgü olup olmamasına, diğer bir ifadeyle, tekrarlanan, ya da tekrarlanmayan durumlarla ilgili olmasına göre ikiye ayrılır:

- Programlanmış kararlar
- Programlanmamış kararlar.(5)

Aslında bu da, karar vermenin, ilgili olduğu sürece göre sınıflandırılmasıdır.

Programlanmış Karar. Programlanmış karar; basit, genel, sık sık karşılaşılan ve çözüm yolları önceden belirlenmiş karardır. Örneğin, işe yeni alınacak bir memur veya muhasebe şefinin maa-

şı ile ilgili, ya da bizden büyük miktarda mal alan müşteriye yapılacak olan fiyat indirimi ile ilgili kararlar. İşletmeler böyle rutin olarak tekrarlanan durumlarda verilecek kararlar için kurallar, politikalar ve ayrıntılı prosedürler geliştirirler. Bu tür bir çözüm yolu, alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yeni kararın verilmesi için çok zaman alıcı bir süreci ortadan kaldırır ve yöneticiler, zamanlarını daha karmaşık problemlerin çözümü için harcama imkanı bulurlar.

Programlanmamış Karar. Programlanmamış karar; karmaşık, önemli ve tekrarlanmayan (rutin olmayan) problemler ve fırsatlarla ilgili karardır. Çünkü programlanmamış karar, tipik olarak, daha önce ortaya çıkmamış durumlarla ilgilidir. Alternatiflerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve en iyisinin seçilmesi ve uygulanması gibi aşamalardan geçilmesi gerekir.(6) Yöneticiler kritik işlerin yapılmasını gerektiren bu kararlarla yeteneklerine göre büyük fırsatlar yakalayabilir, ya da isabetsiz seçimler sonucu başarısızlığa uğrarlar.

15.3.2. Belirlilik ve Belirsizlik Durumuna Göre Karar

Verme Şekilleri

Bir başka bakımdan da, karar verme, içinde bulunulan ortamın belirlilik ve belirsizlik durumuna göre sınıflandırılabilir ki, bu takdirde:

- Belirsizlik durumunda karar verme
- Belirlilik durumunda karar verme
- Risk ortamında karar verme,

şeklinde üç grupta ele alınabilir. Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır; bunlardan, sistemin sınırları içinde olanlar değişken diye adlandırılır. Örneğin, kapalı sistemler değişkenler tarafından etkilenir. Sistemin sınırları dışında kalan faktörler ise, parametre olarak adlandırılır. İşte sistemin dışındaki bu faktörlerin –parametrelerin– değerlerinin bilinemediği ve kesin olasılık hesaplarının yapılamadığı ortamlarda, belirsizlik durumunda karar verme söz-

konusu olur. Bu durumda, geçmişe ait tecrübe ve kayıtlar da yoktur. Matematikçiler bu durumla ilgili karar verme modelleri geliştirmişlerdir.

Belirlilik durumunda karar vermede, ilgili parametrelerin değerleri bilinir; zaten doğal sonuca ilişkin olarak yalnızca bir ihtimal vardır; yapılacak iş, etkinliği maksimize edecek alternatifin bulunmasıdır ki, bunun için çeşitli programlama teknikleri geliştirilmiştir.

Risk ortamında karar vermede ise, çeşitli durumlar ve çeşitli alternatifler vardır; olasılık hesapları ile en iyi sonucu verecek seçeneğin –belirli şartların gerçekleşmesi ile– bulunmasına çalışılır.

15.3.3. Karar Sürecinin Aşamaları

Karar verme, en basit ifadesiyle, **alternatifler** arasından tercih ve seçim yapmak ve sonuca ulaşmak olduğuna göre, rasyonel karar verme işlemini aşamalar halinde ele almak gerekir. **Rasyonel karar verme süreci** mantıksal bir sıra içinde aşağıda Şekil 15–1’de görüldüğü üzere 4 aşamada ele alınabilir.(7)

1. Durum analizi (şartların ve amaçların belirlenmesi)
2. Alternatiflerin belirlenmesi
3. Alternatiflerin değerlendirilmesi
4. En uygun alternatifin seçilmesi.

Daima rasyonellikten bahsedilirse de, aslında tam olarak rasyonel davranmak olanaksız gibidir. Çünkü, bunun mümkün olabilmesi için, alternatif hareket tarzları ve sınırlayıcı faktörler hakkında tam bilgi edinilmesi; alternatifleri amaca yönelik olarak analiz etme ve değerlendirme yeteneğinin tam olarak bulunması gerekir; dolayısıyla nadiren tam rasyonellik söz konusu olur.(8)



Şekil 15–1 Karar Sürecinin Aşamaları.

En iyi kararlar, sağlıklı veri ve bilgilere dayalı olarak verilen kararlardır. Esasen bu yüzden, yukarıda araştırma ve analiz yoluyla, bilimsel yoldan karar vermenin en uygun karar verme şekli olduğu; "şipşak" karar veren tipteki yöneticilerin, sistematik araştırma ve analizin önem kazanmasıyla gitgide azalmakta olduğu belirtilmişti. Çağımızın bilgi çağı olduğu düşünülürse, bunun böyle olması da doğaldır. Ancak, bir görüşe göre, yöneticinin masası bilgisayar terminali ile, çeşitli işletme içi ve işletme dışı veri ve bilgilerle donatılmış olsa da, bütün bunlar yaratıcı ve zekice kararlar veren bir yöneticinin yerine ikame olamaz; zira karar verme, bilimsel yönünden çok, sanat yönü ağır basan bir faaliyettir.(9) Dolayısıyla, iyi bir yönetici temelde sağlıklı veri ve bilgilere dayalı olarak karar vermeye çalışırken, bunları iyi bir şekilde kullanabilmek için, yaratıcılığından, tecrübelerinden ve kişisel sezgi gücünden de yararlanmasını bilmelidir.

