



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI İşletme ile İlgili Temel Kavramlar
ÜNİTE NO 1
YAZAR Prof.Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

İŞLETME KAVRAMI VE İŞLETMELERİN DOĞASI

İşletme, müşteriler tarafından arzu edilen ürün ve hizmetleri sağlayarak kâr elde etmeyi amaçlayan bir kuruluştur. Mal ya da ürün; bilgisayar ya da otomobil örneklerindeki gibi, işletmeler tarafından üretilen ve insanların ihtiyaçlarını gideren somut bir varlıktır. Hizmet ise işletmelerin tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sağladıkları; taşınamayan, dokunulamayan, biriktirilemeyen, bir başka anlatımla somut olmayan araç ya da varlıklardır. Kâr, işletmelerin, arzu edilen bir mal ya da hizmeti sağlamak ve piyasaya sunmak amacıyla insan, teknoloji ve bilgi olgularını bir araya getirmekle üstlendikleri riskin ödülüdür. İşletmeler, topluma mal, hizmet ve iş sağlayarak toplumun yaşam kalitesi açısından belirleyici bir role sahiptir. **ÜRETİM VE ÜRETİM FAKTÖRLERİ**

Üretim, fayda ve değer yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi veya yaratılmış mal ve hizmetlerin fayda ve değerlerini artırmak amacıyla harcanan çabaların tümüdür. Üretim faktörleri, mal ve hizmetleri ortaya çıkarmak için kullanılan kaynaklardır. Üretim faktörlerinin verimli bir şekilde kullanımı, işletmelerin aynı kaynaklarla daha fazla çıktı üretmesine imkân sağlar. Üretim faaliyetinde yer alan dört geleneksel üretim faktörü mevcuttur: Doğal kaynaklar, emek (iş gücü), sermaye ve girişimcilik. Bu sınıflamaya beşinci faktör olarak bilgiyi eklemek mümkündür.

İNSAN İHTİYAÇLARI

Amerikalı ünlü psikolog Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarının detaylı ve sistemli bir sınıflandırmasını vermeye çalışmıştır. Maslow, insanların gösterdiği her davranışın bir ihtiyacın tatminine yönelik olduğunu ve bu ihtiyaçların belirli bir sıralaması olduğunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle alt seviyedeki bir ihtiyaç giderilmedikçe, üst kademede bir ihtiyaç kişiyi herhangi bir davranışa itmemektedir. Maslow'a göre kişinin ihtiyaçları beş ana kategoride toplanabilir. Fizyolojik İhtiyaçlar Hayatın sürdürülebilmesi için gerekli, su, uyku, beslenme, ısı, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Güvenlik İhtiyaçları Güvenlik ihtiyaçları kişinin can ve mal güvenliğini sağlamaya yönelik ihtiyaçlardır. Sevgi ve Bağlanma İhtiyacı İnsanlar önce ailede sonra da farklı sosyal ortamlarda diğerleri tarafından tanınmak ve sevilme isterler. İş yerinde ise çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticiler ile iyi ilişkiler oluşturmak ve grup faaliyetlerine katılmak arzusunda dırlar. Saygı Görme İhtiyacı Bireyler hayatın her alanında iyi performans sergilediklerinin düşünülmesinden ve katkılarından ötürü takdir edilmekten hoşlanırlar. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişisel bütünlükle ilgilidir ve insanın kendi potansiyelini görebilmesi, kendine yetmesi, yaratıcı olması ve sürekli olarak kendini geliştirmesi gibi konular içerir.

EKONOMİ VE EKONOMİ SİSTEMLER

Ekonomi, kıt üretim faktörlerinin çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere nasıl seçileceğini ve üretilen mal ve hizmetlerin tüketim amacıyla toplumun bireyleri arasındaki dağıtımını inceleyen bir bilim dalıdır. Ekonomik faaliyetlere ilişkin düşünce sistemleri dört ana kategoride toplanabilir: Kapitalizm, güdümlü ekonomi, sosyalizm ve sosyal devlet anlayışı ve karma ekonomik sistem. Kapitalizm Kapitalizm, özel mülkiyetin üretim araçlarının ağırlıklı bir bölümüne sahip olduğu ve işlettiği; yatırım, dağılım, gelir, üretim ve mal ile hizmet fiyatlarını piyasa ekonomisinin belirlediği sosyal ve ekonomik sistemdir. Güdümlü Ekonomi Güdümlü ekonomi, kaynak dağıtımının ve ekonomik karar verme sürecinin merkezi hükümet planlamasıyla gerçekleştirildiği bir sistemdir. Sosyalizm ve Sosyal Devlet Anlayışı Sosyalizm, ana endüstrilerdeki faaliyetlerin devlet ya da özel sektör tarafından güçlü devlet kontrolü altında gerçekleştirildiği bir sistemdir. Karma Ekonomik Sistem Bu sistem, farklı ekonomik sistemlerin birleştirildiği bir yapıya sahiptir. Sistem, bazı endüstrilerin devlet tarafından, bazılarının ise özel sektör tarafından sahiplenilip işletilmesine dayalıdır.

YÖNETİCİ

Yönetimin uzmanlık gerektiren bir olgu olduğunun kabul edilmesi ve sahiplikle yöneticiliğin birbirinden ayrılması ile profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Yaptığı işin sonucunun doğrudan kendine ait olmaması, yöneticiyi girişimciden ayırır.

MALİYET VE GELİR

Maliyet, bir mal ya da hizmetin üretilmesi ve müşteriye ulaştırılması sürecinde kullanılan unsurların parasal ifadesidir. Gelir, müşterilere sağlanan mal ve hizmetler karşılığında elde edilen varlık akışıdır. **VERİMLİLİK VE ETKİNLİK**

Verimlilik, belirli bir çıktının, bu çıktının ortaya çıkarılmasında kullanılan girdilere oranıdır. Etkinlik ise genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın, amacına ulaşma derecesidir.

İŞLETMELERİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletmelerin tarihsel gelişimini çeşitli başlıklar altında incelemek mümkündür Sömürgecilik Dönemi Bu dönemde yerel ve tarımsal üretim, ekonomik faaliyetin odak noktasını oluşturmaktadır. Bu dönemdeki ekonomik faaliyetin kapsamı sınırlıdır. Sanayileşme Dönemi Sanayi devrimi ile birlikte 1750'den itibaren teknolojik alt yapının gelişmesiyle birlikte büyük ölçekli işletme olgusu gündeme gelmiş ve işletmecilik faaliyeti fazla sayıda çalışanın bir araya getirilip çalıştırılmasıyla geniş ölçekli üretim yapılmasına dayalı bir hâle bürünmüştür. Üretim Dönemi 20. yüzyılın başlarında üretilen mallara ilişkin talep arttıkça işletmeler üretimdeki süreçlere daha fazla odaklanarak verimliliği ve etkinliği artırmaya çalışmıştır. Çalışma şekli tamamen uzmanlaşmaya dayalı bir içeriğe bürünmüş; Henry Ford'un işletmeciliğe getirdiği montaj hattı, pek çok endüstride ortak uygulamaya dönüşmüştür. Pazarlama Dönemi İşletmeler pazarlamanın yalnızca satış demek olmadığını keşfetmeye başlamıştır. Böylelikle işletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarına yönelik analizler gerçekleştirmiş ve bu ihtiyaçları tatmin edecek ürünler tasarlamaya çalışmışlardır. Bir başka ifadeyle artık işletmecilikte müşteri yönelimli olma olgusu gündeme gelmiştir. İlişki Dönemi İlişki dönemi ile birlikte işletmeler açısından yeni müşteriler elde etmek kadar eldeki müşterileri korumanın da önemli bir mücadele alanı olduğu kabul edilmiştir.

İŞLETME BİLİMİ VE DİĞER BİLİMLERLE İLİŞKİSİ

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



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI İşletmelerin Amaçları ve Çevresi
ÜNİTE NO 2
YAZAR Prof.Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

İŞLETMELERİN AMAÇLARI VE ÇEVRESİ

İşletmeler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan ve faaliyet gösteren ekonomik birimlerdir. Başarılı bir işletme, neyi başarmak istediğini açıkça belirlemeli ve bu amaç doğrultusunda planlı bir şekilde hareket etmelidir. Ancak günümüzde işletmeler sadece kâr elde etmeye değil; çalışan memnuniyetine, müşteri beklentilerine, toplumsal sorumluluklara ve çevreye duyarlılığa da önem vermektedir. Ayrıca işletmeler faaliyetlerini belirli bir çevrede sürdürdükleri için, çevresel faktörlerle sürekli etkileşim hâlinindedirler. Ekonomik koşullar, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişimler işletmenin kararlarını doğrudan etkileyebilir. Bu ünite, işletmelerin amaçlarının nasıl belirlendiği, bu amaçların hangi unsurlardan oluştuğu ve işletmelerin faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörlerin neler olduğu ele alınmıştır. Amaç, işletmelerin iç yapılarıyla dış çevreleri arasındaki ilişkiyi anlaşılır bir şekilde kavramanızı sağlamaktır.

İşletme Amaçlarının Doğası

İşletmeler, belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan ve faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda sürdüren yapılardır. Ancak sadece bir amacı olmak yetmez; bu amacın açık, net ve ulaşılabilir olması gerekir. Belirsiz ya da soyut amaçlar, işletmenin hangi yöne gideceğini belirlemede yetersiz kalabilir. Aynı zamanda çalışanlar için de yol gösterici olmaz. Bu nedenle amaçların somut bir şekilde belirlenmesi hem yönetim açısından hem de çalışanların iş birliği içinde çalışması açısından oldukça önemlidir.

İşletme amaçları zamanla değişebilir. Toplumun ihtiyaçları, kültürel yapılar ya da ekonomik koşullar değiştikçe, işletmenin öncelikleri de farklılaşabilir. Bu durum, işletmelerin dinamik yapısını ortaya koyar. Amaçlar, işletmenin hangi ürün ya da hizmetleri sunacağını, kime hizmet edeceğini, kalite anlayışını ve ne kadar kâr elde etmeyi hedeflediğini belirler. Dolayısıyla amaçlar, sadece bir yön belirlemekle kalmaz; aynı zamanda tüm işletme faaliyetlerinin temelini oluşturur.

İşletme Amaçları

İşletme amaçları genellikle bir bütün hâlinde ele alınır ve bu yapı vizyon, misyon, genel amaçlar ve hedeflerden oluşur. Vizyon, işletmenin uzun vadede ulaşmak istediği durumu ifade eder. Misyon, işletmenin bugün ne yaptığını ve bunu neden yaptığını açıklar. Amaçlar, vizyon ve misyon doğrultusunda yön belirlerken; hedefler ise bu amaçlara ulaşmak için ölçülebilir ve somut adımları gösterir.

Amaçlar iki ana gruba ayrılabilir: ekonomik amaçlar ve ekonomik olmayan amaçlar. Ekonomik amaçlar işletmenin mali yönden güçlü olmasını hedefler. Bunlar arasında kârlılık, büyüme ve süreklilik yer alır. Kârlılık, işletmenin yaptığı yatırımların karşılığını almasını sağlar. Büyüme, hem üretim hem de hizmet kapasitesinin artırılmasını ifade eder. Süreklilik ise işletmenin uzun ömürlü olması ve faaliyetlerini sürdürebilmesidir.

Ekonomik olmayan amaçlar ise işletmenin sadece kazanç elde etmeye değil, aynı zamanda topluma fayda sağlamaya da önem verdiğini gösterir. Çalışanların memnuniyeti, müşteri tatmini, çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk bu gruptaki amaçlara örnektir. Modern işletmeler artık sadece mal ve hizmet üretmeyi değil, aynı zamanda toplumun bir parçası olmayı da görev kabul etmektedir.

İşletmelerde Amaç Farklılaşması ve Çıkar Grupları

Bir işletme içinde sadece yöneticilerin ya da sahiplerin değil, birçok farklı grubun çıkarları vardır. İşletmede yer alan her paydaş – yani çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, finans kurumları ve toplum – işletmeden bir şeyler bekler. Ancak bu beklentiler her zaman birbirine uyumlu olmayabilir. Örneğin, çalışanlar daha yüksek maaş isterken, işletme maliyetleri düşürmeye çalışabilir. Müşteriler uygun fiyat ve kalite beklerken, tedarikçiler daha fazla kazanç sağlamayı hedefleyebilir.

Bu nedenle işletmeler, farklı çıkarları bir arada yönetmeye çalışır. Bu yapıya “koalisyon sistemi” denebilir. İşletme içindeki farklı gruplar kendi çıkarlarını korumak isterken, aynı zamanda işletmenin genel başarısı için de iş birliği yaparlar. Başarılı bir işletme, bu gruplar arasında denge kurabilen ve herkese uygun çözümler sunabilen işletmedir.

İşletmelerin Çevresi

İşletmeler sadece kendi iç yapılarıyla sınırlı değildir; çevreyle sürekli bir etkileşim içindedirler. Faaliyetlerini sürdürebilmek için dış çevreden bilgi, malzeme ve hizmet alırlar; üretim sonucunda da dış çevreye mal ve hizmet sunarlar. Bu etkileşim, işletmelerin çevreden etkilendiği ve aynı zamanda çevreyi etkilediği anlamına gelir.

İşletmenin çevresi ikiye ayrılır: yakın çevre ve uzak çevre. Yakın çevre, işletmeyle doğrudan ilişki içinde olan grupları içerir. Bunlar müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sendikalar ve finans kuruluşlarıdır. Müşteriler, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetleri talep eder. Tedarikçiler, üretim için gerekli malzemeleri sağlar. Rakipler, aynı pazarda benzer ürünler sunarak rekabet yaratır. Sendikalar, iş gücüyle ilgili hakların korunmasında etkilidir. Finans kuruluşları ise işletmelere kredi ve kaynak sağlayarak faaliyetlerin sürmesini sağlar.

Uzak çevre ise işletmenin dolaylı olarak etkilendiği daha geniş çevresel faktörleri kapsar. Bunlar arasında politik yapı, yasal düzenlemeler, ekonomik durum, sosyal ve kültürel değerler, demografik yapı, teknolojik gelişmeler ve küresel faktörler yer alır. Örneğin yeni bir yasa işletmenin üretim biçimini değiştirebilir, ekonomik kriz talebi düşürebilir veya teknolojik yenilikler işletmeye rekabet avantajı sağlayabilir.

Sonuç olarak, işletmeler yalnızca kâr amacı güden yapılar olmaktan çıkmış; çok yönlü hedefleri olan, çeşitli çıkar gruplarını dengede tutmaya çalışan ve çevresiyle sürekli etkileşim hâlinde olan dinamik sistemler hâline gelmiştir. Etkin bir yönetim, işletme amaçlarının net ve ulaşılabilir biçimde tanımlanmasını, bu amaçların tüm paydaşlarla uyumlu hâle getirilmesini ve çevresel faktörlere duyarlı kararlar alınmasını gerektirir. Günümüz işletmelerinde başarı; sadece iç süreçlerin değil, aynı zamanda dış çevrenin de dikkatle analiz edilmesi ve bu değişken yapıya uygun stratejiler geliştirilmesiyle mümkündür. Bu nedenle işletmelerin hem amaç belirleme hem de çevresel koşullara uyum sağlama konularında esnek ve proaktif olmaları hayati önem taşımaktadır.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI İşletmelerin Sınıflandırılması
ÜNİTE NO 3
YAZAR Prof.Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmeler, bireylerin ve toplumların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve/veya hizmet üreten ekonomik birimlerdir. Sosyal yaşamın temel aktörleri arasında yer alan bu yapılar, yalnızca ekonomik değer yaratmakla kalmaz, aynı zamanda istihdam sağlama, teknoloji geliştirme, toplumsal refahı artırma gibi çeşitli işlevler de üstlenirler. İşletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi, sadece faaliyet göstermeleriyle değil, aynı zamanda amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak şekilde uygun yapıda örgütlenmeleriyle mümkündür.

Bu bağlamda, işletmelerin belirli ölçütlere göre sınıflandırılması; onların nasıl çalıştığını, hangi amaçla faaliyet gösterdiğini ve hangi stratejik yaklaşımlarla yönetilmeleri gerektiğini anlamada büyük kolaylık sağlar. İşletme faaliyetlerinin daha iyi analiz edilebilmesi ve yönetim kararlarının sağlıklı temellere dayanması için bu sınıflamalar kritik önem taşır. Bu sınıflamalar, işletmelerin yapılarını sistematik şekilde analiz etmeye olanak tanır. Aynı zamanda yöneticilere, karar alıcılara ve araştırmacılara işletmeleri değerlendirme ve kıyaslama konusunda sağlam bir temel sunar.

Bu ünite de işletmeler; faaliyet alanı, mülkiyet yapısı, hukuki yapı, büyüklük ve üretim teknolojisine göre beş temel başlık altında incelenmektedir. Bu sınıflamalar hem işletmenin iç yapısını hem de dış çevreyle olan etkileşimlerini anlamaya yardımcı olur. Ayrıca işletme yöneticilerine olası sorunları önceden öngörebilme ve çözüm geliştirebilme imkânı sunar.