NOTLAR

BİRİNCİ BÖLÜM

(1) Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi* (1978), s.13; (2) Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi* (1969), s.3-4; (3) Alfred Isaac (Çev.: O.Tuna), *İşletme İktisadı* Cilt I. (1947), s. 4; (4) Fritz Neumark (Çev.: Ş.A.Bahadır), *Boğaziçine Sığınanlar*, s.58; (5) Cumhur Ferman, *İşletme İktisadına Giriş Ders Notları* (1982), s. 1; (6) Oluç, s.4; (7) Tosun, s. 1; (8) İşletmeye Giriş niteliğindeki eserlerin başlıcaları şunlardır: Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (1995); Can, Tuncer ve Ayhan, *Genel İşletme Bilgileri* (1995); Alpugan, Demir, Oktav ve Üner, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (1995); Dinçer ve Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş* (1995); Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temelleri* (1995); Sabuncuoğlu ve Tokol, *İşletme I-II* (1991); Güngör Önal, *Temel İşletmecilik Bilgisi* (1995); Özcan Yeniçeri, *İşletme 1 ve İşletme 2* (1996); (9) Oluç, s. 4 – 5; (10) Tosun, s. 161; (11) Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (1995), s. 11; (12) Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (1982), s. 4 – 5; (13) *ibid.* ; (14) Isaac, s. 48-52; Oluç, s. 11; (16) Oluç, s.12 – 13; (17) *ibid.*, s. 13; (18) Isaac, s.V ve s. 18 – 19; (19) Oluç, s. 19; (20) Melih Tümer, *Yönetim ve Yönetici*, s. 21; (21) Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, s. 12, 126 ve 131; (22) Ernest Dale, *Management; Theory and Practice* (1973), s. 148; (23) Baransel, s. 13; Koçel (1982), s. 71-72; (24) Koçel (1982), s. 73; (25) *ibid.*, s. 78; (26) L.J. Kazmier (Çev.: C. Cem ve diğerleri), *İşletme Yönetimi İlkeleri*, s. 11-12; (27) *ibid.*, s.12; (28) Koçel (1982), s. 80; (29) Kazmier, s. 13 ; (30) Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, Birinci Bölüm.

İKİNCİ BÖLÜM

(1) Thomas Adams, *The Business of Business*, s. 4 – 6; (2) Cemalcılar ve diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, s. 12; (3) Tosun (1978), s.22; (4) Adams, s.6; (5) Tosun, (1978), s. 51 – 52; (6) Lerner and Baker, *Introduction to Business*, s. 35; Adams, s. 18; (7) Adams, s.18-19; (8) Tosun (1971), s. 341; (9) *ibid.*, s. 371; (10) Cemalcılar ve diğerleri, s.17.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

(1) Tümer, Bölüm III; (2) Resmi Gazete, 18.6.1984 Tarih ve 18435 Sayılı; (3) D.P.T. Temel Ekonomik Göstergeler, Ocak 2000, s. 74; (4) Dış Ticaret Müsteşarlığı (D.T.M.) Başlıca Ekonomik Göstergeler, Mart-Nisan 2000, s. 46; (5) ibid., s. 45; (6) Tümer, s. 35; (7) Dinçer ve Fidan, s. 96; (8) ibid., s. 38; (9) İsmet Mucuk, "Tüketicinin Korunması Yasasının Getirdikleri", İ.Ü.İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi, Yıl 1, Sayı 1, Mayıs 1995, s. 5 – 12; Renan Baykan, Türkiye'de Tüketicinin Korunması Tedbirleri (1995), s. 179 ve 193 – 194; (10) Tümer, s. 43-44; (11) Can ve diğerleri, s. 96; (12) Tümer, s. 45.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

(1) Bunlar, Borçlar Kanunu'muzun 520 – 541'inci maddelerine tabidirler; (2) Türk Ticaret Kanunu'nun 136 – 556'ncı maddelerine tabidirler; (3) Oluç, s. 146 – 147; (4) 52'nci ve 53'üncü maddeleri; (7) Türk Medeni Kanunu'nun 73. md.; (8) Yüksel Ülken, Atatürk ve İktisat, s. 83; (9) Lütfullah Tenker, İşletme İktisadı s. 78-79; (10) Berna Korkmaz, "Türkiye'de Özelleştirme" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 81-83; (11) "Özelleştirme Uygulamalarına İlişkin, 4046 Sayılı Kanun", Resmi Gazete, 27 Kasım 1994; (12) ibid.; (13) Türkan Öncel, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Amaçları Açısından Özelleştirme Sorunu", İ.Ü.İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 1988, s. 83 – 84; (14) Tülay Arın, "Devlet Hizmetlerinin Özelleştirilmesi ve Türkiye'de Yasal Çerçeve", Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 1988, s. 95-96; (15) ibid., s. 96 – 97; (16) Coşkun Can Aktan, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme (1987), s. 82; (17) ibid., s. 93-102; Muammer Doğan (1995), s. 68 – 77; (18) The Wall Street Journal (Türkçe Haftalık Baskısı), 1 Temmuz 1996; (19) Maliye Bakanlığı, 1996 Yıllık Ekonomik Rapor, s. 104 – 105; (20) Maliye Bakanlığı, 1995 Yıllık Ekonomik Rapor, (21) ibid., s. 95; (22) ibid., (23) Tenker, s. 87-92; (24) ibid., s. 90.

BEŞİNCİ BÖLÜM

(1) Lütfullah Tenker, s. 26; (2) BM (UNIDO), Endüstriyel Projeleri Değerlendirme Elkitabı, s. 5; (3) ibid., s. 9; (4) Melih Tümer, İşletme Nedir, s. 91; (5) Tenker, s. 31-32; (6) BM(UNIDO), Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin

Hazırlanması Elkitabı, s. 20-21; (7) ibid., s. 23; (8) ibid., s. 36 - 37; (9) Resmi Gazete, 4 . 4 . 1995 Tarih ve 22248 Sayılı; (10) Tenker, s. 37; BM (UNIDO), Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin Hazırlanması Elkitabı, s. 70; (11) Tümer, İşletme Nedir, s. 96 - 100; (12) Tenker, s. 50 - 53.

ALTINCI BÖLÜM

(1) Nurullah Gezin, "Türk Sanayiinde 500 Büyük Kuruluş Açıklanırken...", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 15 Ağustos 1982, s. 2 - 3; (2) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı 413, Ağustos 2000, s. 92-95; (3) Fortune, July 31, 2000, s. F-1; (4) Süleyman Karataş, Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, s. 43; (5) ibid., s. 38; Oktay Alpugan, Küçük İşletmeler, s. 41-42; Doğan (1995), s. 45 - 46; (6) Oluç, s. 101; (7) ibid., s. 100; (8) ibid., s. 104; (9) Cemalcılar ve diğerleri, s. 86; (10) Oluç, s. 106; (11) Doğan (1982), s. 73; (12) Oluç, s. 108; (13) BM (UNIDO), Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin Hazırlanması Elkitabı, s. 70; (14) Oluç, s. 110; (15) Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), Başlıca Ekonomik Göstergeler, Mayıs-Temmuz 1998, s. 13 ve Mart-Nisan 2000, s. 13; (16) İstanbul Ticaret Odası Dergisi, Nisan 2000, s. 26; (17) Alpugan, Küçük İşletmeler, s. 17; (18) Mümin Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, s. 53; (19) Halil Sarıaslan, Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (1996), s. 1-2; (20) İlhan Uludağ ve Vildan Serin, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (1991), s. 12; (21) Sarıaslan, s. 5; (22) ibid., s. 4 - 5; (23) Alpugan, s. 23; (24) Sarıaslan, s. 9-10; (25) Boone and Kurtz (1996), s. 123; (26) Ertürk, s. 54; (27) Sarıaslan, s. 6; (28) ibid.; (29) Bu konuda, özellikle Milliyet Gazetesi'nde Oaman Ulagay'ın "Kobivizyon" başlıklı yazı dizisi yararlı bilgileri kapsamaktadır.; (30) İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Nisan 2000, s. 17.

YEDİNCİ BÖLÜM

(1) Muammer Doğan (1982), s. 53; (2) Latif Çakıcı, Sanayi İşletmelerinde Kuruluş Yerinin Seçiminde Ulaştırma Masraflarının Yeri ve Önemi, s. 23; (3) Cumhuriyet Ferman, İşletme İktisadına Giriş Ders Notları (1982), s. 13; (4) Doğan (1982) s. 58-59; (5) ibid., s. 61; (6) ibid., s. 64-65; ibid., s. 61 - 65; (7) Oluç, s. 131-133; (8) Cemalcılar ve diğerleri, s. 59; (9) Gungör Önal, Temel İşletmecilik Bilgisi (1996) s. 107-108; (10) Ercan Dulgeroğlu, Bursa'nın Ekonomik Bünyesi, s.6 ve s. 224; (11) Önal, s. 109-110; (12) Doğan (1982), s. 62-63.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

(1) Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (1996), s. IX; (2) Can, *Yönetim ve Organizasyon* (1991), s. 15; (3) Koontz and Wehrich, *Management* (1988), s. 4; (4) Can (1978), s. 161; (5) Richard Daft, *Management* (1991), s. 5; (6) Tosun (1978), s. 196; (7) Kazmier, s. 28 ve Tosun, s. 195; (8) Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (1982), s. 4; (9) *ibid.*, s. 6; (10) Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (1995), s. 11-12; Can ve diğerleri, s. 106-108; Can, s. 34-36; (11) Can ve diğerleri, s. 107; (12) Önal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu* (1995), s. 14 ve Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (1996), s. 8 - 13; (13) Önal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, s. 14-15; (15) Tosun (1978), s. 199 ve Koçel (1995), s.61; (16) Akat, Budak ve Budak, *İşletme Yönetimi* (1994), s. 121; (17) Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası* (1990), s. 5; (18) Koontz and O'Donnell, "Planlamanın Niteliği ve Türleri", Bıntuğ Aytok (derleyen), *Yönetim Görevleri (Seçilmiş Yazılar)* (1978), içinde, s. 28-43, özellikle s. 30-37; (19) Tosun (1978), s. 212-215; (20) *ibid.*, s. 208-210; Koontz and O'Donnell, "Planlamanın Niteliği ve Türleri", Aytok (Derleyen) içinde, s. 38-43; (21) Tosun (1978), s. 208-209; (22) Massie, L.J. (Çev.: Özalp ve diğerleri), *İşletme Yönetimi* (1983), s. 26-27; Tosun (1978), s. 217; (23) Oluç, s. 221; (24) *ibid.*, s. 223; (25) Koçel (1995), s. 96; (26) Tosun (1978), s. 226-229; (27) Koçel (1982), s. 36; (28) *ibid.*, s. 38-41; (29) *ibid.*, s. 49-50; (30) *ibid.*, s.77-80 ve 86 - 87; (31) Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, s. 88; (32) Koçel (1982), s. 93; (33) *ibid.*, s. 104-110; (34) *ibid.*, 114-115; (35) Koçel (1995), s. 225; (36) Koçel (1982), s. 183; (37) Koçel (1995), s. 233-235; (38) Eren (1996), s. 215; (39) Koçel (1995), s. 261; (40) *ibid.*, s. 261-262; (41) *ibid.*, s. 262; (42) D.E.McFarland, *Management: Principles and Practices*, s. 135; (43) Massie, s. 97; (44) Oluç, s. 314-315; (45) Massie, s. 97; (46) Cudi Tuncer Gürsoy, *İşletme Yönetimi Ders Notları*, s. 184; (47) *ibid.*, s. 184-185; (48) *ibid.*; (49) Massie, s. 97-99; (50) *ibid.*, s. 99; Kazmier, s. 268-275'de bu konuda ayrıntılı bilgi yer almaktadır; (51) Boone and Kurtz, *Contemporary Business* (1996), s. 226; William G. Nickels, *Understanding Business*, s. 420; (52) Tosun (1978), s. 249-256; (53) Tümer, *Yönetim ve Yönetici*, s. 75; (54) Tosun (1978), s. 270; (55) Koontz and C. O'Donnell, *Essentials of Management* (1974), s. 359; (56) Tosun (1978), s. 308; (57) *ibid.*, s. 307; (58) Boone and Kurtz, s. 212; (59) Besim Baykal, *Organizasyonların Yönetimi*, s. 238; (60) Boone and Kurtz, s. 146; (61) Emin Çivi, "Kalite Çemberleri ve Kalite Çemberlerinde Sorun Önleme ve Çözme Teknikleri", *Yüksek Lisans Tezi*, s. 2; (62) *ibid.*, s. 3; (63) *ibid.*, s. 6 ve

Nûkhet Yetiş ve Diğerleri, "Toplam Kalite Yönetimi", Seminer Tebliği, s. 12; (64) Boone and Kurtz, s. 147; (65) Emin Çivi., "Kalite Çemberleri ve...", s. 8; (66) *ibid.*, s. 9-12; (67) *ibid.*, s. 10 ve Hayırlı Yılmaz, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi", Yüksek Lisans Tezi, s. 34; (68) Hayırlı Yılmaz, s. 34; (69) Boone and Kurtz, s. 149-150; (70) Kalite Derneği (Kal-Der)'den alınan bilgiler.; (71) Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7. Basım 1999, s. 269; (72) Boone and Kurtz, s. 161-162; (73) *ibid.*, s. 162; (74) D.A.Garvin, "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", *Bilgi Yönetimi* (1999) içinde s. 51-81, özellikle s. 67; (75) Boone and Kurtz, s. 166; (76) Koçel, (1999), s. 316-317; (77) Garvin, *op.cit.*, s. 53; (78) *ibid.*, s. 55; (79) *ibid.*, s. 56; (80) *ibid.*, (81) Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 2. Basım 1999, s. 43; (82) *ibid.*, s. 43-44; (83) Koçel (1999), s. 299; (84) *ibid.*, s. 300; (85) İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, 4. Basım, 1998, s. 101; (86) Arman Kırım, *op.cit.*, s. 5; (87) Koçel (1999), s. 269.