Faaliyet Alanlarına Göre İşletmeler

Bir işletmenin faaliyet gösterdiği alan, sunduğu ürünün niteliğine bağlı olarak belirlenir. Bu sınıflama, işletmenin hangi ekonomik sektörde faaliyet gösterdiğini ortaya koyar ve üç ana grupta toplanır:

Sanayi (Endüstri) İşletmeleri: Bu işletmeler, doğal kaynaklardan veya diğer girdilerden yeni ürünler elde etmek için fiziksel ya da kimyasal dönüşüm uygulayan işletmelerdir. Örneğin; demir-çelik üretim tesisleri, otomotiv fabrikaları, çimento fabrikaları ve petrokimya tesisleri sanayi işletmelerine örnek verilebilir. Ürettikleri ürünler sanayi malları (makine, demir, çelik vb.) veya tüketim malları (mobilya, beyaz eşya vb.) olabilir.

Ticaret İşletmeleri: Bu işletmeler üretim yapmaz; üretilmiş malları satın alarak bunları tüketicilere ulaştırırlar. Aracılık faaliyeti yürütürler. Örneğin; toptan gıda satışı yapan distribütörler, perakende mağazalar ve süpermarketler bu gruba girer. Temel amaçları mal dolaşımını sağlayarak ekonomiye katkı sunmaktır.

Hizmet İşletmeleri: Fiziksel bir ürün üretmeyip, maddi olmayan hizmet sunan işletmelerdir. Eğitim kurumları, hastaneler, bankalar, oteller, ulaşım şirketleri ve eğlence merkezleri gibi faaliyet alanlarında bulunurlar. Bu tür işletmelerde hizmet kalitesi, insan kaynaklarının niteliği ve müşteri memnuniyeti ön plandadır.

Üretim Araçlarının Mülkiyetine Göre İşletmeler

Bir işletmenin üretim araçlarının kime ait olduğu, mülkiyet yapısını belirler. Mülkiyet yapısına göre dört ana gruba ayrılır:

Özel İşletmeler: Mülkiyeti özel kişi veya kuruluşlara ait olan bu işletmelerin temel amacı kâr elde etmektir. Serbest piyasa koşulları içinde faaliyet gösterirler ve her sektörde bulunabilirler. Küçük bir dükkândan çok uluslu bir holdinge kadar uzanan geniş bir yelpazeye sahiptirler.

Kamu İşletmeleri: Devletin veya kamu tüzel kişiliklerinin sahip olduğu işletmelerdir. Temel amaçları toplumsal yararı gözetmek olup, kâr elde etmek ikinci planda kalır. Ulaşım, haberleşme ve altyapı gibi alanlarda yoğunlaşmışlardır. Örneğin PTT, TCDD gibi kuruluşlar kamu işletmelerine örnektir.

Karma İşletmeler: Hem kamu hem de özel sektörün ortak olduğu işletmelerdir. Genellikle devletin stratejik sektörlerdeki kontrolünü sürdürmek istediği durumlarda kurulmuştur. Ancak özelleştirme politikaları sonucu sayıları azalmaktadır.

Yabancı Sermayeli İşletmeler: Mülkiyeti tamamen ya da kısmen yabancı yatırımcılara ait olan işletmelerdir. Genellikle uluslararası sermayenin teknoloji ve sermaye getirdiği bu işletmeler, yerel ekonomiye dinamizm kazandırır. Toyota Türkiye gibi örnekleri vardır.

Hukuki Yapılarına Göre İşletmeler

İşletmelerin faaliyetlerini hangi hukuki çerçevede yürüttükleri, onların yükümlülüklerini ve yetkilerini belirler. Türk Ticaret Kanunu doğrultusunda işletmeler aşağıdaki şekilde sınıflandırılır:

Tek Kişi İşletmeleri: Tüm kararların tek bir kişi tarafından alındığı, küçük çaplı ve çoğunlukla şahsi girişime dayanan işletmelerdir. Yaygın olmaları ve kolay kurulmaları nedeniyle tercih edilirler.

Şirketler (Ortaklıklar): İki ya da daha fazla kişi tarafından kurulan, belirli yasal düzenlemelere tabi işletmelerdir. Şirketler kendi içinde:

Adi Şirket: Tüzel kişiliği olmayan, yazılı veya sözlü sözleşmelerle kurulan ortaklık türüdür.

Ticaret Şirketleri: Tüzel kişiliğe sahip olan şirketlerdir. İki ana gruba ayrılır:

Şahıs Şirketleri: Kollektif ve komandit şirketleri içerir.

Sermaye Şirketleri: Anonim, limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerdir.

Kooperatifler: Üyelerinin ekonomik çıkarlarını korumak amacıyla dayanışma esasına göre kurulan tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır. Tarım satış, tüketim ve yapı kooperatifleri bu yapıdadır.

Dernek ve Vakıf İşletmeleri: Kâr amacı gütmeyen sosyal kuruluşların iktisadi işletmeleri olup, asıl faaliyetlerini finanse etmek amacıyla kurulurlar.

Büyükliklerine Göre İşletmeler

İşletmeler, çalışan sayısı, sermaye büyüklüğü gibi ölçütlerle sınıflandırılır:

Cüce İşletmeler: Tek kişilik veya aile düzeyinde küçük ölçekli faaliyet gösterirler.

Küçük İşletmeler: Çalışan sayısı 50'den az olan ve yıllık satış hasılatı sınırlı işletmelerdir.

Esneklikleri yüksek, sermayeleri düşüktür. Ancak kurumsallaşma eksikliği yaşanabilir.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250'den az çalışanı olan, pazara yakınlığı sayesinde tüketiciye hızlı uyum sağlayabilen yapılardır.

Büyük İşletmeler: 250–1999 çalışanı olan, profesyonel yönetimle kurumsallaşmış, yüksek üretim kapasiteli işletmelerdir.

Dev İşletmeler: 2000+ çalışanı olan, büyük sermayeli, küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerdir.

Teknolojik üstünlükleri bulunsa da değişime uyum zorluğu yaşarlar.

Kullandıkları Üretim Teknolojisine Göre İşletmeler

Teknik yapıya ve hâkim üretim faktörüne göre işletmeler ikiye ayrılır:

Emek Yoğun İşletmeler: Üretimde insan gücünün baskın olduğu işletmelerdir. Örneğin tekstil ve tarım sektörü.

Sermaye Yoğun İşletmeler: Teknoloji, makine ve donanımın ağırlıkta olduğu işletmelerdir.

Rafineriler, otomotiv ve enerji sektörü bu gruba girer.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI İşletmelerin Kuruluşu
ÜNİTE NO 4
YAZAR Prof.Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

İŞLETMELERİN KURULUŞU

Her gün dünyada sayısız işletme kurma girişimi gerçekleşmektedir. Bu girişimler, insan ihtiyaçlarını karşılamak, yeni bir pazar fırsatını değerlendirmek ya da bireysel hedefleri gerçekleştirmek gibi farklı amaçlarla ortaya çıkar. Ancak bir işletmenin başarılı olabilmesi için yalnızca bir fikir yeterli değildir. İşletme kurmak; zaman, sermaye, bilgi ve emek gibi kaynakların organize edilmesini gerektirir. Bu nedenle işletme kuruluş süreci, verimlilik, etkinlik ve kârlılık ilkeleri doğrultusunda planlanmalı ve yürütülmelidir.

Kuruluş aşamasında yapılan hatalar, işletmenin uzun vadeli başarısını olumsuz etkileyebilir. Doğru kararlar alınabilmesi için hem kuruluş yeri hem de yatırım kararları dikkatle değerlendirilmelidir. Bu ünitenin temel amacı, işletme kurma nedenlerini, kuruluş aşamalarını, kuruluş yeri seçiminde etkili olan faktörleri ve en uygun yerin belirlenmesine ilişkin temel ilkeleri açıklamaktır.

İşletme Kurma Nedenleri

Bir işletmenin kuruluşunu tetikleyen çeşitli nedenler vardır. Bu nedenler bireysel beklentilerden toplumsal ihtiyaçlara kadar uzanır:

Kâr ve Kazanç Sağlama: İşletme kurmanın en temel nedenidir. Yüksek gelir elde etme arzusu bireyleri girişimcilğe yönlendirir. Ancak bu potansiyel kazanç, aynı zamanda belirli bir riskle birlikte gelir. Kâr elde etmek isteyen girişimciler, başarısızlık olasılığını da göze almalıdır.

Kendi İşinin Sahibi Olmak: Özgürlük arzusu, bireyleri kendi işletmelerini kurmaya itebilir.

Başkalarının otoritesi altında çalışmak istemeyen bireyler, kendi işlerini kurarak bağımsız hareket edebilirler.

Sosyal Saygı Kazanma: Toplumsal statü elde etme, bireylerin işletme kurma motivasyonlarından biridir. Bir işletme sahibi olmak, toplumda prestijli bir konum sağlar ve kişiye saygınlık kazandırabilir.

Kendini İspatlama: Özellikle genç girişimciler, bilgi, yetenek ve yenilikçi fikirlerini hayata geçirerek kendilerini kanıtlama isteği duyar. Bu bireyler için işletme kurmak, hem sosyal saygı hem de kişisel tatmin aracı olabilir.

Miras: Aileden devralınan işletmelerin devam ettirilmesi, işletme kurma nedenlerinden biridir. Miras yoluyla elde edilen küçük işletmeler zamanla büyütülerek profesyonel bir yapı kazanabilir.

Başka Fırsatların Olmayışı: İş bulma zorluğu çeken bireyler, mevcut kaynakları değerlendirerek kendi işlerini kurma yoluna gidebilir. Ekonomik krizler, işsizlik gibi dış etkenler bu yönelimi tetikleyebilir.

İşletmenin Kuruluş Aşamaları

İşletme kuruluşu plansız ve programsız yapılacak bir faaliyet değildir. Bu süreç, sistematik olarak yürütülmesi gereken çeşitli aşamalardan oluşur:

Yatırım Düşüncesi: Girişimcinin zihninde bir işletme fikri oluşur. Bu fikir, bireyin gözlemleri, deneyimleri veya karşılaştığı ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenir.

Ön Çalışmalar: Yatırım düşüncesinin uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmek için ekonomik, teknik, finansal ve yasal araştırmalar yapılır.

Ön Proje: Yapılan ön çalışmalar rapor hâline getirilir ve bir ön fizibilite dosyası oluşturulur. Bu dosya, yatırım kararına temel teşkil eder.

Değerlendirme ve Yatırım Kararı: Fizibilite sonuçları değerlendirilir. Eğer yatırımın kârlı olacağı düşünülüyorsa yatırım kararı alınır. Aksi hâlde projeden vazgeçilir.

Kesin Proje: Ön projenin daha detaylı ve teknik boyutları içeren versiyonudur. Üretim kapasitesi, yerleşim planı, finansal tablolar bu aşamada netleştirilir.

Projenin Uygulanması: Fiziki yatırımlar gerçekleştirilir, ekipmanlar alınır, bina inşa edilir ve hazırlıklar tamamlanır.

Faaliyete Başlama: Deneme üretimi yapılır. Sorunlar tespit edilirse düzeltilir. Ardından işletme tam kapasiteyle çalışmaya başlar.

Her bir aşama, bir sonraki aşamanın başarısı için kritik önem taşır. Özellikle ön çalışmaların titizlikle

yapılması, işletmenin gelecekteki risklerini azaltır.

Kuruluş Yeri ve Önemi

Kuruluş yeri, işletmenin fiziksel olarak faaliyetlerini gerçekleştirdiği yerdir. İşletmenin başarısı, büyük ölçüde doğru yerde kurulmasına bağlıdır. Kuruluş yeri yalnızca ilk yatırım aşamasında değil, işletmenin büyüme ve yayılma süreçlerinde de önem arz eder.

Yanlış seçilen bir yer, işletmenin maliyetlerini artırabilir ve rekabet gücünü azaltabilir. Bu nedenle kuruluş yeri seçimi stratejik bir karar olarak görülmelidir. İşletmeler, kuruluş yeri kararını verirken faaliyet alanlarını, hedef pazarlarını ve kaynaklara erişim olanaklarını dikkate almalıdır.

Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler

Kuruluş yeri belirlenirken dikkate alınması gereken başlıca faktörler şunlardır:

Hammadde: Girdilere yakın olmak, taşıma maliyetlerini düşürür. Özellikle ağır sanayi işletmeleri için bu faktör kritiktir.

Pazar: Tüketicilere yakınlık, hem maliyetleri azaltır hem de hızlı geri dönüş sağlar. Hizmet sektöründe pazara yakınlık daha da önemlidir.

Emek: İş gücünün kalitesi ve maliyeti önemli bir etkidir. Nitelikli iş gücünün bulunduğu bölgeler tercih edilir.

Ulaştırma: Girdilerin ve çıktıların taşınmasında lojistik altyapı etkili olur. Karayolu, demiryolu, liman gibi ulaşım unsurları dikkate alınır.

Enerji: Özellikle sanayi işletmeleri için elektrik, su gibi enerji kaynaklarına erişim zorunludur.

Diğer Faktörler: İklim, çevre düzenlemeleri, devlet teşvikleri, vergilendirme politikaları, sosyal altyapı gibi unsurlar da kuruluş yeri kararını etkiler.

En Uygun Kuruluş Yerinin Belirlenmesi

En uygun kuruluş yerinin seçimi, işletmenin faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmesi için büyük önem taşır. Bu seçim yapılırken üç temel akılcılık ilkesi dikkate alınır:

Verimlilik: Aynı kaynakla daha fazla çıktı elde etmeyi ifade eder. İşletme en az kaynakla en çok üretimi gerçekleştirebileceği yeri tercih eder.

Ekonomiklik: Parasal anlamda maliyetin en az olduğu, gelirin ise en yüksek olduğu yerin tercih edilmesini gerektirir. İşletmenin kuruluş ve işletme giderlerini azaltan yerler önceliklidir.

Kârlılık: Elde edilen kazancın, kullanılan sermayeye oranla yüksek olduğu yerin seçilmesini ifade eder. Uzun vadede sürdürülebilir büyüme için yüksek kârlılık sağlayan konumlar tercih edilir.

Bu ilkeler ışığında yapılan kuruluş yeri analizi, işletmenin rekabet avantajını artırır, maliyetlerini düşürür ve pazardaki etkinliğini yükseltir.

İşletme kurmak ciddi bir yatırım kararıdır. Bu süreçte işletme kurma nedenlerinin net bir şekilde belirlenmesi, kuruluş aşamalarının titizlikle planlanması ve en uygun kuruluş yerinin seçilmesi gerekir. Kuruluş yeri seçiminde sadece coğrafi konum değil, aynı zamanda ekonomik, teknik ve sosyal faktörler de dikkate alınmalıdır.

Akılcılık ilkeleri olan verimlilik, ekonomiklik ve kârlılık doğrultusunda yapılan planlama, işletmenin uzun vadeli başarısı için temel oluşturur. Bu nedenle işletmeler kuruluş aşamasında bilimsel yöntemlerle hareket etmeli, stratejik analizler yapmalı ve doğru kararlar almalıdır.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş

ÜNİTE ADI İşletmelerin Büyümesi

ÜNİTE NO 5

YAZAR Prof.Dr. HASAN TUTAR

İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

İşletmeler için büyüme temel bir amaçtır. İşletmelerin büyümesi dinamizm ve sağlık belirtisidir. Bir işletme fiziksel, mali, inisiyatif veya yetenek olarak büyümek durumundadır. İşletmeler arasında rekabetin varlığı, onları büyümeye iter. İşletmeler ya oto finansman kullanarak iç büyüme veya birleşmeler yoluyla dış büyüme yolunu seçerler. İşletmeler şu nedenlerle büyümek isterler: Ham madde teminindeki kolaylık, birim maliyet daha düşüktür, teknik yenilikleri izleme kapasitesi yüksektir, satış olanaklarında üstünlüklere sahiptirler, nüfuz/etki yetenekleri yüksektir.

İŞLETMELERİN BÜYÜME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde büyüme; satışların ve dolayısıyla kârların artması, hacim artışı, kullanılan enerji miktarında artış, personel veya iş hacminin artması gibi niceliksel artışlar söz konusu olabileceği gibi, iş geliştirme, personel geliştirme, kalite artışı gibi niteliksel gelişmeler yoluyla da olabilir. İşletmelerin büyümeleri genellikle iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan biri iç büyüme, diğeri de dış büyümedir. İç büyüme kendi kaynaklarına özellikle oto finansmana dayanır. İç büyüme hacim büyümesi şeklinde olur. Dış büyüme ise; yatay büyüme, dikey büyüme dairesel büyüme ve çapraz büyüme şeklinde olur. İç Büyüme. İşletmelerin kendi kaynaklarına bağlı olarak mevcut faaliyetlerin genişletilmesi şeklindeki büyümedir. Borçlanma, oto finansman, yeni sermaye bulma yoluyla gerçekleşir. Oto finansman; bir işletmenin kendi gücü ile sermaye yaratmasına denir. İç büyüme dış büyüme göre yavaştır. İşletmeler iç büyümelerini şu şekilde gerçekleştirirler: Ekonomik büyüme, fiziksel büyüme, sosyal büyüme, örgütsel büyüme, iç büyüme yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Yatay büyüme. İşletmelerin aynı üretim alanında faaliyet kapsamını genişletmesidir. Ürün farklılaştırması ve azar farklılaştırması yoluyla yatay olarak büyürler. Dikey büyüme. Birbirini izleyen veya tamamlayan nitelikte mal üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli anlaşma ve birleşmelere dikey büyüme denir. Dikey büyüme ileri doğru dikey büyüme ve geriye doğru dikey büyüme olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Geriye doğru dikey büyüme. İşletmenin daha önce tedarikçilerden sağladığı üretim girdilerini kendisinin üretmeye başlaması bir geriye doğru büyüme olduğu gibi, işletmeye ham madde, enerji veya ara mal veren başka bir işletme ile birleşmesi de geriye doğru büyümedir. Geriye doğru dikey büyüme şu nedenlerle tercih edilir: İşletmenin girdilerini üretmek için yeterli kaynağa sahip olması, tedarikçilerin yüksek kâr oranıyla çalışması, girdilerin zamanında, yeterli miktarda ve uygun kalitede tedarik edilememesi. İleri doğru dikey büyüme. İşletmenin ürettiği malı satın alan işletme ile birleşmesi veya işletmenin ürettiği malların tüketicilere ulaşması için yeni dağıtım kanalları kurmasıdır. İşletmeler ileri doğru dikey büyümeyi şu nedenlerle tercih ederler: Üretilen mallar için dağıtım kanalları kuracak kaynakları varsa, pazarlama kanalı çok uzun ve yüksek fiyat artışına neden oluyorsa, dağıtım kanallarında gecikmeler oluyorsa, işletmenin ürettiği ürünlerin dağıtıcısı yoksa. İşletmeler bazen hem ileriye doğru hem de geriye doğru büyüme yolunu seçerler. Dış Büyüme. Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alması veya işletmenin başka bir işletmeyle birleşmesi şeklinde olur. Dış büyüme iç büyümeye göre ani ve hızlı bir büyüme şeklidir. Konsorsiyum, kartel, konsern, tröst, holding gibi birleşmeler dış büyümeye örnek verilebilir. Dış büyümeler genellikle birleşme şeklinde olur. İşletmeler dış büyümeyi şu nedenlerle tercih ederler: Tek başına yapamayacağı işlere finansman bularak yeni projeler üretmek, kaynak yetersizliği nedeniyle daha önce cevap verilemeyen müşterilere ulaşmak, Piyasaya hâkim olmak ve rekabeti kendi koşullarında yürütmek. Dış büyüme aşağıda kısaca açıklandığı gibi yatay büyüme, dikey büyüme, çapraz büyüme ve dairesel büyüme şeklinde gerçekleşir. Yatay büyüme: Aynı iş kolunda çalışan birden fazla işletmenin birleşmesiyle meydana gelen büyümeye şeklidir. Dikey büyüme: Dikey büyüme malların üretiminin ve dağıtımının farklı işletmeler tarafından yapılması durumunda meydana gelen bir dış büyüme şeklidir. Çapraz (Karma) Büyüme: Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse, çapraz büyüme gerçekleşmiş olur. Dairesel büyüme: Dairesel büyüme genellikle faaliyette bulunulan alandaki diğer işletme faaliyetlerinin kontrolünü ele alan bir büyüme şeklidir.

İŞLETMELERİN BİRLEŞMELERİ

Birleşme iki veya daha fazla işletmenin büyüme amacı ile faaliyetlerinin ekonomik ve hukuksal açıdan tek bir birlik hâline getirilmesi veya iş birliğine gitmeleridir. İşletmelerin birleşme biçimlerini aşağıdaki gibidir. Dikey Birleşme. Dikey birleşme iki şekilde gerçekleştirilir. Geriye doğru dikey birleşme: Satın alınan işletmenin (tedarikçinin) çıktısı, satın alan işletmenin girdisini oluşturuyorsa, buna geriye doğru dikey birleşme denir. Temel amaç, tedarikçi işletmenin yerine geçmektir. İleriye doğru dikey birleşme: Dikey birleşme yapan işletmenin çıktısı, birleşilen işletmenin girdisini oluşturuyorsa buna ileriye doğru dikey birleşme denir. Yatay Birleşme. Birbirinin aynı malları üreten ve pazarlayan işletmelerin birleşmesidir. Çapraz (Karma) Birleşme. Bir işletme farklı faaliyet kolundaki başka bir işletme ile birleşirse çapraz birleşme gerçekleşmiş olur. İşletmelerin Birleşme Nedenleri: İşletmeleri birleşmeye iten nedenler şunlardır: Büyüklüğün sağladığı avantajlardan yararlanma, birleşmenin iç büyümeye göre avantajlarının olması, finansal nedenler ve vergi avantajı, rekabetin azaltılması, psikolojik nedenler. İşletmelerin Hukuksal Birleşme Şekilleri: İşletmeler arası hukuksal birleşme şekilleri şunlardır: Centilmenlik anlaşmaları, Konsorsiyum, Kartel, Tröst, Holding, Merger (füzyon), Korner Konsern ve İşveren Birlikleri. Bunlar; hukuksal ve ekonomik bağımsızlığı kaybettirmeyen birleşmeler, Ekonomik ve hukuksal bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler ve hukuki bağımsızlığı koruyan ekonomik bağımsızlığı kaybettiren birleşmeler olmak üzere üç kategoride incelenebilir. Ekonomik ve Hukuksal Bağımsızlığı Kaybettirmeyen Birleşmeler: İşletmelerin tüzel kişilikleri, ekonomik ve hukuksal bağımsızlıkları korunur. Bu tür birleşme şekilleri; centilmenlik anlaşmaları, konsorsiyum, kartel, holding, konserndir. Centilmenlik anlaşmalarına taraf olan işletmeler, karşılıklı söz vermeye dayanan, tarafların çıkarlarının karşılıklı olarak korunduğu ve tarafların veya bunlardan birinin anlaşmadan vazgeçmesi durumunda hiçbir müeyyidenin (yaptırımın) söz konusu olmadığı anlaşmadır. Konsorsiyum: Konsorsiyumlar iki veya daha fazla işletme, sınırlı bir zamanda yapılması gereken ve büyük sermaye gerektiren faaliyetler için bir araya gelerek birleşmeleridir. Hukuksal ve ekonomik bağımsızlık korunur ve iş birliği söz konusu projenin bitmesi ile son bulur. Kartel: Karteller, aynı iş kolunda faaliyet gösteren iki veya daha fazla işletmenin, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını kaybetmeden gerçekleşen birleşmedir. Aynı malı üreten firmalardan oluşan kartele yatay kartel, bir nihai malın üretimi için gerekli ara malları üreten firmalardan oluşan kartele dikey kartel denir. Önemli kartel türleri şunlardır: Miktar kartelleri, fiyat kartelleri, pazarlama kartelleri, pazarlama bölgesi kartelleri, satın alma kartelleri, uluslararası Karteller Holding: Bir veya daha çok işletmenin pay senetlerinin denetimine sahip olan şirkete holding denir. Bu sistemde denetlenen şirketlere yavru şirket, pay senetlerini elinde bulunduran ve denetleyen şirkete ana şirket adı verilir. Holdingler açık olarak kurulurlar. Bunlarda kartel ve tröstlerde olduğu gibi gizli ve kanunlara aykırılık söz konusu değildir. Holdingle işlevleri yönünden iki gruba ayrılır: Saf holding, karma holding Ekonomik ve Hukuki Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler: İşletmelerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıkları tamamen ortadan kalkarak işletmeler yeni bir tüzel kişilik altında faaliyette bulunurlar. Bu tür birleşmelerin başlıcaları; tröstler, tam birleşmeler (Merger-Füzyon)dir. Tröst: İki veya daha fazla işletmenin ekonomik çıkarları için, hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleri şeklinde gerçekleşen birleşmedir. Tröstler kartellere benzeseler de aralarında bazı önemli farklılıklar vardır. Kartellerde süreklilik söz konusu değilken tröstlerde süreklilik vardır. Karteller aynı iş kolunda çalışan işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşurken, tröstler aynı iş kolunda olabileceği gibi farklı iş kolundaki işletmelerin birleşmesiyle de oluşturulabilir. Kartele üye işletmeler hukuki ve ekonomik bağımsızlıklarını korurken, tröstü oluşturan işletmeler bağımsızlıklarını tümüyle yitirirler. Farklı tröst türleri vardır: Ünit tröstleri, yatırım tröstleri ve oy tröstleri. Tam birleşme: Tam birleşmeler genellikle büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın almasıyla gerçekleşen birleşme türüdür. Şirket evliliği olarak da adlandırılan tam birleşmelerde, işletmeler finansal ve teknolojik açıdan daha güçlü hâle gelmek için hukuksal ve ekonomik bağımsızlıklarını ortadan kaldırarak birleşirler. Aynı endüstri dalındaki firmaların yeni rakip firmalarla birleşmelerine yatay birleşme, birbirinin müşterisi olan yani birbirlerine ara malı veya yarı mamul sağlayan firmaların birleşmesine dikey birleşme adı verilir. Hukuki Bağımsızlığı Koruyan, Ekonomik Bağımsızlığı Kaybettiren Birleşmeler: Konsern ve kornerlerde olduğu gibi bir grup birleşme vardır ki burada hukuksal bağımsızlık korunurken, ekonomik bağımsızlık ortadan kalkar. Konsern: Konsern bir işletmeler arası birleşme şeklidir. Bu tür birleşmede iki veya daha fazla işletme, finansal ya da teknik yönden daha güçlü olabilmek amacıyla hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden ekonomik bağımsızlıklarını kaybettikleri birleşme türüdür. Korner: Kornerler, güç birliği ile sinerji oluşturmak amacıyla kurulur. Bunlarda hukuki bağımsızlık korunabilse bile, ekonomik bağımsızlığın kısmen veya tamamen kaybolur.

İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ ÖLÇÜTLERİ

İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli ölçütler kullanılır. Bunlar kantitatif veya kalitatif büyüklük ölçütleridir. Kantitatif (niceliksel) büyüklük ölçütleri sayısal verilere dayalı, somut ve pratik ölçülerdir. Bu ölçülerin tek başına işletme büyüklüğünü belirlemede yeterli olmadığı durumlarda; kalitatif (niteliksel) ölçülerden yararlanılır. İşletmelerin optimum büyüklüğünü belirlemede hangi ölçütün esas alınacağı, işletmenin faaliyet alanına göre değişir. İşletmelerde sayısal (Niceliksel)



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI İşletmelerin Uluslararasılaşması
ÜNİTE NO 6
YAZAR Prof.Dr. HASAN TUTAR

UZUN ÖZET Ders Adı: İşletme Bilimlerine Giriş Ünite No ve Adı: 6-İşletmelerin Uluslararasılaşması İşletmelerin Uluslararasılaşması Uluslararasılaşma, bir işletmenin ulusal sınırları aşacak şekilde işletmecilik faaliyetinde bulunmasıdır. Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışına taşıracak şekilde yapmaya başlamasıdır. Son yıllarda dünyada yaşanan eğilimler, “küreselleşme” veya “globalleşme” gibi kavramlarla ifade edilen sürecin giderek daha fazla gündemimizde yer bulmasına neden olmaktadır. Uluslararasılaşma Nedenleri İşletmelerin temel kuruluş nedeni; kâr elde etmek, varlıklarını devam ettirmek, istihdama katkıda bulunmak olduğuna göre, bunlardan özellikle kâr sağlamak ve varlığını devam ettirme amacına uluslararası piyasanın daha uygun olması, işletmeleri uluslararasılaşmaya itmektir. Uluslararasılaşmanın diğer nedenleri şunlardır: İç rekabetin baskısından kurtulma arzusu, yerel pazarın doyması ile yabancı iş pazarlarına açılma isteği, ölçek ekonomilerden yararlanarak maliyetleri düşürme, dış piyasada kullanılabilecek kapasitenin olması, işletme kârlılık oranlarının daha yüksek olması, yeni ürün geliştirme ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme. İşletmelerin uluslararasılaşmasının temel nedeni, kâr maksimizasyonu ve diğer nedenleri yukarıda saydığımız faktörlerdir. Köken ülkenin itici faktörleri İç piyasa koşullarının yetersizliği: Yerel pazarın işletmenin ürün ve hizmetleri bakımından doygunluğa ulaşması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dış piyasalarda daha uygun koşulların bulunmasıdır. Mevcut pazarları koruma endişesi: Firmaların pazar paylarının diğer firmalar tarafından tehdit edilmesi durumunda, işletmenin kârlılığını sağlamak ve varlığını korumak için uluslararasılaşma kaçınılmaz olmaktadır. Üretilen malın uluslararası niteliğinin olması: Bazı ürün ve hizmetlerin uluslararası piyasada rekabet edebilirliği yüksektir. Ücret ve vergilerin yüksek; sosyal hakların gelişmiş olması: Gelişmiş sanayi ülkelerinde işçi ücreti ve sosyal hak giderleri yüksektir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerin firmaları geliştirmekte olan veya az gelişmiş ülkelerin piyasalarına düşük işgücü maliyetlerinden ve uygun yasal imkânlardan yararlanmak için uluslararasılaşma gereği duyarlar. Ev sahibi ülkenin çekici faktörleri Ev sahibi ülkelerin çekici faktörleri şunlardır: Geniş bir pazara sahip olma, koruma tedbirleri, işgücünün ucuz olması, kamu otoritelerince sağlanan kolaylıklar, yasal düzenlemeler, elverişli rekabet koşulları, Çevresel nedenler Ekonomik entegrasyonların etkisi: İşletmeler bazen ülkelerin kendi aralarında imzaladıkları uluslararası anlaşmalar nedeniyle uluslararasılaşma gereği duymaktadırlar. Siyasî faktörler: İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yeni bir ticaret döneminin başlanmış olması, ticarete konulan gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılması, ticaretin serbestleştirilmesi gibi uygulamalar. 3.000 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, şirketlere niçin uluslararasılaşmaya gittikleri sorulduğunda alınan yanıtlar yüzdeleriyle birlikte şöyle sıralanmıştır: Müşteriye teslimi hızlandırmak %45, yurt dışındaki stratejik ortaklarla bağları geliştirmek %42, yurt içindeki müşterilerin uluslararası faaliyetlerini desteklemek %34, yabancı müşterilerin kültürel gereksinmelerini karşılamak %31, yeni teknolojilere erişmek %25, yurt dışındaki korumacılıktan kaçınmak %25, daha düşük vergiler ve devlet destekleri elde etmek %23, yabancı teknik ve yönetim becerilerinden yararlanmak %22, ucuz maliyetli işçiliğe ulaşmak %10, yasal zorluklardan kaçınmak %9. Uluslararasılaşma Süreci İşletmelerin uluslararasılaşmasının ölçütü, işletmenin dış satışlarının genel satışlar içindeki payının bulunması yöntemidir. Bir işletmenin uluslararası işletme sayılabilmesi için üretim faaliyetlerinin bir kısmını yurt dışında yapması gerekir. İşletmeler uluslararasılaşma sürecinde birçok faktörü dikkat alırlar. Bu faktörlerden biri işletmenin uluslararası nitelik kazandıkça sattığı ürünün özelliklerinde ne gibi değişiklikler yapması gerekeceği ile ilgilidir. Uluslararası faaliyetlere katılım arttıkça, işletmenin dış pazarlara sunduğu üründe farklılaşma olur. İşletmeler uluslararasılaşmayı farklı aşamalarla gerçekleştirirler. Bunlar işletmenin amacı, faaliyet konusu, büyüklüğü gibi faktörler bakımından farklılaşsa da genellikle şu aşamalarla gerçekleşir: İç pazarlama aşaması: Bu aşamada işletme kendi iç pazarıyla ilgilenir; ihracat yapmaz. İşletme bu aşamada ihracata ilgi duymaz çünkü diğer işlerle meşguldür ve kapasitesi sınırlıdır. İhracat öncesi aşama: Firma fizibilite çalışması yapmak için araştırma yapar fakat karar vermek için maliyetler, kurlar ve dağıtım kanalları konularında firmanın bilgileri yetersizdir. Deneysel katılım