DOKUZUNCU BÖLÜM

(1) Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi* (1996), s. 1; Boone and Kurtz, s. 314; (3) Kobu, s. 4; (4) Hulusi Demir ve Ş. Gümüşoğlu, *Üretim / İşlemler Yönetimi*, (1994), s. 71; (5) Kobu, s. 8-9; (6) *ibid.*, s.9 ; (7) Adams, *The Business of Business*, s. 278; (8) *ibid.*; (9) *ibid.*, s. 277; (10) Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, s.176; (11) İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri* (1994), s. 319; (12) Kobu, s. 117; (13) Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*(1995), s. 331; (14) Boone and Kurtz, s. 391; (15) *ibid.*; (16) Doğan (1995), s. 334; (17) Barutçugil, *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri* (1988), s. 313; (18) Kobu, s. 312; (19) Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, s. 177; (20) Nickels, *Understanding Business*, s. 367-368; (21) Kobu, s. 108-109; (22) *ibid.*, s. 109-112; (23) Melih Tümer, *İşletme Nedir*, s. 132; (24) Rachman et al., *Business Today*, s. 191; (25) Nickels, s. 369; (26) *ibid.*, s. 371; (27) Boone and Kurtz, s. 322; (28) *ibid.*, s. 320; (29) Kobu, s. 117; (30) Adams, s. 287-288; (31) Massie, s. 189-191; (32) Ferman, *İşletme İktisadına Giriş Ders Notları*, s. 46; (33) Massie, s. 191; (34) Levin and Kirkpatrick, *Quantitative Approaches to Management*, s. 6; (35) Haynes and Massie, *Management*, s. 568; (36) Levin and Kirkpatrick, s. 383; (37) Haynes and Massie, s. 569; (38) Ferman, s. 47; (39) L. Tenker, *İşletme İktisadı* 1, s. 265; (40) Ferman, s. 18-29; (41) Massie, s. 191-193; (42) Ferman, s. 22-23; (43) JIT konusunda daha ayrıntılı bilgi için, Doğan (1995), s. 331-339'dan

yararlanılabilir; (44) Lerner and Baker, *Introduction to Business*, s. 174; (45) Şan Öz-Alp, *Hareket ve Zaman Etüdü*, s. 6; (46) *ibid.*, s. 2; (47) Ferman, s. 47; (48) Massie, s. 195–196; (49) Halil Can ve diğerleri, s. 202; (50) *ibid.*, s. 202–203; (51) Kobu, s. 521–523; (52) Ferman, s. 63 ve Ishikawa, *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 13–14; (53) Ferman, s. 65–70; (54) Ishikawa, s. 14; (55) *ibid.*, s. 14–22; (56) İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (1996), s. 170; (57) Ishikawa, s. 43; (58) *ibid.*, s. 42; (59) Doğan (1995), s. 346; (60) *ibid.*, s. 347.

ONUNCU BÖLÜM

(1) Bu bölüm, yazarın *Pazarlama İlkeleri* adlı eserine dayalı olarak hazırlanmıştır. Ancak yer yer yararlanılan diğer kaynaklar varsa, onlar da belirtilmiştir; (2) Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing* (1996), s. 5; (3) Boone and Kurtz, *Contemporary Business* (1995), s. 352; (4) Bu tanım, orijinal tanımın biraz kısaltılmış şeklidir, denilebilir; (5) L. X. Tarpey, "Pazarlama Yönetimi", Massie, *İşletme Yönetimi* içinde, s. 221; Bu konuda başlıca eserler: Tuncer Tokol, *Pazarlama Araştırması* (1998); Kemal Kurtuluş, *Pazarlama Araştırmaları* (1998); Güney Devrez, *Pazarlama Araştırmasında Bilgi Toplama Metodları*'dır; (6) Pickle and Abrahamson, *Introduction to Business*, s. 374; (7) Tarpey, s. 213; (8) *ibid.*, s. 214.

ONBİRİNCİ BÖLÜM

(1) Ezra Solomon, *İşletme Finansmanı Teorisi* (Çev.: Turgut Var), s. 21 ve L. Tenker, *İşletme İktisadı C. 1*, s. 137; (2) Solomon, s. 1; (3) Burada sözkonusu olan görüş ve yaklaşımlar Solomon'un Türkçe'ye çevrilen eserinin Birinci Bölümüne dayanmaktadır. Türkçe'deki başlıca eserler arasında Atilla Gönenli'nin, *İşletmelerde Finansal Yönetim* (İstanbul: 1991); Öztin Akgüç'ün *Finansal Yönetim* (İstanbul: 1994); Niyazi Berk'in, *Finansal Yönetim* (İstanbul: 1995) ve 4. Basım 1999; Osman Tekok'un, *Finansal Yönetim* (Ankara: 1980); Ali Ceylan'ın, *İşletmelerde Finansal Yönetim* (Bursa: 1985) ve A. Bülent Pamukçu'nun, *İşletme Finansı* (İstanbul: 1989); (4) E. H. Hellis, "Finansal Yönetim", Massie, s. 200; (5) Solomon, s. 7; (6) L. Tenker C. 1, s. 139; (7) *ibid.*, s. 139–140; (8) Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (1983), s. 248; (9) Cemalçılar ve diğerleri, s. 232; (10) *ibid.*, s. 233–234; (11) *ibid.*, s. 227; (12) *ibid.*, s. 139–140; (13) *ibid.*, s. 256; (14) Tekok, s. 97; (15) Gultekin Rodoplu, *İşletme Finansmanı*

Ders Notları (Isparta: 1995), s. 36-42; (16) Tekok, s. 98; (17) *ibid.*, s. 99; (18) C.D. Chroncke, et al., *Managerial Finance*, s. 153; (19) Tekok, s. 222; (20) Chroncke et al., s. 23; (21) Doğan (1983), s. 251; (22) Adem Çabuk ve İbrahim Lazol, *Mali Tablolar Analizi 4. Basım* (Bursa: 2000), s. 144; (23) Doğan (1983), s. 252; (24) Cemalcılar ve diğerleri, s. 248-249; (25) Chroncke et al., s. 24; (26) Tekok, s. 226; (27) *ibid.*, (28) Ceylan, *Finansal Teknikler* (1995), s. 1 - 2; (29) Haluk Erdemol, *Factoring ve Forfaiting* (1992), s. 1; (30) *ibid.*, s. 47; (31) İlker Parasız ve K. Yıldırım, *Uluslararası Finansman* (1994), s. 365; (32) Mehmet Tomanbay, *Dış Ticaret Rejimi ve İhracatın Finansmanı* (1995), s. 205-206; (33) Niyazi Berk, *Finansal Yönetim*, s. 171; (34) Erdemol, s. 65; (35) Cevat Gerni, *Dış Ticaretin Finansmanı* (Erzurum; 1989), s. 91-92; (36) Tomanbay, s. 205; (37) İlker Parasız, *Para Banka ve Finansal Piyasalar*, s. 661; (38) Alpuğan ve diğerleri, s. 370; (39) Parasız, s. 661; (40) Atilla İmrahor İlyas, *Leasing (Finansal Kiralama)* (1994), s. 5; (41) *ibid.*, s. 1; (42) *ibid.*, s. 3; (43) *ibid.*; (44) *ibid.*, s. 2; (45) *ibid.*