aşaması: Bu aşamada işletme küçük oranlarda ihracat faaliyetlerine başlar. Uluslararasılaşma bakımından fiziksel ve kültürel yetersizlikler vardır. Aktif katılım aşaması: İhracat satışlarının artırılması ve faaliyette bulunulan ülke sayısı çeşitlendirilir. Bunun için sistematik bir çaba vardır ve bu girişimleri yürütmek için sabit bir örgüt yapısı kurulur. Güçlü katılım aşaması: Bu aşamadaki işletmenin dış pazarlara daha fazla açılmış durumdadır. İşletme iç ya da dış pazarlara yönelik faaliyetleri konusunda ayırım yapmayacak kadar dış pazarlara açılma yeteneği kazanmıştır. İşletmeler bu aşamada lisans anlaşmaları veya doğrudan dış yatırımlarla ilgilenir. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini açıklayan farklı teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden en önemlileri Uppsala Modeli ve Uluslararasılaşma Ağ (Örgütlenme) Modelidir. Bu modeller aşağıda kısaca açıklanmıştır: Uppsala Modeli Johanson ve Wiedersheim-Paul tarafından geliştirilen Uppsala Modeli'nde uluslararası pazara girişte dört farklı pozisyon ileri sürülmüştür. Bu aşamalar şöyledir: 1. Asama: İhracat faaliyeti ya da düzensiz olduğu aşama, 2. Asama: Bağımsız temsilciler (aracılar) yoluyla ihracat aşaması, 3. Asama: Yurt dışı satış temsilciliğinin (şubesinin) kurulması aşaması, 4. Asama: Yurt dışı üretim ya da imalat birimlerinin kurulması aşaması. Bu modele göre işletmeler, fiziksel olarak yakın oldukları pazarlara daha kolay girerler. Yenilik Modeli Yeniliğe dayalı uluslararasılaşma modeli, işletmenin uluslararasılaşma sürecinde her adımı aslında bir yenilik sayılır. Uluslararasılaşmada her bir adım işletme için bir yeniliktir. Birtakım farklılık olmakla birlikte, bu modellerde ortak bazı yönler vardır. Tüm modellerde başlangıçta ihracatı düşünmeyen işletmeler daha sonra birtakım itici veya çekici faktörlerin etkisiyle ihracata yönelmeye başlarlar. Uluslararasılaşma Ağ (Örgütlenme) Modeli Bu model işletmelerin uzun dönemli ilişkileri sonucunda, uluslararası pazarlarda kendi olanaklarının yanında, iş birliği yaptığı veya ortaklık kurduğu diğer işletmelerin olanaklarını kullanmanı anlamına gelir. İşletme ağ yapısında merkezî veya odak bir role sahipse, ağ yönetiminde bir aktör olarak bulunuyorsa, kaynakları dolaysız olarak kullanma imkânına da sahip olabilmektedir. Uluslararasılaşma Stratejileri İşletmelerin uluslararası pazarlara girmeleri için önlerinde diğer seçenekler, ihracat aşamasından sonra gelen ileri ticaret teknikleridir. Burada şirket ürettiği malların uluslararası pazarlarda satılması dışında ürettiği hizmetleri de pazarlama imkânına sahip olmaktadır. Ayrıca pazarlayacağı malları hedef ülkede üretme olanağına sahip olacağı ortaklık tipleri kurar. Söz konusu ortaklık tipleri şunlardır: Hisse Senedi Yatırımları, Lisans Anlaşmaları, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Montaj Operasyonları, Joint Venture, Konsorsiyum, Anahtar Teslim Projeler, Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi ve Direkt Yabancı Yatırım vb. Dış Satım (İhracat) İhracat aşaması genellikle bir işletmenin dış piyasalara girmelerinin ilk adımı olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlaması için başlıca iki sebep bulunmaktadır: Birincisi, yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetle girdi elde etmek; ikincisi, yerel faaliyetlerle üretilen ürünleri daha uygun şartlarda dış piyasada değerlendirmektir. Dış pazarlara girmenin en kolay yolu, ihracattır. Dış satım aşağıda belirtildiği gibi yapılır: Dolaylı Dış Satım: Dolaylı dış satım, daha çok ihracata yeni başlayan firmalar tarafından tercih edilir. Bu yöntemde fazla yatırıma gerek yoktur. İhracatını yaptırdığı uluslararası ihracat pazarlama firması, bu konuda uzman olduğu için fazla risk yoktur. İhracat yapan işletme üç tür yurt içi aracından yararlanabilir: Birinci yöntem, yurt içinde üslenmiş ihracatçı tüccarın, aracı ihracatçının malını satın alıp yurt dışında kendi hesabına satmasıdır. İkinci yöntem, yurt içinde üslenmiş ihracat acentesi komisyon, faiz, vb karşılığında yabancı müşteri bulma sorumluluğunu üstlenir. Üçüncü yöntem, kooperatif örgütlerdir. Doğrudan Dış Satım: Özellikle dış alıcıların gayretiyle satıcılar, aracı kullanma yerine doğrudan dış satımı tercih ederler. Bunda yatırım riskli olmakla birlikte, kârlılık da o denli yüksek olabilir. Doğrudan ihracat konusunda geliştirilmiş çeşitli yöntemler vardır. Bunlardan biri yurt içinde örgütlenmiş ihracat departmanı veya bölümünün bu işi yapmasıdır. İkinci yöntem, denizaşırı satış şubesi veya bağlı işletme kurmaktır. Doğrudan dış satım konusunda başvuru üçüncü yöntem ise yurt içinde üstlenmiş gezici dış satış temsilcilikleri kurmaktır. Dördüncü yöntem ise yurt dışında üstlenmiş distribütör veya acenteler eliyle dış satış yapmaktır. Hisse Senedi Yatırımları Hisse senedi yatırımları yönetim uygulaması gerektirmeyen, uluslararası bir yatırım biçimidir. Hukuki engellerin olmadığı veya görece olarak daha az olduğu ülkelerde, bir işletmenin, diğer ülkedeki işletmenin hisse senetlerinden satın almasıdır. Faaliyetin amacı, işletmenin elinde bulunan ve kendi ülkesinde de yatırıma dönüştürmedikleri sermaye fazlasını, kendi belirledikleri ve politik riski olmayan ülkelerde, yüksek kâr getirecek yerlere yatırarak sermaye kârını artırmaktır. Lisans ve teknik anlaşmalar Lisans anlaşmaları, bir işletmenin sahibi olduğu patent, ticarî sırlar, ticarî marka, teknoloji, teknik bilgi (know-how) firma ismi veya pazarlama teknikleri gibi maddi olmayan varlıklarını bir anlaşma dâhilinde ve bir ücret karşılığında başka bir ülkede faaliyette bulunan bir işletmeye kullanma izin vermesidir. Uluslararası lisans anlaşmaları bir işletmenin sahibi bulunduğu maddi olmayan varlıklarını ihraç etmesi anlamına gelmektedir. Doğrudan Dış Yatırımlar Ekonomi alanında, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan uzun canlılık döneminde dünya ticareti ve yerli yatırımlarda önemli artışlar oldu. Doğrudan dış yatırımlar (Foreign Direct Investment FDI), dünya ekonomisinde çok önemli bir yere sahiptir. Bunlar dünyanın toplam sabit sermaye biçimindeki yatırımlarının %80'ini oluşturmaktadır. Doğrudan yabancı yatırım, mamul mal ticaretine alternatif yan üretim alanları

yaratmakta ve montaj faaliyetlerini kapsamaktadır. Otelcilik ve perakende satış gibi pazarlanabilir hizmetlerin en önemli “ihraç” biçimidir. Ortak Girişim (Joint Venture) Dış pazarlara açılmak isteyen işletmelerin izledikleri ikinci grup giriş stratejileri, üretim ve pazarlama tesisi kurmak için yerel işletmelerle ortaklaşa hareket etmektir. Ortak girişimler yerel firmanın ana işletmeye sağladığı olanaklar, yerel firmanın pazar bilgisinden, deneyiminden, müşteri portföyünden, dağıtım kanallarından yararlanma imkânı, pazardaki riski beraber göğüsleme, pazarda yabancı firmalara yasaklı bölgelere girebilme imkânı, sahip olduğu finansal kaynaklar, nitelikli eleman ile ana firmanın ihtiyaçlarını gidermesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Ortak girişimin ihracattan en önemli farkı, yurt dışında bir miktar üretim yapacak ortaklık kurulmasıdır. Franchising Franchising, sözleşmeye dayalı, direkt bütünleşmiş bir pazarlama sistemidir. Franchising bir işletme türü olmadığı gibi, hukuksal anlamda bir örgütlenme biçimi de değildir. Belirli bir faaliyette kullanmak için hakların franchise edilerek bir işi yapmaktır. Franchisingin en az iki işletme arasında gerçekleştirilir. Anlaşmada franchisorun ismi ile faaliyet gösterir. Franchising dünyada hızla büyümesine rağmen, uluslararası pazarda sık sık problemlerle karşılaşmaktadır. Stratejik İttifaklar (Stratejik Ortaklıklar) Bugün küreselleşme eğilimleri, işletmelerin yeni yatırım modelleri geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu yöntemlerden biri de stratejik ittifaklardır. Stratejik ittifak, küresel işletmelerin bazen sermaye piyasalarındaki hisselerini toplamak, bazen ülke içinde, bazen sınır ötesindeki firmalarla stratejik ortaklıklar kurarak, bazen de rakip gördükleri firmayı blok olarak satın alarak rakiplerini piyasadan silme yoluna gitmeleridir. Stratejik ortaklıklar, öncelikle şirketler arasında stratejik bağların gittikçe artması entegrasyon, iş birliği, ortak girişim, personel mübadelesi, ortak proje, mülkiyet ortaklığı veya ortak üretim gibi yollarla yürütmektedirler. Stratejik ittifaklar, bir ürünün ya da şirketin milliyetini anlamının giderek güçleştiği, tek pazarlı bir dünyaya geçme sürecinin parçası olarak kurulmaktadır. Doğrudan Yatırım (Yabancı Sermaye) Doğrudan Yatırımcı, yabancı doğrudan yatırımcı veya yatırımcıların ikamet ettikleri ülke veya ülkelerin dışındaki bir ülkede doğrudan yatırım faaliyetinde bulunmasıdır.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş

ÜNİTE ADI İşletme Kapasitesi ve Kapasite Türleri

ÜNİTE NO 7

YAZAR Prof.Dr. HASAN TUTAR

KAPASİTE KAVRAMI

Bir işletmenin üretim kapasitesi, işletmenin belli bir zamanda mevcut üretim faktörlerini rasyonel bir şekilde kullanarak gerçekleştirebileceği üretim miktarıdır. Büyüme, kapasite artırımının yanında işletmeler için yönetim becerisini geliştirmeyi, işletmenin teknoloji, pazar ve finans fonksiyonlarını etkin yönetmeyi de kapsamaktadır. İşletme açısından kapasite, bir işletmenin belli bir dönemde (çoğunlukla bir yıl olarak alınır) mevcut kaynaklarını (beşeri, mali, fiziksel) kullanarak, elde edebileceği maksimum üretim miktarını ifade eder. İşletmenin para, ham madde, malzeme, makine, iş gücü ve bilgi gibi üretim faktörlerini en uygun biçimde bir araya getirerek, belli bir dönemde ürettiği mal ve hizmet miktarı o işletmenin kapasitesini ifade eder. İşletme Verimliliği ve Kapasite İlişkisi İşletmelerde verimlilik, işletmede kullanılan kaynakların rasyonel kullanımı sonucunda ortaya çıkar. Bu ifade aynı zamanda işletmenin optimum kapasite düzeyinde çalışması anlamına gelir. İşletmelerin etkinliği ve verimliliği çalışanlarla kullanılan teknoloji ve üretim yöntemleri ile doğrudan ilgili olduğu gibi, büyüklüğü ve kapasite düzeyi ile de doğrudan ilgilidir. İşletme ancak optimal kapasite düzeyinde olduğu zaman aynı miktarda kaynakla en uygun düzeyde ürün üretebilir. Optimal kapasite düzeyinin altında kalmak atıl kapasiteye neden olacaktır. Optimal kapasitenin üstüne çıkmak ise uzun vadede sürdürülebilir olmaması nedeniyle işletmenin varlığını devam ettirme gibi genel amaçları uyumlu değildir. Verimliliğe yakın anlam içeriğine sahip olan ekonomiklik ise, üretimden elde edilen gelir ile üretim sırasında yapılan giderler arasındaki orandır. Rasyonellik anlamında verimlilik, gündelik dildeki karşılığıyla “akla uygunluk” demektir. Ekonomideki anlamıyla verimlilik, belli araçlarla en yüksek sonucu veya belli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmektir.

KAPASİTE TÜRLERİ

Literatürde genellikle iki tür kapasite kavramına rastlanmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin “teknik veya mühendislik kapasitesi”, ikincisi ise “ekonomik kapasite”dir. Teknik veya mühendislik kapasitesi: Bir işletmenin fiilî üretim miktarı ile maksimum üretim arasındaki ilişkiyi gösteren kapasitedir. Ekonomik kapasite: Üretim yöntemi değişmediğinde bir işletmenin minimum maliyetle üretebileceği ürün miktarıdır. Bir işletmenin kapasitesini ifade etmek için, farklı sınıflamalar yapılabilir. Bunlar; teorik (maksimum) kapasite, normal (pratik) kapasite, gerçek (fiilî) kapasite, aylak (boş) kapasite, zorlanmış kapasite ve optimum kapasitedir. İşletmeler, sahip oldukları kaynaklardan her zaman tam olarak yararlanamazlar. İşletmelerde kapasite hesaplamasında karşılaşılan zorluklar, kapasite konusunda farklı yaklaşımlara ve farklı kapasite türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kapasite türlerinden en yaygın olanları şunlardır: Teorik kapasite, pratik kapasite, fiilî kapasite, maksimum kapasite, optimum kapasite, minimum kapasite, normal kapasite, tam kapasite, ekonomik kapasite, teknik kapasite, iş kapasitesi, mamul kapasitesi, makine kapasitesi, asıl kapasite, yan kapasite, ikame kapasitesi, toplam kapasite, dönem kapasitesi, atıl kapasite, yedek kapasite ve zorlanmış kapasite. Teorik Kapasite Teorik kapasite planlanan ve teorik olarak kâğıt üzerine yazılan, makinelerin, tesislerin ve insan kaynaklarının hiçbir kesinti ve aksamaya uğramadan çalıştığı takdirde birim zamanda gerçekleşebilecek kapasitedir. Teorik kapasite kavramı “kolaylıkla ölçülebilir olma” özelliğine sahiptir, ancak iki yönden eleştiriye açıktır: • İnsan gücü, ham madde ve diğer maliyetleri göz önüne almaz. • Makine ve teçhizat gibi üretken unsurların hiç arıza yapmayacağı, bakım ve tamire gerek duyulmayacağı varsayımından hareket edilir. Normal Kapasite Normal (pratik) kapasite; tamir, bakım, onarım gibi çeşitli aksamaların ve duraksamaların dikkate alınmasıyla gerçekleşen kapasitedir. Pratik kapasite ile normal düzeyde bir üretim ifade edilmekte ve genellikle bu kapasite, işletmelerin ulaşmaya çalıştığı ortalama verimliliği ifade eden bir ölçü olarak kullanılmaktadır. Gerçek (Fiilî) Kapasite Gerçek (fiilî) kapasite, işletmelerin belli bir dönemde ulaşabileceği gerçek çıktı düzeyidir. Normal kapasite, işletmenin olağan koşullarda üretebileceği mamul miktarını gösterirken; gerçek kapasite, belli bir üretim döneminde ortaya çıkan ürün miktarını gösterir. Normal kapasitenin yararlanılan bölümüne “gerçek kapasite”, yararlanılmayan bölümüne ise “aylak kapasite” denir. Tam Kapasite Bir işletmede tam kapasite, üretim faktörlerinin optimal bileşimde kullanılması demektir. Bu

üretim düzeyinde üretim gerçekleştiğinde ortalama maliyet en düşük seviyede gerçekleşir. Tam kapasite, belli bir dönemde normal şartlar altında ulaşılabilecek en üst çıktı miktarı olarak tanımlanabilir. Atıl Kapasite Normal kapasitenin kullanılmayan kısmına atıl (aylak-boş) kapasite denir. Atıl kapasite, satış miktarının kurulu ölçekten az olması işletme sermayesinin yetersiz olması veya işletme kaynaklarının yeterince kullanılmaması gibi nedenlerle ortaya çıkar ve atıl kalan kaynakların kullanılması hâlinde üretilebilecek ürün miktarını gösterir. Aşırı (Zorlanmış) Kapasite İşletmenin tam kapasite düzeyinden üretim hacminin üzerine çıkmasına aşırı veya zorlanmış kapasite adı verilir. Aşırı kapasite düzeyinde ortalama maliyet, tam kapasitedeki ortalama maliyetten daha yüksektir.