ONİKİNCİ BÖLÜM

(1) Pickle and Abrahamson, *Introduction to Business*, s. 164; (2) Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, s. 1; (3) Melih Tümer, *İşletme Nedir*, s. 184; (4) H.T. Graham'dan naklen, Tutum, s. 1; (5) Tümer, s. 185; (6) Pickle and Abrahamson, s. 164; (7) *ibid.*, s. 165; (8) Vahdet Aydın, *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları*, s. 52; (9) Tutum, s. 97; (10) Aydın, s. 33-34; (11) Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi* (1982), s. 52-53; (12) *ibid.*, s. 54-55; (13) Cumhuriyet Ferman, *İşletme İktisadı Dersleri*, s. 37-38; (14) Pickle and Abrahamson, s. 176-177; (15) *ibid.*; (16) Tümer, *İşletme Nedir*, s. 195; (17) Sabuncuoğlu, s. 203-205; (18) L. Tenker, *İşletme İktisadı 1*, s. 233; (19) *ibid.*; (20) Şerif Şimşek, *İşletme Bilimlerine Giriş*, 6. Baskı (Ankara: Nibel Yayın Dağıtım, 1999), s. 310-313 ve Mumin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 4. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000), s. 309-310; (21) Pickle and Abrahamson, s. 181-182 ve Sabuncuoğlu, s. 209-212'de ayrıntılı bilgi bulunmaktadır.

ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM

(1) Metin Kazancı, *Halkla İlişkiler* (Ankara: 1982), s. 3-5; (2) Alaaddin Asna, *Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi* (1988), s. 16; (3) Alaaddin Asna, *Public Relations - Temel Bilgiler* (1993), s. 90 (4) *ibid.*, s. 12; (5) Gönül Budak ve

Gülay Budak, **Halkla İlişkiler** (1995), s. 7; (6) Asna (1993), s. 13; (7) Ö. Dinçer ve Y. Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, s. 344, Can ve diğerleri, **Genel İşletmecilik Bilgisi**, s. 293, Sabuncuoğlu ve Tokol, **İşletme I-II**, s. 254; (8) Budak ve Budak, s. 121-126; (9) *ibid.*, s. 127-152.

ONDÖRDÜNCÜ BÖLÜM

(1) Gürüz Kemal ve diğerleri, **Türkiye'de ve Dünyada Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji** (İstanbul: TÜSIAD Yayını, 1994), s. 29 ve 31; (2) *ibid.*, s. 32; (3) Cumhur Ferman, **Genel İşletme İktisadı** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1983), s. 41; (4) Ernest Dale, **Management: Theory and Practice**, s. 494-495; (5) İsmet Mucuk, **Modern Pazarlamada Mamul Planlama ve Geliştirme Stratejileri** (İstanbul: 1980), s. 41-43; (6) William G. Stanton, **Fundamentals of Marketing** (1981), s. 165; (7) İsmet S. Barutçugil, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi** (Bursa: 1982), s. 20-21; (8) Yeliz Eseryel, "Ar-Ge Konsorsyumlarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri ve Birleşik Ar-Ge Konsorsyumu Modeli", **İGEME'den Bakış**, Ekim-Aralık 1999, s. 55-67, özellikle s. 60; (9) *ibid.*, (10) Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) Tanıtım Seti, Ekim 1995, s. 1; (11) *ibid.*, s. 58-62; (12) *ibid.*, s. 61; (13) *ibid.*; (14) TÜBİTAK-TTGV-TÜSIAD, **II. Teknoloji Kongresi Bildirileri**, İstanbul: 1 Haziran 1999; (15) Nilüfer Karacasulu, "Türkiye'deki Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler", **D.T.M. Dış Ticaret Dergisi**, Sayı 15, Ekim 1999, s. 39-53; özellikle s. 39-40; (16) *ibid.*, s. 41; (17) *ibid.*, 45; (18) *ibid.*, s. 46; (19) **Bilim, Teknoloji ve Üniversiteler**, s.5; (20) *ibid.*

ONBEŞİNCİ BÖLÜM

(1) Bu bölüm, kısmen yazarın, "İşletme Yönetiminde Karar Alma, Bilimsel Metod ve Araştırma Geliştirme" adlı, **SBF Dergisi**'nde yayınlanan (1983) makalesine dayanmaktadır; (2) Koontz and O'Donnell, **Management** (1976), s. 204-218; (3) *ibid.*; (4) W. D. Woldridge, "Operations Research: the Scientists' Invasion of the Business World", A. Schuchman, ed., **Decision Making Business**, içinde; (5) Boone and Kurtz, s. 12; (6) *ibid.*; (7) Koontz and Weichrich, **Management** (1988), s. 135; (8) *ibid.*; (9) Nickels, **Understanding Business**, s. 318.

BİBLİYOGRAFYA*

I. KİTAPLAR

- Adams, Thomas. **The Business of Business**, Second Ed. (San Francisco: Canfield Press, 1976).
- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994).
- Aktan, Coşkun Can. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme** (İzmir: Arkadaş Matbaacılık, 1987).
- Alpugan, Oktay. **İşletme Bilimine Giriş**, 2. Basım (Trabzon: Ter Yayınları, 1998).
- Alpugan, Oktay. **Küçük İşletmeler (Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi)**, 2. Basım (İstanbul: Der Yayınları, 1994).
- Alpugan, O., H. Demir M. Oktav ve N. Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995).
- Asna, Alaeddin. **Public Relations - Temel Bilgiler** (İstanbul: Der Yayınları, 1993).
- Asna, Alaeddin. **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi** (Ankara: Türkiye İş Bankası Vakfı Yayını, 1988).
- Aydın, Arzu. **Factoring** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1994).
- Aydın, Vahdet. **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları** (Ankara: SBF Yayını, 1977).
- Aysan, M. ve S. Özmen. **Türkiye'de ve Dünya'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri** (İstanbul: Kardeşler Basımevi, 1981).

(*) *Bu kaynakların tamamına yakını "yararlanılan kaynaklar" olmakla birlikte, zaman yetersizliği nedeniyle yararlanılamayan birkaç esere, sadece ilgilenen okuyucuların yararlanması amacıyla yer verilmiştir.*

- Aytek, Bintuğ. **Derleyen, Yönetim Görevleri** (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1978).
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979).
- Barutçugil, İsmet S. **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, 2. Baskı** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1988).
- Barutçugil, İsmet S. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1982).
- Baykal, Besim. **Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler** (İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981).
- Baykan, Renan. **Türkiye'de Tüketicinin Korunması Tedbirleri** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1996).
- Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim, 4. Baskı** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999).
- Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim, 2. Baskı** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995).
- Bilim, Teknoloji ve Üniversiteler (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1996).
- Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO), **Endüstriyel Yapılabilirlik Etüdlerinin Hazırlanması Elkitabı** (Ankara: 1978).
- Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO), **Endüstri Projelerini Değerlendirme Elkitabı** (Ankara: 1977).
- Boone, L.E. and D.L. Kurtz. **Contemporary Business, Eight Ed.** (Orlando: The Dryden Press, 1996).
- Budak, Gönül ve Gülay Budak. **Halkla İlişkiler** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş., 1995).
- Çabuk, Adem ve İbrahim Lazol. **Mali Tablolar Analizi 4. Baskı**, (Bursa: Vipaş A.Ş., 2000).
- Çabuk, Adem ve İbrahim Lazol. **Mali Tablolar Analizi** (Bursa: Vipaş A.Ş., 1998).
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim** (İstanbul: Adım Yayıncılık, 1991).