KAPASİTE BELİRLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Belli bir sürede, üretilen mal veya hizmetlerin fiziksel birim sayısı, kapasite ölçüsü olarak kullanılır. Kapasite ölçüsü olarak fiziksel üretim miktarı birimlerinin yanında, belli bir sürede üretilen ürünlerin “değeri” kullanılabilir. Uygun bir kapasite seçimi, proje kârlılığını ve rekabet gücünü belirleyecek öneme sahiptir. Belli bir kapasitenin altında olan işletmeler rekabet bakımından yetersiz kalır. Bu nedenle doğru bir kapasite belirlemek, hem yatırım maliyetlerinin hem de işletme maliyetlerinin minimum düzeyde gerçekleşmesini sağlayabilir. Ölçek ekonomileri: Firma ölçeği veya kısaca ölçek kavramı, firma büyüklüğünü ifade eder. Ölçek belli bir zamanda üretilen ürün miktarıdır. Ölçek ekonomileri (içsel ekonomiler), firmaların üretim ölçeğindeki değişim sonucu sağladıkları avantaj ve dezavantajlardır. Maliyetlerin düşmesini sağlayan avantajlara pozitif ölçek ekonomileri (pozitif içsel ekonomiler), maliyetlerin artmasına neden olan dezavantajlara ise, negatif ölçek ekonomileri (negatif içsel ekonomiler) adı verilir. Parasal avantajlar: Üretim biriminin ölçeği büyüdükçe, işletmenin girdi satın alması ve daha çok miktarda ürün pazarlaması söz konusu olur. Büyük ölçekli işletmelerin pazar alanları geniş ve müşterilerinin sayısı fazladır. Satıcı konumunda olan büyük ölçekli işletme bu sayede ürünlerini en yüksek fiyatı veren alıcı veya alıcılara satma olanağına sahip olabilir. Maliyetler: İşletme faaliyetlerinde azalan verimler ve artan maliyetler kuralı geçerlidir. İşletme kapasite artırarak üretim maliyetlerini azaltmaya çalışır. Kapasitede yapılacak artış ve azalışın, üretim maliyetlerini hangi oranda ve hangi yönde etkilediğinin bilinmesi kapasite büyüklüğünün tespiti, örgütsel kaynakların optimal kullanımı bakımından önemlidir. Finansal kaynaklar: İşletmeler finansal kaynaklarla yatırım ve işletme maliyetlerini karşılar. İşletmenin kapasitesini belirlerken sahip olduğu finansal kaynaklar, optimum kapasite büyüklüğünün seçiminde dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Bu nedenle kapasite planlaması sırasında finansal kaynaklar iki açıdan ele alınır: Bunlardan ilki, finansal kaynaklar ile kapasite arasındaki fonksiyonel ilişki dikkate alınarak kapasite büyüklüğünün belirlenmesi, ikincisi ise, işletmenin optimum kapasite düzeyinde üretim yapabilmesi için finansal kaynakların yeterli olmasıdır. Talep: İşletme kapasitesini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. İşletmeler talebi en uygun şekilde karşılayacak kapasite planlaması yapmak durumundadırlar. Aksi hâlde arz ve talep dengesizliği denilen durum kaçınılmaz olur. Kuruluş yeri: Kapasite seçiminde kullanılan önemli faktörlerden biri de kuruluş yeridir. Bilindiği gibi kuruluş maliyetlerle ve pazara ulaşmakla doğrudan ilişkilidir. İşletme üretim kapasitesinin büyümesine bağlı olarak, ham madde ihtiyacını artırır. Bu durumda ham madde kaynaklarına yakın olmak gerekecektir. İş bölümü ve uzmanlaşma. İnsanlar belli alanlarda kariyer yapar veya belli alanlarda uzmanlaşırlar. Belli bir alanda uzmanlaşmanın yararlarının yanı sıra, bir takım sakıncaları da vardır. Bu sakıncaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: • İş bölümü sonucu çalışanlar belli ve genellikle tek bir işi yaptıkları için çalışma monoton ve sıkıcı bir hâl alır. • İş bölümü belli bir işin yapılmasını zorunlu kıldığından, çalışanın ürettiği ürüne olan ilgisi azalır; bu durum işgörenin yaptığı işten ve ürettiği üründen zevk almamasına neden olur. • İş bölümünün sonucunda üretimin basit faaliyetlere bölünmesi ve emek sahibinin bu faaliyetlerden sadece birini yapması (iş bölümü) sonucu, işgörenin yetenekleri zayıflar. Teknik imkânlar: İşletmenin üretimde kullandığı teknolojinin mekanizasyon veya otomasyonu, emek yoğun veya sermaye yoğun oluşu, üretim kapasitesinin belirlenmesinde önemli bir ölçüttür. Kapasite büyüklüğü, kullanılan teknolojinin türü dikkate alınarak planlanır. Optimal kapasitenin altında üretim yapılması, maliyetleri yükseltir; üstünde yapılması ise amortismanları yükseltir. Kullanılan teknolojinin kapasite kullanımında sınırlayıcı olmaması önemli bir husustur. Çalışma süreleri: İşletmenin günlük, haftalık, aylık ve yıllık çalışma süreleri kapasite büyüklüğünü doğrudan etkiler. Günde tek vardiya sistemi ile çalışan bir fabrikanın çift vardiya ile çalışmaya başlaması durumunda üretim kapasitesi iki katına çıkar; ancak bu durumda sabit yatırımların amortisman giderleri artar ve ekonomik ömürleri kısalmır.

ÇALIŞMA DERESESİ VE OPTİMUM İŞLETME KAPASİTESİ

Kapasite kullanımı, bir işletmenin elinde bulunan gerek beşeri, gerekse fiziki ve mali kaynaklardan yararlanma derecesini gösterir. Pratik kapasitenin kullanılan kısmını çalışma derecesi, diğer adıyla kapasite kullanım oranı denmektedir. Normal kapasite ile gerçek kapasite arasındaki orana çalışma derecesi denir. Bu konaklama işletmelerindeki “doluluk oranı”na benzer bir kavramdır. Kapasite Kullanım Oranı (KKO) olarak da bilinen bu rasyo şu şekilde ifade edilir: $KKO = \frac{\text{Gerçek Kapasite}}{\text{Normal Kapasite}} \times 100$ Kapasite Kullanım Oranının artması, ilgili ekonomi veya

işletmenin üretim oranının artması ve genişlemesi anlamına gelirken; düşmesi, söz konusu ekonominin daralması ve işletmenin küçülmesi anlamına gelmektedir. Her işletme ekonomiklik prensibine göre optimal büyüklüğe ulaşmak için çalışır. Optimum kavramını yalnız teknik yönden değil, pazar ilişkisi açısından da incelemek gerekir. Kitle üretimi kanununa göre, işletmenin üretim seviyesi artıkça, birim maliyet azalır. Kitle üretimi kanunu iki farklı maliyet tasarrufunu ifade eder. Bunlardan ilki, belli bir işletme büyüklüğünde kapasite kullanım derecesinin artırılması yoluyla gerçekleştirilen maliyet tasarrufu, kısaca kapasite kullanım derecesine ilişkin “maliyet tasarrufu”; ikincisi daha gelişmiş üretim yöntemlerine geçmek suretiyle gerçekleştirilen maliyet tasarrufu, kısaca büyüklüğün sağladığı “maliyet tasarrufları”dır. İşletmenin kârlılık düzeyinde çalışabilmesi için üretim faktörlerini en uygun biçimde birleştirmesi gerekir. Optimum işletme büyüklüğüne ulaşıncaya kadar birim başına düşen maliyet azalır. Optimum işletme büyüklüğüne ulaşıncaya kadar birim başına maliyetler, en düşük kârlılık ise, en yüksek noktaya ulaşmıştır. Optimum kapasite, belli bir amacı maksimum kârlılık, minimum maliyetle gerçekleştirebilmeyi mümkün kılan kapasitedir. Üretim ölçeğinde meydana gelen değişimler sonucu, üretim miktarında meydana gelen değişimlere “ölçeğe göre getiri” denilmektedir. Üretim miktarıyla yakından ilgili olan ölçek değişimleri üretim miktarını hep aynı yönde ve aynı oranda değiştirmez. Bütün üretim faktörleri birlikte ve aynı oranda değiştirildiğinde üç çeşit ölçeğe göre getiri ortaya çıkar. Bunlar; ölçeğe göre sabit getiri, ölçeğe göre azalan getiri ve ölçeğe göre artan getiridir.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş

ÜNİTE ADI Yönetim

ÜNİTE NO 8

YAZAR Prof.Dr. ÖMER FARUK İŞCAN

GİRİŞ

Tedarik ve üretim faaliyetleri, özellikle somut bir ürün üreten sanayi işletmeleri için birbirini doğrudan ve büyük bir oranda etkileyen faaliyetlerdir. Üretilmesi planlanan malların miktarına, cinsine ve niteliğine uygun biçimde gerçekleştirilecek tedarik faaliyetleri, mamulün zamanında, uygun kalitede ve miktarda üretilmesini mümkün kılar.

Tedarik fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu doğal kaynakların sağlanması konusuna odaklanmaktadır. Bu süreçte doğal kaynakların miktar, zaman, fiyat, kaynak ve kalite açısından işletme şartlarına en uygun biçimde tedarik edilmesi amaçlanmaktadır.

Üretim fonksiyonu ise en yalın biçimde, bir işletmenin ana faaliyet konusunu oluşturan mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bilindiği gibi bu fonksiyonun yerine getirilebilmesi için doğal kaynaklarla birlikte diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Üretim faaliyetleri, ekonomik, sosyal ve teknik boyutları olan bir yapı içinde gerçekleştirildiği için bu boyutların da dikkate alınması, işletme başarısı açısından büyük bir önem arz etmektedir.

TEDARİK FONKSİYONU VE KAPSAMI

Tedarik fonksiyonu, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları ham madde, malzeme veya mamul gibi unsurların temin edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

İşletmenin üretim için ihtiyaç duyduğu mal, hizmet ve malzemenin sağlanması, tedarik faaliyetleri ile gerçekleştiği için, satın alınacak nesnelere işletme amaçlarına uygunluğu, öncelikle bu konudaki maliyetleri direkt olarak, işletme verimliliğini ve kârlılığını da dolaylı olarak etkileyecektir.

Tedarikte Uygunluk Kriterleri

Etkin bir tedarik faaliyeti yürütebilmek için tedarik fonksiyonunun çeşitli uygunluk kriterlerine göre yerine getirilmesi gereklidir. Bu kriterler, miktar, zaman, kalite, kaynak ve fiyat uygunluğu olarak sıralanabilir.

ÜRETİM FONKSİYONU

Üretim fonksiyonunun, hem kazanç sağlama amacını gerçekleştirmeye çalışan üretkenler (işletmeler) açısından hem de ihtiyaçlarını karşılama amacıyla olan ve kendisi için üretim yapanlar (tüketiciler) açısından çeşitli yönleri ile ele alınması gerekmektedir.

Üretim, “Çeşitli üretim faktörlerini kullanarak, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin meydana getirilmesidir.” şeklinde genel olarak tanımlanabileceği gibi, ekonomik yönü ile “fayda yaratmak”, teknik yönü ile “bir fiziksel varlık üzerinde değişiklik yapmak veya onu kullanılabilir hâle getirmek” şeklinde de ifade edilebilir[3].

Üretim süreci üretim faktörlerinin bir bileşimi olarak da algılanabilir. Doğa ve doğadan elde edilen çeşitli kaynaklar iş gücü kullanılarak, sermaye olarak adlandırabileceğimiz çeşitli makine ve benzeri araçlarla ve girişimcinin yetenekleri ile birleştirilerek mal veya hizmet üretimi gerçekleştirilmektedir.

Üretim Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

Üretim sistemlerinin tarihsel gelişimini, aşağıdaki başlıklarla özetlemek mümkündür.

El sanayi sistemi

Bu üretim sistemi genel olarak siparişe dayalıdır ve bu nedenle kişisel bir özellik taşımaktadır.

Müşteri sayısının sınırlı olması dolayısıyla, el sanayi sistemi ile üretim yapan birimler genelde küçük işletmeler hâlinde kurulmaktadır

Ev işçiliği sistemi

Bu üretim sisteminde belirli alanlarda (süs eşyası, tekstil, halı, seramik gibi) uzmanlaşmış ve el becerisi kazanmış kişilerin, kendi yerlerinde ve çoğunlukla başka kişi ve işletmeler adına üretim yapmaları söz konusudur.

İmalathane sistemi

Bu sistem çoğunlukla el işçiliğine dayanan, ancak ayrı ayrı evlerde ya da mekânlarda değil, imalathane olarak adlandırılan belirli bir iş yerinde gerçekleştirilen bir üretim yöntemidir

Fabrikasyon sistemi

Fabrikasyon üretim sistemi, genellikle siparişe dayalı üretim faaliyetlerinden ziyade, önceden belli olmayan alıcı kitlesi için başka bir ifade ile piyasa için üretim yapan bir sistemdir

İleri Üretim Sistemleri

Fabrika sisteminde kullanılan makine ve donanım, teknolojiye meydana gelen gelişmelere paralel olarak sanayi robotları ve bilgisayar destekli otomasyon sistemleri hâline dönüşünce, ileri üretim sistemleri olarak adlandırılan ve aşağıda çeşitli başlıklar hâlinde verilen yeni bir üretim sistemi ortaya çıkmıştır.

Esnek üretim sistemleri: Günümüzde piyasa koşullarının sürekli ve hızlı değişimi ve müşterilerin sık değişen farklı talepleri nedeniyle firmalar, müşterilerin taleplerini karşılayabilmek için, faaliyetlerinde geçmişe göre çok daha esnek ve hızlı, dış etkenlere de daha fazla tepkici olmak zorundadırlar

Bilgisayar tümleşik üretim sistemleri: Bilgisayar tümleşik üretim; bilgisayar kontrollü ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama, kontrol ve üretim sürecinde kullanılan bireysel ileri üretim teknolojilerinin bir arada kullanılması olarak tanımlanabilir.

Tam zamanında üretim ve yalın üretim sistemi: Tam zamanında üretim; gerekli parçaları, gerekli miktarda, gerekli olduğu yerde ve zamanda, doğru kalitede üretmek olarak tanımlanabilir.

Üretim Sisteminin Temel Özellikleri

Hangi tip bir üretim sistemi olduğuna bakılmaksızın, hemen tüm üretim gruplarında yer alması gereken genel özellikler, uzmanlaşma, çeşitlendirme, standartlaşma, sadeleştirme ve kapasite esnekliği olarak sıralanabilir.

Üretim Tipleri

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

Üretim yöntemine göre üretim tipleri

Birincil (primer) üretim: Doğada mevcut çeşitli kaynak, maden ve ham maddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılması ile gerçekleştirilen üretim şeklidir. Analitik üretim: Bazı ham maddelerin ayırıcı işlemlerle işlenerek çeşitli ürünlere dönüştürülmesi sürecidir.

Sentetik üretim: Doğadan elde edilen temel ham maddelerin bazıları da birleştirici bazı işlemlerle yeni mamullere dönüştürülürler.

Fabrikasyon üretim: Doğal hâli ile insan ihtiyaçlarını karşılamayan bazı ham maddelerin şeklini değiştirmek suretiyle yeni ürünler elde edilmesidir. İmalat terimi ile belirtilen faaliyetler esasen fabrikasyon üretimini ifade etmektedir. **Montaj üretimi:** Montaj üretiminde en önemli konu, miktar ve nitelik olarak birbirinden çok farklı parçaların en ekonomik biçimde bir araya getirilmesidir. Mamul cinslerine göre üretim tipleri

Mamul cinsine göre yapılan sınıflandırmada, her bir mamul için ayrı bir grup oluşturmak mümkündür. Mamul cinslerine göre; demir-çelik üretimi, kimyasal madde üretimi, elektronik cihazlar üretimi, tekstil malları üretimi gibi belli başlı örnekler verilebilir.

Üretim miktarına veya akışına göre üretim tipleri

Sipariş üzerine üretim: Tüketicinin veya alıcı firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir ürünün üretilmesidir. Üretilen miktar bir veya birkaç denebilecek kadar azdır.

Parti üretimi: Bir ürünün, özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak amacı ile belirli miktarlardan oluşan partiler hâlinde üretilmesidir.

Sürekli üretim: Bu tip üretimde, mevcut makine ve tesisler sadece belirli bir mamulün üretiminde kullanılır. Söz konusu mamulün üretim ve talep düzeyi oldukça yüksektir.

Proje üretimi: Proje üretiminde, belirli bir mamulün yalnız bir kez üretilmesi söz konusudur ve bu hâliyle sipariş üzerine üretim tipine benzemektedir ancak proje üretiminde akış yoktur.

ÜRETİM YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Üretim yönetimi, işletmenin sahip olduğu malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının, belirli miktardaki mamulün, istenilen kalitede, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesini sağlamayı amaçlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre üretim yönetimi, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin, uygun miktarda, kalitede, fiyatta ve zamanda üretilmesini sağlayacak biçimde üretim faktörlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi işlevlerini kapsayan bir süreçtir.

Üretim Planlaması

Günümüzde işletmelerin temel sorunları arasında, piyasa koşullarına uygun üretim yapmak amacıyla mevcut kaynaklardan azami ölçüde yararlanarak kârı maksimum kılacak üretim planlarının hazırlanması önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, üretime başlamadan önce, üretimin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı, ne üretileceği ve ne kadar üretileceği, üretimin ne kadar süre alacağı gibi soruların cevaplanması gerekmektedir.

Üretim programları

Üretim programları, bir işletmede belirli bir plan dönemi içinde hangi malların, hangi miktarlarda ve

zamanda üretileceğini gösteren ayrıntılı çalışmalardır.

Fiili üretimin planlanması

Hazırlanan üretim programları doğrultusunda yapılacak üretimin planlanması ise üretim için gerekli hazırlıkların planlanması ve üretim sürecinin planlanması olarak iki aşamada gerçekleştirilir.

Stok kontrolü

Bir üretim sürecinde, üretilen mamule dolaysız ve dolaylı olarak katılan tüm fiziksel varlıklar ile mamulün kendisi stok kavramı içinde yer almaktadır. Üretim faaliyetlerinin aksamaması, üretim maliyetlerinin standartlaşması ve talebin karşılanabilmesi için işletmeler, yukarıdaki tanıma uyan nesnelere stoklarlar.

Stoklama işleminin, mümkün olan en düşük maliyet ile gerçekleştirilmesi önemli bir sorundur. Stok bulundurma giderleri olarak ifade edilen giderler, sipariş giderleri (elde etme maliyetleri) ve stoklama giderleri (elde bulundurma maliyetleri) gibi iki gruba ayrılır.

Stok kontrolü, bir yandan stok bulundurmanın yükleyeceği maliyetler ile diğer yandan stok bulundurmamanın yükleyeceği maliyetler arasında bir denge sağlamaya çalışan ve bu maliyetlerin en düşük düzeyde gerçekleşmesini sağlayacak stok seviyesini tespit etmeye uğraşan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Stok kontrol yöntemleri

Stokların en ekonomik düzeyde bulundurulması, yani en düşük maliyetle stok bulundurulması, az önce sözü edilen maliyetler arasında denge kurulmasına ve değişen koşullara uygun yeni denge noktaları tespit edilmesine bağlıdır. Stok kontrolünde kullanılan yöntemler belli başlıklar altında şöyle ifade edilebilir.