- Can, Halil, D. Tuncer ve D.Y. Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 10. Basım (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999).
- Can, Halil, D. Tuncer ve D.Y. Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 7. Baskı (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995).
- Cemalcılar, İlhan ve diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi** (Ankara: E.İ.T.İ.A. Yayını, 1976).
- Ceylan, Ali. **Finansal Teknikler**, İkinci Baskı (Bursa: Ekin Kitabevi, 1995).
- Ceylan, Ali. **İşletmelerde Finansal Yönetim** (Bursa: Örnek Kitabevi, 1985).
- Chroncke, C.O. et al. **Managerial Finance: Essentials** (St. Paul: West Publishing Company, 1976).
- Çakıcı, Latif. **Sanayi İşletmelerinde Kuruluş Yerinin Seçiminde Ulaştırma Masraflarının Yeri ve Önemi** (Ankara: SBF Yayını, 1968).
- Daft, R.L.. **Management**, Second Ed. (Orlando: The Dryden Press, 1991).
- Dale, Ernest. **Management: Theory and Practice**, Third Ed. (New York: Mc Graw - Hill Book Company, 1973).
- Demir, H. ve Ş. Gümüşoğlu. **Üretim / İşlemler Yönetimi**, 4. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994).
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1976).
- Devrez, Güney. **Piyasa Araştırmasında Bilgi Toplama Metodları** (Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1971).
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998).
- Dinçer, Ömer ve Y. Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş**, 4. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999).
- Dinçer, Ömer ve Y. Fidan. **İşletme Yönetimine Giriş** (İstanbul: İz Yayıncılık, 1995).
- Doğan, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Genişletilmiş Yeni Baskı (İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1995).

- Doğan, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, (İzmir: İstiklal Matbaası, 1982).
- Dülgeroğlu, Ercan. **Bursa'nın Ekonomik Bünyesi** (Bursa: 1975).
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı (Bursa: Uludağ Üniversitesi. Güç. Vakfı Yayını, 1996).
- Erdemol, Haluk. **Factoring ve Forfaiting** (İstanbul: Akbank Ekonomi Yayınları, 1992).
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000).
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996).
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 3. Baskı (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990).
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 4. Bası (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000).
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995).
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995).
- Ferman, Cumhur. **İşletme İktisadi Dersleri** (Ankara: A.İ.T.İ. A. Yayını, 1966).
- Ferman, Cumhur. **Genel İşletme İktisadi Ders Notları** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1983).
- Gerni, Cevat. **Dış Ticaretin Finansmanı** (Erzurum: Odalar ve Borsalar Birliği Yayını, 1989).
- Gürsoy, Cudi Tuncer. **İşletme Yönetimi Ders Notları** (İstanbul: 1976).
- Gürüz, K., E. Şuhubi, C. Şengör, K. Türker ve E. Yurtsever. **Türkiye'de ve Dünya'da Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji** (İstanbul: TÜSİAD Yayını, 1994).
- Haynes, W.W. and J.L. Massie. **Management: Analysis, Concepts and Cases**, Second Ed. (Englwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1969).

- Isaac, Alfred. (Çev.: Orhan Tuna) **İşletme İktisadı**, Cilt 1 (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1947).
- Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol** (İstanbul: Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş., 1989).
- İlyas, Atilla, İmrahor. **Leasing** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1994).
- İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, Otuzbirinci Seri (İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1988).
- Karataş, Süleyman. **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (İstanbul: Veli Yayınları, 1991).
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Basım (İstanbul: KalDer Yayınları, 1998).
- Kazancı, Metin. **Halkla İlişkiler (Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar)** (Ankara: Savaş Yayınları, 1982).
- Kazmier, L.J. (Çev.: C. Cem ve diğerleri). **İşletme Yönetimi İlke-leri** (Ankara: TODAİ Yayını, 1979).
- Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Stratiği ve Yönetim**, 2. Baskı (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999).
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**, Dokuzuncu Baskı (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1998).
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 7. Basım (İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 1999).
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği** 5. Baskı (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995).
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1982).
- Koontz, H. and H. Weihrich. **Management**, Ninth Ed. (Singapore: Mc Graw - Hill Book Company, 1988).
- Koontz H. and C. O'Donnell. **Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions** 6 th. Ed. (Tokyo: Mc Graw - Hill Kogakusha, Ltd., 1976).
- Koontz, H. and C. O'Donnell. **Essentials of Management** (New York: Mc Graw - Hill Book Company, 1974).

- Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**, Altıncı Baskı (İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1998).
- Lazol, İbrahim ve Adem Çabuk. **Mali Tablolar Analizi**, 4. Baskı (Bursa: Vipaş A.Ş., 2000).
- Lazol, İbrahim ve Adem Çabuk. **Mali Tablolar Analizi** (Bursa: Vipaş A.Ş., 1998).
- Lerner, J.J. and N.A. Baker. **Introduction to Business** (New York: Mc Graw - Hill Book Company, 1976).
- Levin, R.I. and C.A. Kirkpatrick. **Quantitative Approaches to Management**, Second Ed. (New York: Mac Graw - Hill Book Company, 1971).
- Massie, J.L., (Çev.: Ç. Öz-Alp ve diğerleri), **İşletme Yönetimi** (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., 1983).
- McFarland, Dalton. **Management Principles and Practices**, Fourth Ed. (New York: Mac Millan Pud. Co., 1974).
- MESS, Harvard Business Review'den Seçmeler, **Bilgi Yönetimi** (Çev.: Gündüz Bulut), (İstanbul: MESS Yayını, 2000).
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, 7. Basım (İstanbul: Der Yayınları, 1997).
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri** (İstanbul: Der Yayınları, 1982 ve 3. Basım, 1986).
- Mucuk, İsmet. **Modern Pazarlamada Mamul Planlama ve Geliştirme Stratejileri** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1980).
- Neumark, Fritz. (Çev.: Ş.A. Bahadır) **Boğaziçine Sığınanlar** (İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, 1982).
- Nickels, W.G., **Understanding Business** (St. Louis, Missouri: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1987).
- Oluç, Mehmet. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, 3. Basım (İstanbul: Duran Ofset Basımevi, 1969).
- Önal, Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi** (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995).
- Önal, Güngör. **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu** (İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, 1995).

- Özalp, İnan. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş., Tarihsiz).
- Öz-Alp, Şan. **Hareket ve Zaman Etüdü** (Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğ. ve Araş. Vakfı Yayını, 1980).
- Palacioğlu, Tezer. **Forfaiting** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1994).
- Parasız, İlker. **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 5. Baskı (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları).
- Parasız, İ. ve K. Yıldırım. **Uluslararası Finansman: Teori ve Uygulama** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1994).
- Pickle, H.B. and R.L. Abrahamson. **Introduction to Business** (Santa Monica, Calif.: Goodyear Pub. Co. Inc., 1980).
- Rachman, D.J., M.H. Mescon, C.L. Bovee and J.V. Thill. **Business Today**, Sixth Ed. (Mc Graw Hill Pub. Co., 1990).
- Rodoplu, Gültekin. **İşletme Finansmanı Ders Notları** (Isparta: 1995).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. **İşletme I-II** (Bursa: Rota Ofset A.Ş., 1991).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Beşinci Baskı (İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş., 1988).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi** (Bursa: Uludağ Üni. Yayını, 1982).
- Sağlam, Dünder. **Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yapısı ve Zarar Nedenleri** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1980).
- Sarıaslan, Halil. **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (Ankara:TOBB Yayını, 1996).
- Schuchman, A. (Editör). **Scientific Decision Making in Business** (New York: Holt, Rinehart and Winston,, 1963).
- Silver, G.A. **Introduction to Modern Business** (New York: Mc. Graw - Hill Book Company, 1978).
- Solomon, Ezra. (Çev.: Turgut Var), **İşletme Finansmanı Teorisi** (Ankara: ODTÜ Yayını, 1971).

- Stanton, W.G., **Fundamentals of Marketing**, Sixth Ed. (New York: Mc Graw-Hill, 1981).
- Şimşek, Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**, 6. Baskı (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999).
- Tekok, Osman. **Finansal Yönetim: Finansal Planlama-Yatırım Politikası**, IV. Baskı (Ankara: 1980).
- Tenker, Lütfullah. **İşletme İktisadı**, Cilt 1 (Ankara: Bilgi Basımevi, 1969).
- Tenker, Lütfullah. **İşletme İktisadı**, Cilt 2 (Ankara: Bilgi Basımevi, 1969).
- Tokol, Tuncer. **Pazarlama Araştırması**, 9. Baskı (Bursa: Vipaş A.Ş., 1998).
- Tokol, Tuncer. **Pazarlama Yönetimi**, 5. Basım, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994).
- Tomanbay, Mehmet. **Dış Ticaret Rejimi ve İhracatın Finansmanı** (Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1995).
- Tosun, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**, Birinci Cilt (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990).
- Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1978).
- TÜSİAD, **Türkiye'de ve Dünyada Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji** (İstanbul: TÜSİAD Yayını, 1994).
- Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi** (Ankara: TODAİ Enst. Yayını, 1979).
- Tümer, Melih. **İşletme Nedir** (İstanbul: Fatih Yayınevi, 1975).
- Tümer, Melih. **Yönetim ve Yönetici** (İstanbul: Üçler Matbaası, 1974).
- Uludağ, İlhan ve V. Serin. **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, 1991).
- Ülken, Yüksel. **Atatürk ve İktisat** (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1981).
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı (İstanbul: İşletme İkt. Enst. Yayını, 1993).

- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**, 5. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1994).
- Yeniçeri, Özcan. **İşletme-Fonksiyonel Analiz**, Cilt 1 ve 2 (Niğde: Tutibay Ltd. Şt., 1996).
- Yıldırım, Veysel. **Genel işletmecilik (I-II) Ders Notları** (Adapazarı: Değişim Yayınları, 2000).
- Yozgat, Osman. **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı (İstanbul: İ.T.İ.A. Nihat Sayar Vakfı Yayını, 1978).
- Zimmerer, T.W. and N.M. Scarborough. **Small Business Fundamentals** (Columbus, Ohio: Merrill Pub. Co., 1988).

II. MAKALE, DERGİ VE DİĞER KAYNAKLAR

- Arın, Tülay. "Devlet Hizmetlerinin Özelleştirilmesi ve Türkiye'de Yasal Çerçeve", **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, Otuzbirinci Seri (İstanbul: Güray Matbaası, 1988) içinde, s. 95-109.
- Çivi, Emin. "Kalite Çemberleri ve Kalite Çemberlerinde Sorun Önleme ve Çözme Teknikleri" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).
- Devlet İstatistik Enstitüsü, **Aylık İstatistik Bülteni 1996, V.** (Ankara: DİE Yayını, Temmuz 1996).
- Devlet İstatistik Enstitüsü, **1995 Yılı Türkiye İstatistik Yıllığı** (Ankara: DİE, 1996).
- Devlet Planlama Teşkilatı (D.P.T.), **Temel Ekonomik Göstergeler**, Ocak 2000; Nisan 2001.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (D.T.M.), **Başlıca Ekonomik Göstergeler**, Mart-Nisan 2000.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (D.T.M.), **Başlıca Ekonomik Göstergeler**, Mayıs-Temmuz 1998.
- Eseryel, Yeliz. "Ar-Ge Konsorsyumlarının Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri ve Birleşik Ar-Ge Konsorsyumu Modeli", **İGEME'den Bakış**, Ekim-Aralık 1999, s. 55-67.

- Fortune**, "2000 Global 5 Hundred", The World's Largest Corporations , July 31, 2000, s. F-1.
- Garvin, D.A.** "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", Harvard Business Review Dergisi'nden Seçmeler, **Bilgi Yönetimi** (Çev.: Gündüz Bulut) (İstanbul: MESS Yayını, 1999), içinde, s. 51-81.
- Gezgin, Nurullah.** "Türk Sanayii'nde 500 Büyük Kuruluş Açıklanırken...", **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, 15 Ağustos 1982.
- Hellis, H.E.** "Finansal Yönetim", Massie, **İşletme Yönetimi** içinde, s. 100-211.
- İstanbul Sanayi Odası, 1986 Yılında İmalat Sanayi Sektörü ve Üretim Kapasitesi Kullanım Oranı** (İstanbul: Nisan 1987).
- İstanbul Sanayi Odası, 1986 Yılında İmalat Sanayi Sektörü ve Üretim Kapasitesi Kullanım Oranı** (İstanbul: Nisan 1986).
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Ağustos 2000 ve Nisan 2000.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Eylül 1998 (Özel Sayı).
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", (Özel Sayı), Eylül 1996.
- İstanbul Sanayi Odası Dergisi** (Özel Sayı), Eylül 1995.
- İstanbul Ticaret Odası Dergisi**, Nisan 2000.
- Karacasulu, Nilüfer.** "Türkiye'de Bilimsel ve Teknolojik Göstergeler", D.T.M. Dış Ticaret Dergisi, Sayı 15, Yıl 4, Ekim 1999, s. 39-53.
- Korkmaz, Berna.** "Türkiye'de Özelleştirme" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).
- Koontz, H. and C. O'Donnel**, "Planlamanın Niteliği ve Amacı", Derleyen: Bintuğ Aytek, **Yönetim Görevleri** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1978) içinde, s. 28-48.
- Koontz, H. and C. O'Donnell.** "Karar Verme", Derleyen: Bintuğ Aytek, **Yönetim Görevleri** (Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını, 1978) içinde, s. 61-86.