Gözle kontrol yöntemi: Stoklar belli aralıklarla, bu konuda deneyimli bir görevli tarafından gözden geçirilir. Belirli bir düzeyin altına inmiş stok kalemleri için sipariş verilir.

Çift kutu yöntemi: Bu yöntemde stok kalemleri, iki bölmeli bir kutuda bulundurulur. Birinci kutu boşaldığında sipariş verilir ve sipariş edilen miktar işletmeye teslim edilinceye kadar, ikinci kutudaki stok kullanılır.

ABC yöntemi: Bir stok kontrol yöntemi olarak ABC yöntemi, stok kalemlerinin toplam içindeki yüzdelerine göre A, B, C gibi sınıflara ayrılması prensibine dayanır.

Sabit sipariş miktarı yöntemi: Bu yöntemde stok miktarı belirli bir düzeye indiğinde, toplam stok maliyetini minimize edecek şekilde önceden saptanmış olan sabit bir miktar sipariş edilir.

Ekonomik sipariş miktarı yöntemi: Uygulanan stok kontrol yöntemlerinin en büyük sorunu belirsizliktir. Eğer belirsizliğin olmadığı kabul edilir ve bazı varsayımlardan hareket edilirse, bu konuda geliştirilen matematik modellerin uygulanması mümkün olmaktadır. Ekonomik sipariş miktarı yöntemi de, stok kaleminin bir dönemlik tüketiminin bilindiği, tedarik süresinin değişmediği ve verilen sipariş miktarının aynı kaldığı varsayımları altında bir model geliştirmiştir.

Kalite Kontrolü

Kalite çoğunlukla algılandığı gibi, mutlak anlamda en iyi demek değildir. Yüksek niteliklere sahip pahalı bir ürün ile düşük nitelikli ucuz bir üründe farklı düzeylerde de olsa belirli bir kalite mevcuttur. Dolayısı ile kaliteyi, bir ürünün kendinden beklenen işlevleri, en üst düzeyde yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Kalite kontrolü kavramı ise, bir ürünün kendisinin, ölçü, nitelik veya performansının, önceden belirlenmiş standartlara ve özelliklere uygun olup olmadığının belirlenmesi sürecidir.

Kalite Kontrol Yöntemleri

Üretilen ürünlerin niteliği gereği tamamının mı yoksa bir bölümünün mü kalite kontrolünden geçirileceği sorusu üzerinden konuya bakıldığında, işletmenin ürettiği ürünün, önceden belirlenmiş standartlara ve özelliklere uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı kalite kontrolünün, yüzde yüz muayene veya örnekleme yöntemi olarak iki ayrı şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bakım Planlaması

Üretim işletmelerinde makine ve donanımın belirli zamanlarda bakımlarının ve beklenmedik zamanlarda oluşan arızalarının giderilmesi, üretim akışını sağlamak açısından son derece önemlidir.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI Tedarik ve Üretim Fonksiyonu
ÜNİTE NO 9
YAZAR Dr.Öğr.Üyesi OSMAN BERNA İPEKTEN

GİRİŞ

Tedarik ve üretim faaliyetleri, özellikle somut bir ürün üreten sanayi işletmeleri için birbirini doğrudan ve büyük bir oranda etkileyen faaliyetlerdir. Üretilmesi planlanan malların miktarına, cinsine ve niteliğine uygun biçimde gerçekleştirilecek tedarik faaliyetleri, mamulün zamanında, uygun kalitede ve miktarda üretilmesini mümkün kılar.

Tedarik fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu doğal kaynakların sağlanması konusuna odaklanmaktadır. Bu süreçte doğal kaynakların miktar, zaman, fiyat, kaynak ve kalite açısından işletme şartlarına en uygun biçimde tedarik edilmesi amaçlanmaktadır.

Üretim fonksiyonu ise en yalın biçimde, bir işletmenin ana faaliyet konusunu oluşturan mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bilindiği gibi bu fonksiyonun yerine getirilebilmesi için doğal kaynaklarla birlikte diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Üretim faaliyetleri, ekonomik, sosyal ve teknik boyutları olan bir yapı içinde gerçekleştirildiği için bu boyutların da dikkate alınması, işletme başarısı açısından büyük bir önem arz etmektedir.

TEDARİK FONKSİYONU VE KAPSAMI

Tedarik fonksiyonu, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları ham madde, malzeme veya mamul gibi unsurların temin edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

İşletmenin üretim için ihtiyaç duyduğu mal, hizmet ve malzemenin sağlanması, tedarik faaliyetleri ile gerçekleştiği için, satın alınacak nesnelere işletme amaçlarına uygunluğu, öncelikle bu konudaki maliyetleri direkt olarak, işletme verimliliğini ve kârlılığını da dolaylı olarak etkileyecektir.

Tedarikte Uygunluk Kriterleri

Etkin bir tedarik faaliyeti yürütebilmek için tedarik fonksiyonunun çeşitli uygunluk kriterlerine göre yerine getirilmesi gereklidir. Bu kriterler, miktar, zaman, kalite, kaynak ve fiyat uygunluğu olarak sıralanabilir.

ÜRETİM FONKSİYONU

Üretim fonksiyonunun, hem kazanç sağlama amacını gerçekleştirmeye çalışan üretkenler (işletmeler) açısından hem de ihtiyaçlarını karşılama amacında olan ve kendisi için üretim yapılanlar (tüketiciler) açısından çeşitli yönleri ile ele alınması gerekmektedir.

Üretim, “Çeşitli üretim faktörlerini kullanarak, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin meydana getirilmesidir.” şeklinde genel olarak tanımlanabileceği gibi, ekonomik yönü ile “fayda yaratmak”, teknik yönü ile “bir fiziksel varlık üzerinde değişiklik yapmak veya onu kullanılabilir hâle getirmek” şeklinde de ifade edilebilir[3].

Üretim süreci üretim faktörlerinin bir bileşimi olarak da algılanabilir. Doğa ve doğadan elde edilen çeşitli kaynaklar iş gücü kullanılarak, sermaye olarak adlandırabileceğimiz çeşitli makine ve benzeri araçlarla ve girişimcinin yetenekleri ile birleştirilerek mal veya hizmet üretimi gerçekleştirilmektedir.

Üretim Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi

Üretim sistemlerinin tarihsel gelişimini, aşağıdaki başlıklarla özetlemek mümkündür.

El sanayi sistemi

Bu üretim sistemi genel olarak siparişe dayalıdır ve bu nedenle kişisel bir özellik taşımaktadır. Müşteri sayısının sınırlı olması dolayısıyla, el sanayi sistemi ile üretim yapan birimler genelde küçük işletmeler hâlinde kurulmaktadır.

Ev işçiliği sistemi

Bu üretim sisteminde belirli alanlarda (süs eşyası, tekstil, halı, seramik gibi) uzmanlaşmış ve el becerisi kazanmış kişilerin, kendi yerlerinde ve çoğunlukla başka kişi ve işletmeler adına üretim yapmaları söz konusudur.

İmalathane sistemi

Bu sistem çoğunlukla el işçiliğine dayanan, ancak ayrı ayrı evlerde ya da mekânlarda değil, imalathane olarak adlandırılan belirli bir iş yerinde gerçekleştirilen bir üretim yöntemidir.

Fabrikasyon sistemi

Fabrikasyon üretim sistemi, genellikle siparişe dayalı üretim faaliyetlerinden ziyade, önceden belli olmayan alıcı kitlesi için başka bir ifade ile piyasa için üretim yapan bir sistemdir

İleri Üretim Sistemleri

Fabrika sisteminde kullanılan makine ve donanım, teknolojiye meydana gelen gelişmelere paralel olarak sanayi robotları ve bilgisayar destekli otomasyon sistemleri hâline dönüşünce, ileri üretim sistemleri olarak adlandırılan ve aşağıda çeşitli başlıklar hâlinde verilen yeni bir üretim sistemi ortaya çıkmıştır.

Esnek üretim sistemleri: Günümüzde piyasa koşullarının sürekli ve hızlı değişimi ve müşterilerin sık değişen farklı talepleri nedeniyle firmalar, müşterilerin taleplerini karşılayabilmek için, faaliyetlerinde geçmişe göre çok daha esnek ve hızlı, dış etkenlere de daha fazla tepkici olmak zorundadırlar

Bilgisayar tümleşik üretim sistemleri: Bilgisayar tümleşik üretim; bilgisayar kontrollü ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama, kontrol ve üretim sürecinde kullanılan bireysel ileri üretim teknolojilerinin bir arada kullanılması olarak tanımlanabilir.

Tam zamanında üretim ve yalın üretim sistemi: Tam zamanında üretim; gerekli parçaları, gerekli miktarda, gerekli olduğu yerde ve zamanda, doğru kalitede üretmek olarak tanımlanabilir.

Üretim Sisteminin Temel Özellikleri

Hangi tip bir üretim sistemi olduğuna bakılmaksızın, hemen tüm üretim gruplarında yer alması gereken genel özellikler, uzmanlaşma, çeşitlendirme, standartlaşma, sadeleştirme ve kapasite esnekliği olarak sıralanabilir.

Üretim Tipleri

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

Üretim yöntemine göre üretim tipleri

Birincil (primer) üretim: Doğada mevcut çeşitli kaynak, maden ve ham maddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılması ile gerçekleştirilen üretim şeklidir. Analitik üretim: Bazı ham maddelerin ayırıcı işlemlerle işlenerek çeşitli ürünlere dönüştürülmesi sürecidir.

Sentetik üretim: Doğadan elde edilen temel ham maddelerin bazıları da birleştirici bazı işlemlerle yeni mamullere dönüştürülürler.

Fabrikasyon üretim: Doğal hâli ile insan ihtiyaçlarını karşılamayan bazı ham maddelerin şeklini değiştirmek suretiyle yeni ürünler elde edilmesidir. İmalat terimi ile belirtilen faaliyetler esasen fabrikasyon üretimini ifade etmektedir. **Montaj üretimi:** Montaj üretiminde en önemli konu, miktar ve nitelik olarak birbirinden çok farklı parçaların en ekonomik biçimde bir araya getirilmesidir. Mamul cinslerine göre üretim tipleri

Mamul cinsine göre yapılan sınıflandırmada, her bir mamul için ayrı bir grup oluşturmak mümkündür. Mamul cinslerine göre; demir-çelik üretimi, kimyasal madde üretimi, elektronik cihazlar üretimi, tekstil malları üretimi gibi belli başlı örnekler verilebilir.

Üretim miktarına veya akışına göre üretim tipleri

Sipariş üzerine üretim: Tüketicinin veya alıcı firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir ürünün üretilmesidir. Üretilen miktar bir veya birkaç denebilecek kadar azdır.

Parti üretimi: Bir ürünün, özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak amacı ile belirli miktarlardan oluşan partiler hâlinde üretilmesidir.

Sürekli üretim: Bu tip üretimde, mevcut makine ve tesisler sadece belirli bir mamulün üretiminde kullanılır. Söz konusu mamulün üretim ve talep düzeyi oldukça yüksektir.

Proje üretimi: Proje üretiminde, belirli bir mamulün yalnız bir kez üretilmesi söz konusudur ve bu hâliyle sipariş üzerine üretim tipine benzemektedir ancak proje üretiminde akış yoktur.

ÜRETİM YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Üretim yönetimi, işletmenin sahip olduğu malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının, belirli miktardaki mamulün, istenilen kalitede, istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesini sağlamayı amaçlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre üretim yönetimi, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin, uygun miktarda, kalitede, fiyatta ve zamanda üretilmesini sağlayacak biçimde üretim faktörlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi işlevlerini kapsayan bir süreçtir.

Üretim Planlaması

Günümüzde işletmelerin temel sorunları arasında, piyasa koşullarına uygun üretim yapmak amacıyla mevcut kaynaklardan azami ölçüde yararlanarak kârı maksimum kılacak üretim planlarının hazırlanması önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, üretime başlamadan önce, üretimin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı, ne üretileceği ve ne kadar üretileceği, üretimin ne kadar süre alacağı gibi soruların cevaplanması gerekmektedir.

Üretim programları

Üretim programları, bir işletmede belirli bir plan dönemi içinde hangi malların, hangi miktarlarda ve

zamanda üretileceğini gösteren ayrıntılı çalışmalardır.

Fiili üretimin planlanması

Hazırlanan üretim programları doğrultusunda yapılacak üretimin planlanması ise üretim için gerekli hazırlıkların planlanması ve üretim sürecinin planlanması olarak iki aşamada gerçekleştirilir.

Stok kontrolü

Bir üretim sürecinde, üretilen mamule dolaysız ve dolaylı olarak katılan tüm fiziksel varlıklar ile mamulün kendisi stok kavramı içinde yer almaktadır. Üretim faaliyetlerinin aksamaması, üretim maliyetlerinin standartlaşması ve talebin karşılanabilmesi için işletmeler, yukarıdaki tanıma uyan nesnelere stoklarlar.

Stoklama işleminin, mümkün olan en düşük maliyet ile gerçekleştirilmesi önemli bir sorundur. Stok bulundurma giderleri olarak ifade edilen giderler, sipariş giderleri (elde etme maliyetleri) ve stoklama giderleri (elde bulundurma maliyetleri) gibi iki gruba ayrılır.

Stok kontrolü, bir yandan stok bulundurmanın yükleyeceği maliyetler ile diğer yandan stok bulundurmamanın yükleyeceği maliyetler arasında bir denge sağlamaya çalışan ve bu maliyetlerin en düşük düzeyde gerçekleşmesini sağlayacak stok seviyesini tespit etmeye uğraşan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Stok kontrol yöntemleri

Stokların en ekonomik düzeyde bulundurulması, yani en düşük maliyetle stok bulundurulması, az önce sözü edilen maliyetler arasında denge kurulmasına ve değişen koşullara uygun yeni denge noktaları tespit edilmesine bağlıdır. Stok kontrolünde kullanılan yöntemler belli başlıklar altında şöyle ifade edilebilir.

Gözle kontrol yöntemi: Stoklar belli aralıklarla, bu konuda deneyimli bir görevli tarafından gözden geçirilir. Belirli bir düzeyin altına inmiş stok kalemleri için sipariş verilir.

Çift kutu yöntemi: Bu yöntemde stok kalemleri, iki bölmeli bir kutuda bulundurulur. Birinci kutu boşaldığında sipariş verilir ve sipariş edilen miktar işletmeye teslim edilinceye kadar, ikinci kutudaki stok kullanılır.

ABC yöntemi: Bir stok kontrol yöntemi olarak ABC yöntemi, stok kalemlerinin toplam içindeki yüzdelerine göre A, B, C gibi sınıflara ayrılması prensibine dayanır.

Sabit sipariş miktarı yöntemi: Bu yöntemde stok miktarı belirli bir düzeye indiğinde, toplam stok maliyetini minimize edecek şekilde önceden saptanmış olan sabit bir miktar sipariş edilir.

Ekonomik sipariş miktarı yöntemi: Uygulanan stok kontrol yöntemlerinin en büyük sorunu belirsizliktir. Eğer belirsizliğin olmadığı kabul edilir ve bazı varsayımlardan hareket edilirse, bu konuda geliştirilen matematik modellerin uygulanması mümkün olmaktadır. Ekonomik sipariş miktarı yöntemi de, stok kaleminin bir dönemlik tüketiminin bilindiği, tedarik süresinin değişmediği ve verilen sipariş miktarının aynı kaldığı varsayımları altında bir model geliştirmiştir.

Kalite Kontrolü

Kalite çoğunlukla algılandığı gibi, mutlak anlamda en iyi demek değildir. Yüksek niteliklere sahip pahalı bir ürün ile düşük nitelikli ucuz bir üründe farklı düzeylerde de olsa belirli bir kalite mevcuttur. Dolayısı ile kaliteyi, bir ürünün kendinden beklenen işlevleri, en üst düzeyde yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Kalite kontrolü kavramı ise, bir ürünün kendisinin, ölçü, nitelik veya performansının, önceden belirlenmiş standartlara ve özelliklere uygun olup olmadığının belirlenmesi sürecidir.

Kalite Kontrol Yöntemleri

Üretilen ürünlerin niteliği gereği tamamının mı yoksa bir bölümünün mü kalite kontrolünden geçirileceği sorusu üzerinden konuya bakıldığında, işletmenin ürettiği ürünün, önceden belirlenmiş standartlara ve özelliklere uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığı kalite kontrolünün, yüzde yüz muayene veya örnekleme yöntemi olarak iki ayrı şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Bakım Planlaması

Üretim işletmelerinde makine ve donanımın belirli zamanlarda bakımlarının ve beklenmedik zamanlarda oluşan arızalarının giderilmesi, üretim akışını sağlamak açısından son derece önemlidir.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş

ÜNİTE ADI Pazarlama Fonksiyonu

ÜNİTE NO 10

YAZAR Prof.Dr. AYSEL ERCİŞ

PAZARLAMA KAVRAMI VE TANIMLARI

Günümüz pazarlarında yaşanan hızlı değişim ve belirsizlik karşısında pazarlama yöneticilerinin karar verme ve strateji geliştirme çabaları asla sona ermez. Dolayısıyla pazarlama yöneticilerinin verdikleri kararların özeti olan tanım şöyle yapılabilir; pazarlama yönetimi hedef pazarlar seçip üstün müşteri değeri yaratmak, ifade etmek ve iletmek suretiyle müşteriler kazanma onları elde tutma ve geliştirme sanatı ve ilmidir.

PAZARLAMA YÖNETİMİ

Günümüzde pazarlama yönetimi, etkinlik sağlamak, pazar payını artırmak ve kar elde etmek için dört temel değişkene odaklanmıştır. Bunlar; kalite, değer, ilişki ve tüketici tatminidir. Pazarlama yönetim süreci, pazarlama planlaması sürecinin organize edilmesi; pazar fırsatlarının analizi, hedef pazarların seçilmesi, pazarlama karmasının geliştirilmesi ve pazarlama çabalarının yürütülmesi ve kontrolünü kapsar. Pazarlama Planlaması Planlama işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak yolları belirlemektir. İşletmelerin tüm bölümlerinde neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırmasıdır. Planlar kapsadıkları zaman aralığına göre kısa dönemli (1 yıl veya daha az zaman), uzun dönemli (5 yıl veya daha fazla) şeklinde sınıflandırılabilir. Pazarlama planlarının hedefleri şunlardır; İşletmenin mevcut durumunu tanımlamak, olası tehdit ve fırsatları belirlemek, hedefleri ve hedeflere ulaşmak için stratejileri belirlemektir. Pazar Fırsatlarının Analizi Her örgüt veya firmanın yeni fırsatlar yakalamaya ihtiyacı vardır. Çünkü pazar dinamiktir.

Tüketicilerin ihtiyaçları, rakipler ve çevre sürekli değişmektedir. Pazarın belirsizliğini azaltmak başarı ihtimalini yükseltmek için yapılması gereken şey pazarı incelemektir. Üretimi planlanan mamul için pazarın elverişli olup olmadığının incelenmesi faaliyetine “pazar fırsat analizi” denilmektedir. Pazar fırsat analizinde mamul hem niceliksel hem de niteliksel açıdan tahlil edilir. Hedef Pazarların Seçimi Hedef pazarlamada, satıcılar büyük pazar bölümlerini bir ya da daha fazla hedef bölümlere ayırır ve her bir bölüme uygun ürünler ve pazarlama programları geliştirir. Hedef pazar, firmanın hitap etmek istediği oldukça homojen müşteri grubudur. Firmalar pazarı çeşitli değişkenleri göz önünde bulundurarak bölümlere ayırıp içlerinde işletme fırsat ve kaynakları açısından en uygun olanları hedef pazar olarak seçer ve seçilen her pazar dilimi için uygun pazarlama karması geliştirir. Pazarlama yöneticisinin belirli tüketicileri hedef grup olarak seçmesinin nedeni rekabet avantajı elde etmek içindir.

PAZARLAMA KARMASININ GELİŞTİRİLMESİ

Pazarlama karması bir işletmenin pazardan istediği tepkiyi alabilmesi için bir araya getirdiği kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir. Pazarlama karması bir işletmenin kendi ürününe olan talebi etkilemek için yapabileceği her şeyi temsil eder. Pazarlama karması: Ürün Ürün; belirlenen ihtiyaçları karşılayan işletme sunumları olarak tanımlanabilir ya da bir ihtiyaç veya isteği tatmin etmek için kullanıcılara sunulan varlıklar olarak değerlendirilebilir. Geniş anlamda ürün, mal, hizmet, tecrübe, olay, kişi, faaliyet, yer, mülk, organizasyon, enformasyon (bilgi), fikir vb. olabilir. Ürünün 3 ana boyutu bulunmaktadır. Bunlar; öz ürün, somut ürün, zenginleştirilmiş üründür. Kullanıcıların çeşitleri yönünden ürünler; tüketim ve üretim malları şeklinde sınıflandırılır. Tüketim Malları: Tüketim mallarının birçok sınıflandırması yapılmıştır. Bunlar içerisinde en yaygın kullanılanı tüketicinin satın alma davranışına göre yapılanıdır. Buna göre; tüketim malları dörde ayrılır; kolayda mallar, beğenmeli mallar, özelliği olan mallar, aranmayan mallar. Üretim malları Üretim mallarının sınıflandırılmasında malın kullanım biçimi ya da yeri göz önüne alınır. En yaygın sınıflandırma şöyledir: Ham maddeler, üretim gereçleri ve parçaları, donatım malları, yardımcı araçlar, işletme gereçleridir. Ürün yaşam dönemi; giriş aşaması, ürünün geliştirildiği, ürünün tanıtıldığı, pazara sunulduğu; büyüme aşaması, satışların maksimum olduğu; olgunluk aşaması, satışların geliştiği; düşüş aşaması: ürünün satışlarının gerilediği aşama ölüm aşaması, ürünün satış olanaklarını kaybettiği ve pazardan çekildiği aşamalardan oluşur. Yeni ürün; işletmenin yeni bir fikri ya da başka bir işletme tarafından geliştirilmiş bir fikri uyarlaması yeni ürün anlamına gelmektedir. İşletmeler için yeni ürün

kavramı Şu Şekilde tanımlanabilir: Gerçek anlamda yeni ürün işletme için yeni, pazar için yeni olmayan ürün, başka ülkelerde üretilmekte olup uyarlanarak pazara sunulan ürün, işletmenin değişiklik yaparak pazara sunduğu üründür. Fiyat Fiyat, geniş anlamda tüketicilerin mal ya da hizmeti kullanmak ya da sahip olmak için takas ettikleri değerlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. En yaygın kullanılan fiyatlandırma metotları: Maliyete göre fiyatlandırma, talebe göre fiyatlandırma, rekabete göre fiyatlandırmadır. Dağıtım Üretilen mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını sağlayan faaliyetlerin bütünü Şeklinde ifade edilebilir. Aracı ise üretici ile nihai tüketici veya malları kendi üretiminde kullanan endüstriyel kullanıcı arasında yer alan bağımsız bir kuruluş olup, malın alım-satımında görev üstlenmektedir. Dağıtım kanalında yer alan başlıca aracı türleri ise, toptancı (tüccar toptancı; acente ve komisyoncu; üreticinin satış Őubeleri ve büroları) ve perakendecilerden (mağazalı perakendeci; mağazasız perakendeci; perakendeci örgütleri) oluşmaktadır. Tutundurma Tutundurma faaliyetleri ile işletme belirli bir hedef kitlede tutum ve davranış deĐiŐikliĐi yaratmayı amaçlar. Bunun gerçekteŐebilmesi için hedef kitleyi ikna edecek, iletişim kanallarını dizayn eder. Tutundurma araçlarını beş ana başlık altında değerlendirebiliriz. Bunlar; doğrudan pazarlama, kişisel satış, reklam, satış tutundurma, halkla iliŐkilerdir. Pazarlama Çabalarının Yürütülmesi ve Kontrolü Bu aşamada, pazarda gerçekteŐtirilen stratejik pazarlama kararlarının (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) amaçlarına ulaŐıp ulaŐmadıĐı değerlendirilir.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş

ÜNİTE ADIMuhasebe ve Finansman Fonksiyonu

ÜNİTE NO 11

YAZAR Dr.Öğr.Üyesi OSMAN BERNA İPEKTEN

GİRİŞ

İşletmenin mali nitelik taşıyan işlemlerinin belirli bir sistem dâhilinde kayıt altına alınması, gruplandırılması, bu bilgilerin işletmenin içinde bulunduğu durumu anlayabilmek için kullanılması son derece önemlidir. Muhasebe ya da muhasebe işlemleri olarak adlandırılan bu süreç, firmanın düzenli ve sistemli bir biçimde çalışmasını sağlar.

İşletmenin mali nitelikteki işlemlerinin sistematik bir biçimde kayıt altına alınması gereği, sadece faaliyetlerin aksatılmadan yürütülmesi ile sınırlı değildir. Bu aynı zamanda işletmenin kârlılığı, verimliliği, büyüme potansiyeli, tedarikçiler ve kredi kurumlarının firma hakkında bilgi sahibi olması ve ödenecek vergilerin gerçeği yansıtacak biçimde hesaplanabilmesi için de gerekli bir durumdur. Bilindiği gibi muhasebe kayıtlarından yararlanarak elde edilen finansal tablolar işletmenin mali yapısı yanında diğer birçok işletme faaliyetinin etkinliğini ölçmektedir. İşletme varlıkları ve bu varlıkların elde edilmesini sağlayan kaynaklar hakkındaki bilgiler finansman fonksiyonunun kapsamına girmektedir.

İşletmeler faaliyete başlamak ve sürdürmek için çeşitli kaynaklara (sermayeye) ihtiyaç duyarlar. Elde ettikleri sermayeyi ise amaçlarına uygun olarak faaliyetlerin gerektirdiği biçimde kullanırlar. Her işletme için geçerli bu basit kaynak sağlama ve amaca uygun biçimde kullanma süreci de finansman fonksiyonunun temelini oluşturur. İhtiyaç duyulan sermayenin miktarının ve niteliğinin tespit edilebilmesi, en etkin biçimde kullanılabilmesi ve işletme kârlılığının artırılabilmesi için adımlar atılabilmesi, muhasebe bölümünden gelecek bilgilerin (kayıtların) sağlıklı, düzenli ve gerçeği yansıtacak özellikler taşımasına bağlıdır. Bu açıdan muhasebe ve finansman fonksiyonları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır ve bu fonksiyonların doğru ve bütünlükli yönetilmesi, işletme başarısında kritik bir rol oynamaktadır.

MUHASEBENİN TANIMI VE KAPSAMI

Muhasebe fonksiyonu, “işletme varlıklarında ve kaynaklarında değişim yaratan mali nitelikteki ve para ile ölçülebilen belgeleri toplamak, kaydetmek, sınıflandırmak, raporlamak ve yorumlamak” olarak tanımlanır. Muhasebe süreci, belgelerden başlayan, defterlere kaydedilen, sınıflandırılıp özetlenen, finansal tablolarla raporlanan ve nihayet analiz edilip yorumlanan bir dizi aşamadan oluşur. Bu süreç şeffaflık, güvenilirlik ve tutarlılık ilkelerine dayanır.

Muhasebenin iki temel amacı vardır. Öncelikle işletme içi yöneticilere karar desteği sağlamak ve sonrasında işletme dışı paydaşlara (yatırımcılar, bankalar, devlet kurumları gibi) bilgi sunmaktır. Muhasebe bilgilerinin doğru ve zamanında üretilmesi, işletmenin verimlilik, kârlılık ve büyüme hedefleri için kritik öneme sahiptir.

MUHASEBE STANDARTLARI

Muhasebe standartları, işletmelerin finansal bilgilerinin tekdüze, karşılaştırılabilir ve anlaşılabilir olmasını sağlayan evrensel kurallardır. Türkiye’de Tekdüzen Muhasebe Sistemi uygulanmakta olup, hesap planı 1’den 9’a kadar numaralandırılmış hesap gruplarını içerir. Örneğin; 1. grup dönen varlıklar, 2. grup duran varlıklar, 3. grup kısa vadeli yabancı kaynaklar, 4. Grup uzun vadeli yabancı kaynaklar, 5. grup öz kaynaklar, 6. grup gelir tablosu hesapları ve 7. grup maliyet hesaplarını kapsar. Bu yapı, muhasebe kayıtlarının ulusal ve uluslararası standartlara uygun olmasını, raporlamanın tutarlılığını ve farklı işletmeler arasında karşılaştırma yapılabilmesini mümkün hale getirir.

FİNANSMAN KAVRAMI

Finansman, en yalın ifade ile, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun zamanda ve en uygun koşullarda sağlanması ve en verimli şekilde kullanılması sürecidir. Finansmanın fonksiyonu tedarik ve kullanım olarak tarif edilebilecek iki yönlü bir süreçtir. İlki ihtiyaç duyulan sermayenin (fon – kaynak) tedariki, ikincisi ise bu sermayenin (fon –kaynak) en verimli ve işletme amaçlarına en uygun biçimde kullanılmasıdır.

Dar anlamda sadece “para bulma, fon temin etme” gibi algılansa da finansman, günümüz işletmelerinde; planlama, bütçeleme, yatırım kararları, risk yönetimi gibi çok boyutlu süreçleri kapsar

ve işletmenin büyümesi ve rekabetçi kalabilmesi için büyük bir öneme sahiptir.

FINANSMAN BÖLÜMÜNÜN YERİ VE İŞLEVİ

Büyük işletmelerde finansman bölümü, doğrudan üst yönetime bağlı çalışır. Finans yöneticileri; nakit ve menkul değer yönetimi, kredi politikalarının belirlenmesi, kısa ve uzun vadeli finansal planların hazırlanması, bütçeleme, yatırımların değerlendirilmesi ve finansal analiz gibi görevleri yürütür. İşletmenin diğer bölümleriyle sürekli iletişim kurarak ihtiyaç duyulan kaynakların zamanında ve en düşük maliyetle sağlanmasını sağlar.

FINANSMAN KAYNAKLARI

Finansman kaynakları ikiye ayrılır:

Öz kaynaklar: İşletme sahip ya da ortaklarının işletmeye koyduğu sermaye ve geçmiş dönemlerde birikmiş kârların işletmede bırakılmasıyla oluşur.

Yabancı kaynaklar: İşletme dışındaki kişi ve kurumlardan borçlanma yoluyla sağlanan fonlardır. Bu fonlar da kısa vadeli ve orta ve uzun vadeli olarak iki bölümde ifade edilir.

Finansman Yöntemleri

Finansman kaynakları başlığında değinildiği gibi, işletmeler öz kaynak niteliğindeki fonlara ihtiyaç duyuyorsa, öz kaynak finansmanı yöntemlerine, yabancı (dış) kaynak ihtiyaçları varsa, yabancı kaynak finansmanı yöntemlerine başvururlar.

Öz Kaynak Finansmanı

Bir işletmenin kuruluşu sırasında ya da sonradan, sahip veya ortaklarından sağladığı sermayeye, kaynak açısından bakıldığında öz sermaye veya öz kaynak sermayesi, yöntem açısından bakıldığında ise, öz kaynak finansmanı yöntemi adını verebiliriz.

Öz kaynak fonlarının vadesinin bulunmaması nedeniyle sürekli sermaye niteliğinde olması, firma tarafından önceden belirlenmiş bir getiri vaadi olmaması gibi hususlar, firmayı hem sabit bir ödeme yükünden kurtarmakta hem de fonları çok uzun sürelerle kullanma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca öz kaynak fonları (öz sermaye), işletmenin kredi değerliliğini artırmakta ve kredi kurumları ve tedarikçiler için güvenlik payı oluşturmaktadır.

Otofinansman

İşletmenin kârını ortaklara dağıtmadan öz kaynaklarına eklemesiyle kendi kendini finanse etmesi yöntemidir. Bu yöntem, işletmeye düşük maliyetli ve sürekli bir kaynak sağlar.

Yabancı Kaynak Finansmanı

Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

Satıcı kredileri (ticari krediler): Mal veya hizmet bedelinin vadeli ödenmesiyle oluşur.

Müşteri avansları: Alıcıdan ön ödeme alınması.

Kısa vadeli banka kredileri: İşletmenin günlük nakit ihtiyacını karşılamak için bankalardan sağlanır.

Finansman bonosu: Büyük firmaların kısa vadeli fon ihtiyacı için çıkardığı menkul kıymettir.

Factoring: Vadeli alacakların factoring şirketine devredilerek tahsilat ve finansman sağlanması.

Orta ve Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar

Orta/uzun vadeli banka kredileri: Sabit varlık yatırımları için kullanılır.

Tahvil: Anonim şirketlerin uzun vadeli borçlanma için çıkardığı senetlerdir.

Leasing (finansal kiralama): Sabit kıymetlerin satın almak yerine kiralanması.

Forfaiting: İhracat alacaklarının rücu hakkı olmaksızın finans kuruluşuna satılması.

FINANSAL ANALİZ

Finansal (mali) analiz, işletmenin finansal sağlığını, faaliyet etkinliğini ve geleceğe dair riskleri değerlendirmek için geçmiş ve mevcut finansal verilere dayanan sistematik bir incelemedir. Bu analiz, işletme sahip veya sahipleri, işletme yöneticileri, yatırımcılar ve kredi verenler için kritik bilgiler sağlar.

FINANSAL TABLOLAR

Finansal analizde bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, fon akım tablosu, dağıtılmamış kârlar tablosu, net işletme sermayesi değişim tablosu gibi çeşitli tablo ve cetvellerden elde edilen verilerden yararlanılır. Bunlar arasında, “temel finansal tablolar” olarak tanımlanan bilanço ve gelir tablosu, en önemli ve en sık başvuru kaynaklarıdır.

Bilanço

Bilanço, belirli bir tarihte bir işletmenin sahip olduğu varlıkları ve bu varlıkların hangi kaynaklarla elde edildiğini, sistematik bir biçimde gösteren temel bir finansal tablodur. Bilanço, “balance” sözcüğünden gelmekte ve “denge, dengeleme, eşitlik” anlamında kullanılmaktadır. Anlamına uygun biçimde bilanço, çeşitli şekillerde ifade edilebilecek denge ve eşitliklerden oluşan bir tablodur. Her biri aynı sonucu verecek bu eşitlikler şöyle sıralanabilir.