- Milliyet Gazetesi**, "Beko-Arçelik-Netaş Finalde", 3 Eylül 1998.
- Milliyet Gazetesi**, 9 Ağustos 1996; 30 Temmuz 1996.
- Milliyet Gazetesi**, Osman Ulagay'ın "Kobivizyon" başlıklı uzun yazı dizisi, çeşitli sayılar, 1996.
- Mucuk, İsmet. "Tüketicinin Korunması Hareketi ve Tüketicinin Korunması Yasasının Getirdikleri", İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi, Mayıs 1995, s. 5-12.
- Mucuk, İsmet. "İşletme Yönetiminde Karar Alma, Bilimsel Metod ve Araştırma ve Geliştirmenin Önemi", İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 1983, içinde.
- Mucuk, İsmet. "Tüketicinin Korunması Hareketi ve Bazı Yeni Gelişmeler", İktisadi ve Sosyal Bilimler, Cilt 3, No. 1 Temmuz, 1982.
- Öncel, Türkân. "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Amaçları Açısından Özelleştirme Sorunu", Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Otuzbirinci Seri (İstanbul: Güray Matbaası, 1988), s. 83-94.
- Resmi Gazete**, 27 Haziran 1995 Tarih ve 22326 Sayılı.
- Resmi Gazete**, 4 Nisan 1995 Tarih ve 22248 Sayılı.
- Resmi Gazete**, 18 Haziran 1994 Tarih ve 18435 Sayılı (233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname).
- Resmi Gazete**, 27 Kasım 1994 Tarih ve 22124 Sayılı (4046 Sayılı Kanun).
- Resmi Gazete**, 20 Mayıs 1983 Tarih ve 18052 Sayılı (60 Sayılı, "İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname").
- Tarpey, L.X. "Pazarlama Yönetimi" Massie, J.L., İşletme Yönetimi içinde.
- TÜBİTAK • TTGV • TUSİAD, II. Teknoloji Kongresi Bildirileri** (İstanbul: 01.06.1999).
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)**, "Tanıtım Seti", Broşür (Ankara: Ekim 1995).
- T.C. Maliye Bakanlığı, 1999 Yıllık Ekonomik Rapor** (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1999).

- T.C. Maliye Bakanlığı, 1996 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi (Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, Mart 1996).**
- T.C. Maliye Bakanlığı, 1995 Yıllık Ekonomik Rapor (Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1996).**
- The Wall Street Journal (Türkçe Baskısı), 1 Temmuz 1996; 30 Temmuz 1996 ve 5 Ağustos 1996.**
- TÜSİAD, The Turkish Economy 1987 (İstanbul: 1987).**
- TÜSİAD, The Turkish Economy 1983 (İstanbul: 1983).**
- Türk Medeni Kanunu; Borçlar Kanunu; Türk Ticaret Kanunu ve Kooperatifler Kanunu.**
- Wooldridge, W.D., "Operations Research: The Scientist's, Invasion of the Business World", A.Schuchman, Scientific Decision Making in Business İçinde.**
- Yetiş, N., S. Budak, E. Önsel ve K. Tanyeri. "Toplam Kalite Yönetimi", M.Ü. Mühendislik Fakültesi ile İstanbul Sanayi Odası'nın Ortaklaşa Düzenlediği, "Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi" Konulu Seminer Tebliği, İstanbul, 15 Eylül 1992.**
- Yılmaz, Hayırlı, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencisi Sistemi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).**



Prof. Dr. İsmet MUCUK, 1939 yılında Kırıkhan (Hatay)'da doğmuştur. Antakya Lisesi'ni ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nin İşletme-Maliye Disiplini (1964) ile İ.Ü. Gazetecilik Enstitüsü'nü (1962) bitirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı'na öğretim üyesi yetiştirmek üzere, yurt dışında doktora öğrenimi için açtığı bu sınavını kazanarak, 5 yıllık bursla 1966 yılında A.B.D.'ne gitmiştir. New York Üniversitesi (New York University)'nde İktisat dalında "Master (M.A.)"-1970 ve "Doktora (Ph. D.)"-1973 derecelerini almıştır.

Türkiye'ye dönüşünden kısa bir süre sonra, 1974 yılı başlarında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Kürsüsü'ne Dr. Asistanı olarak giren İsmet MUCUK, 1978 yılında "Doçent" ve 1988'de "Profesör" olmuştur. 1974 yılında beri, İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde ve o yıl kurulan Bursa (Uludağ) Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde (1985'e kadar) Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora düzeylerinde çeşitli "İşletmecilik" ve "Pazarlama" dersleri vermiştir. Ayrıca, Hava Harp Okulu'nda, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde ve İ.Ü. Hukuk Fakültesi Adalet Yüksek Okulu'nda, İ.Ü. Basın Yayın Yüksek Okulu ile Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde çeşitli işletmecilik ve pazarlama dersleri vermiştir. Halen öğretim üyesi olduğu İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde uzun süre "İşletme Bölüm Başkan Yardımcılığı" ve "Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı Başkanlığı" görevlerini yürütmüş olan Prof. Dr. İsmet Mucuk, Türkiye Pazarlama Derneği'nin kurucu üyesi ve yönetim kurulu üyesidir.

"Pazarlama İlkeleri" (13. Basım - 2001), "Temel İşletme Bilgileri" (1. Basım - 2001) ve "Modern Pazarlamada Mamul Planlama ve Geliştirme Stratejileri" (1980) adlı eserleri ile, "AT'de Tüketiciyi Koruma Politikaları ve Türkiye'de Durum" (1990) adlı kapsamlı bir araştırması bulunan yazarın Türkçe ve İngilizce çeşitli makaleleri yayınlanmıştır.

Prof. Dr. İsmet Mucuk'un "Modern İşletmecilik" adlı eserinin yeni basımı öğretim üyeleri ve öğrenciler için olduğu kadar, işletmecilikle ilgilenenler ve bu alandaki gelişmeleri izlemek isteyenler için de yararlı bir kaynak olacaktır.



PAZARLAMA İLKELERİ
Prof. Dr. İsmet MUCUK
13. BASIM - 2001



TEMEL İŞLETME BİLGİLERİ
Prof. Dr. İsmet MUCUK
1. BASIM - 2001

İSTEME ADRESİ
türkmen kitabevi

SAHAFLAR ÇARŞISI NO:19 34450 BEYAZIT / İSTANBUL
TEL: (0212) 512 2717
FAX: (0212) 522 1697

ISBN 975-7337-55-



9 789757 337553