Aktif = Pasif

Fon kullanımları = Fon kaynakları

Varlıklar = Borçlar + Öz sermaye

Bilançonun aktif tarafı, işletmenin sahip olduğu varlıkları ve bu varlıkların kullanım amaçlarını ve sürelerini (dönen varlıklar ve duran varlıklar) gösterirken pasif tarafı, varlıkların elde edildiği sermaye

kaynaklarını ve bu kaynakların niteliklerini ve işletmenin yararlanma sürelerini (kısa vadeli yabancı kaynaklar, uzun vadeli yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar) gösterir.

Gelir Tablosu

Gelir tablosu, bir işletmenin belirli bir dönemdeki faaliyetlerinin sonucunu (kâr veya zarar) ve bu sonuca nasıl ulaşıldığını sistematik bir yaklaşımla gösteren temel bir finansal tablodur. Belirli bir dönemde işletmenin satış gelirleri ile maliyetleri arasındaki farkı göstererek dönem kârını veya zararını ortaya koyar. Brüt satış kârı, faaliyet kârı ve dönem kârı gibi aşamalarda detaylı bilgi verir.

FINANSAL ANALİZ TEKNİKLERİ

İşletmeler finansal analizde finansal tablolarda yer alan verilere dayanarak, çeşitli yöntem ve teknikler kullanırlar. Finansman konusunun, bir bütün olarak ele alındığı derslerde ayrıntılarıyla incelenecek finansal analiz yöntemlerinden sadece uygulanması kolay bir yöntem olan oran (rasyo) tekniği üzerinde durulacaktır.

Oran (Rasyo) Analizi:

Oran (rasyo) analizi, finansal tablolardan elde edilen birbiriyle ilişkili rakamların oranlanması ile gerçekleştirilen bir finansal analiz yöntemidir. Analiz edilmesi düşünülen konuya bağlı olarak farklı oranlar hesaplamak mümkündür. Oranları, analiz konusuna göre; likidite, faaliyet, kaldıraç ve kârlılık oranları gibi başlıklar hâlinde gruplandırmak ve konuyu dağıtmamak için her gruptan bir iki örnek ile yetinmek mümkündür.

Likidite Oranları

Cari oran: Dönen varlıklar / Kısa vadeli borçlar

Asit-test oranı: (Dönen varlıklar – Stoklar) / Kısa vadeli borçlar

Faaliyet Oranları

Alacak devir hızı: Kredili satışlar / Ortalama alacaklar

Stok devir hızı: Satılan malın maliyeti / Ortalama stoklar

Borç ödeme süresi: (Ticari borçlar x 360) / Kredili alımlar

Kaldıraç Oranları

Borç / Öz sermaye oranı: Toplam borçlar / Öz sermaye

Kaldıraç oranı: Toplam borçlar / Toplam aktifler

Kârlılık Oranları

Sermaye kârlılığı: Faiz ve vergi öncesi kâr / (Öz sermaye + Borçlar)

Öz sermaye kârlılığı: Net kâr / Öz sermaye

Satış kârlılığı (kâr marjı): Net kâr / Net satışlar

SONUÇ

Muhasebe ve finansman, işletmelerin sağlıklı büyümesi, verimli çalışması ve rekabet gücünü artırması için birbirini tamamlayan iki kritik fonksiyondur. Muhasebe tarafından sağlanan doğru, güvenilir ve zamanında bilgiler; finansmanın etkin şekilde planlanmasına ve uygulanmasına olanak tanır. Finansal analiz ise işletmenin mevcut ve gelecekteki durumu hakkında yol gösterici bilgiler sunarak stratejik kararların temelini oluşturur.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE NO 12
YAZAR Prof.Dr. HASAN TUTAR

İnsan Kaynakları Yönetimi

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

İKY'nin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak, bilgi ve önerileri üst yönetime sunmak
- Belirlenen politikalara uygun çalışmaları düzenlemek ve yürütmek,
- Çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek

İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak, İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürütmek İKY'nin temel amacı, insan kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmak, doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun departmanlara yerleştirmektir. **İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz: İş Analizi. İş analizi bir işin içeriğinin, gereklerinin niçin ve nasıl yapıldığının saptanmasıdır. Örgüt işlerinin yapısının belirlenmesi iş analiziyle olur. İş analiziyle bir çalışanın söz konusu işi yapabilmesi için sahip olması gereken nitelikler saptanır. İş analizinde takip edilmesi gereken yöntemler şunlardır: Gözlem yöntemi, birebir görüşme yöntemi, yapılandırılmış anket yöntemi, günlük tutma yöntemi, birleşik yöntem. İnsan Kaynakları Planlaması. İnsan kaynakları planlaması insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynakları arzının belirlenmesi, arz ve ihtiyacın karşılaştırılarak planın oluşturulması olmak üzere üç aşamada gerçekleşir. İnsan Kaynakları Tedariği: İnsan kaynakları tedariki, kadrolama faaliyetlerinin temelini, oluşturur. Bunun için yapılması gereken ilk iş, ihtiyaç duyulan işgörenlerin tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Terfi ve nakil: Terfi yani yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren üst düzeyde başka bir göreve yükseltilmesidir. Nakil ise, işletme içerisinde işgörenlerin ihtiyaç duyulan başka birimlere kaydırılmasıdır. İnsan kaynaklarının seçimi: İnsan kaynaklarının seçimi, tedarik edilen insan kaynakları havuzundan, iş gerekleri için uygun işgörenin tespit edilmesidir. İnsan kaynakları seçiminin aşamaları şunlardır: İş analizlerinin yapılması, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları tedariki (aday havuzu oluşturma), insan kaynaklarının seçimidir. İşe alıştırma: Oryantasyon, çalışacak kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, iş tatmini buluncaya kadar devam eder. İşe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak oryantasyon programı dört ayrı konuyu kapsar: Çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsetilmesi. Alacağı görevin niteliğini ve kendinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi. Verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi. Örgüt kurallarının ve şirket kültürünün net bir şekilde anlatılması. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesi: Eğitim konusunda yapılması gereken ilk faaliyet işgörenin eğitim ihtiyacının saptanmasıdır. İş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak ikiye ayrılır. İş başı eğitim yöntemleri: Amir nezaretinde eğitim. Dayandığı fikir, yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve bir işgöreni en iyi eğitecek kişinin kendi âmiri olduğu fikridir. Yetki devri yoluyla eğitim: Bu yöntemde, en önemli husus yetki devrinin verilmesi ve yönetimde merkezleşmeden kaçınmaktır. Yöneticiye yardımcı verme: Yetiştirilmesi ve geliştirilmesi arzu edilen çalışan, yöneticiye yardımcı tayin edilerek, yöneticiye yardım eder. İş rotasyonu: Bu yöntemde işgören doğrudan üstünün gözetiminde değildir. Staj yoluyla eğitim: Staj, işgörenlerin belli bir konuda bilgi sahibi olabilmeleri ve tecrübe kazanmaları için işletme içinde veya dışında belli görevlerde bulundurulmalarıdır. Çıraklık Eğitimi: Zorunlu temel eğitimini tamamladıktan sonra, gerçek iş ortamında fiilen çalışmak suretiyle meslek öğrenmek isteyen 15 yaş ve üzerindeki kişilerin teorik ve pratik mesleki eğitimlerinin bir programa göre yapılmasını sağlayarak, onlara ihtiyaç duydukları beceri ve yeteneğin kazandırılmasıdır. Komiteler yoluyla eğitim: Komiteler; karar verme komiteleri, bilgi verme komiteleri, öneri ve danışma komiteleridir. Burada amaç, yeni yetişen yöneticilerin sık sık

katılmasıyla olgunluk, karar ve davranış yeteneklerinin geliştirilmesidir. İş dışı eğitim yöntemleri: İş dışı eğitim yöntemleri şunlardır: Anlatma (konferans) yöntemi: Anlatma bir mesajın başkasına aktarılmasıdır. Yöntemin başarısı anlatana bağlıdır. Panel, sempozyum ve forum: Panel, bir dinleyici kitlesi önünde bir grubun, fikir alışverişi ile konuyu, yöneticinin idaresinde ve resmî olmayan bir hava içinde tartışmasıdır. Sempozyum ise iki veya dört kişi arasındaki konuşmacının yönetici nezaretinde, bir konunun çeşitli yönlerini belirli süreler içinde dinleyiciye sunmalarıdır. Forum ise, bir tartışma veya konuşmadan sonra, dinleyicilerin de görüşlerini belirtmeleri veya sorular sormaları suretiyle tartışmaya katılmalarıdır. Seminer; üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki ve teknik konularda bilgilendirilmesidir. Kurslar: Çalışma saatlerinde düzenlenen kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim faaliyetleridir. Grup tartışması: 8-12 kişilik küçük bir grubun bir yönetici başkanlığında yaptığı tartışmalardır. Duyarlılık eğitimi: Grup eğitimi, duyarlılık eğitimi, grup dinamiği eğitimi veya grup ilişkileri eğitimi adıyla da görülen uygulamalı grup (Traning) “T” eğitimi yöneticilerin yetiştirilmesinde yeni bir yöntemdir. Pratik çalışma: Pratik çalışma, işgörenlerin iç girişimcilik yeteneğini artıran bir çalışmadır. Rol oynama. Adaylardan iki veya daha fazla kişi, bir gurubun önünde gerçek bir durumu canlandırır. Beklenmeyen sorunlar (in basket method): Eğitilecek aday, masadaki evrak sepetinde çözüm bekleyen sorunla baş başa kalır. Gezi-Gözlem: Gezi-gözlem, çalışılan iş yerinin dışındaki bir yerde yapılan işleri, oluş ve yapılış hâlinde görmedir. Literatürü izleme: Bazı büyük işletmeler, personelin yararlanması için kütüphane kurmaktadır. Örnek olay: Bu yöntem, işletme ile ilgili herhangi bir gerçek sorunun, yazılı bir metin hâlinde eğitime tabi tutulanlar tarafından tartışılmasını ifade eder. İşletme oyunları (simülasyonu) yöntemi: Kelime anlamıyla benzetim olan simülasyon, askerî araştırmalar sonucunda karmaşık sistemlerin hareketini öğrenmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. İş Değerleme ve Yöntemleri İş değerlemesi, ücret sistemlerinin temelini oluşturur. İş değerlemesi ve iş değerlemesinin sonuçlarına dayanılarak oluşturulan ücret yapısı, pozisyonları ortalama performans seviyesine göre değerlendirir. İş değerlemesinde aşağıdaki gibi farklı iş değerlendirme yöntemleri kullanılır: Sıralama yöntemi: İşletmedeki tüm işlerin güçlük derecelerine göre sıralanmasından ibaret bu yöntem, daha çok, küçük işletmelerde uygulanmaktadır. İkili karşılaştırma yöntemi: Yöntemde her iş diğerleri ile tek tek karşılaştırılır. İşlerin isimleri ikişerli düzende kartlara yazılır. Her seferinde bir çift olmak üzere kıyaslama yapılır. Sınıflandırma yöntemi: İşlerle ilgili bilgiler toplanarak, analiz edilir ve dereceleri veya nitelikleri farklı faaliyetlerden oluşan iş sınıfları tanımlanır. Faktör kıyaslama yöntemi: Faktör kıyaslama, kantitatif bir yöntemdir. Yöntemin uygulanmasında parasal değerler kullanılır. İşlerin göreceli zorluk dereceleri her seferinde tek faktöre göre kıyaslandığı için sonuçları daha doğrudur. Puan yöntemi: Faktör puan yönteminde iş tanımlarına ve nicel verilere göre değerlendirme yapıldığı için değerlemeciler arasındaki farklılıklar azdır. Faktörlerin tartılmasında, seçilen faktörlerin işlerin toplam değeri içindeki payları belirlenir. Yetkinlik bazlı değerlendirme yöntemi. Yetkinlik bazlı insan kaynakları araçlarının tartışılmasına ilişkin değerlendirme yöntemidir. Performans Değerleme Performans değerlendirme, işgörenlerin eğitimi ve örgütün geliştirilmesi, eğitim program ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliği ve ücretlendirmenin hakkaniyete dayalı yapılabilmesi için işgörenlerin performanslarının belirli kriterlere göre belirlenmesidir. Performans değerlendirme, özü itibarıyla kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaçken, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir işlevi vardır. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Performans Değerlendirme Yöntemleri Performans değerlendirme yöntemleri şunlardır: Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı: Bu yöntemde değerlendirmeler, bir işgörenin performansının, bir veya daha fazla işgörenle karşılaştırması esasına dayanır. Kesin standartlar yaklaşımı: Bu yaklaşım, her işgörenin performansını diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanımı kapsamında değerlendirir. Amaç-sonuç yönelimli yaklaşımı: İşgörenler davranışlarından ziyade gerek bireysel gerekse grup olarak yapmış oldukları faaliyetlerin sonuçlarına göre değerlendirilirler. Direk indeks yaklaşımı: Bu yöntemde standartlar, verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri gibi somut kriterlere göre belirlenir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi: 360 derece geri besleme sistemi, yöneticilerin, astların, müşterilerin kısaca ilgili tüm tarafların katılımıyla elde edilen verilere dayalı bir geri besleme yöntemidir. 360 derece geri bildirim sisteminin temel amacı, “performans değerlendirme” için farklı kaynaklardan geri bildirim sağlamaktır. Ücret ve Maaş Yönetimi Ücret, “iş gücünün bir iktisadî faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir”dir. Ücret, çalışanlar için gelir, işletmeler için maliyettir. Ücret yönetimi sürecinde belli bazı ilkelerden hareket edilir. Ücretlendirmenin temel ilkeleri şunlardır: Eşitlik ilkesi: Kısaca, eşit işe eşit ücret verilmesidir. Dengeli ücret ilkesi: Ücret çalışanların ekonomik anlamda yaşam standardını yükseltecek kadar tatmin edici, fakat işverenlerin maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır. Terfi ile orantılı ücret ilkesi: Bir çalışanın normal şartlarda bir üst makama geçmesi durumunda alacağı ücretin farklı olmasıdır. Bütünlük ilkesi: İşletmelerde ücret açısından memur-işçi ayırımı yapmaksızın tüm çalışanlara yönelik ücret politikasının izlenmesidir. Nesnellik ilkesi: İşletmelerde ücretin subjektif (hissi) olarak değil, objektif olarak herkesin hak ettiği ölçüde verilmesidir. Açıklık ilkesi: İşletmenin ücret politikasının çalışanlara anlatılması ve ücret düzeninin herkesin anlayacağı açıklıkta olmasıdır.

Esneklik ilkesi: Ücret politikasının değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak esneklikte olmasıdır. Disiplin Disiplin, örgütsel amaç için bir araya gelmiş insanların uyum içinde çalışmalarını sağlayıcı kural ve yaptırımlar bütünüdür. Farklı disiplin uygulamaları vardır. Bunları üç grupta ele alabiliriz: Önleyici disiplin yaklaşımı: Disiplin sürecinin ilk iki aşaması olan kural ve düzenlemelerin oluşturulmasına ve personele iletilmesine önem veren, suçun ortaya çıkmasına neden olan zemini ortadan kaldıran bir disiplin uygulamasıdır. Düzeltici disiplin yaklaşımı: İstenmeyen davranışların ceza uygulanarak sona erdiren ve suçun ortaya çıkardığı olumsuzlukları telafi etmeyi amaçlayan bir disiplin uygulamasıdır. Kademeli disiplin anlayışı: İşgörenin ilk hatasında daha hafif bir ceza uygun görülürken, bu hata tekrarlandıkça verilen cezanın şiddetinin artırılmasıdır. Yapıcı (cezasız) disiplin yaklaşımı: Temelinde işgörenin hatalı davranışını suç olarak değil nedenleri belirlenmesi gereken bir sorun olarak gören ve çözümü için ona rehberlik etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. İş Sağlığı ve Güvenliği Personelin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan, bu amaçla işgörenlerin gerek fiziksel, gerekse psikolojik açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalardır.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI Araştırma, Geliştirme ve Yenilik Yapma
ÜNİTE NO 13
YAZAR Prof.Dr. HASAN TUTAR

Araştırma, Geliştirme ve Yenilik Yapma

Sanayi toplumunda makine, kimya ve inşaat gibi öncü sektörlerle maddi üretime yönelmiş olan emek-zaman giderinin, bilgi toplumunda bilişim tabanlı sayısal üretime çevrilmesi ve fiziksel emeğin yerini zihinsel emeğe terk etmeye başlaması, endüstriyel sektörün bu alana kaymasına yol açtı. Sanayi toplumundaki bireyci ve sınıfsallık düzleminde kurgulanan toplumsal ideolojik ayrımlar gittikçe önemini kaybederek bunun yerine gelişme, kalkınma, ilerleme, araştırma yenilik yapma gibi teknik konular önem kazanmaya başladı. Ar-Ge'nin yeni teknoloji geliştirmedeki etkisinin anlaşılması ile ülkeler ve firmalar bu alana önemli ölçüde kaynak ayırmaya başladı. Bilginin üretimi ve paylaşımı yoluyla sinerjik ekonomiye geçilmesi sağlandı. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin temel amacı, daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretmek kısaca kâr maksimizasyonu sağlamaktır. Ar-Ge kavramı iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki araştırma, diğeri de geliştirmedir. Araştırma, bilinmeyi bilmek için öğrenmeye yönelik yapılan bilimsel-teknik çalışmaların tümüdür. Geliştirme, araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgi, yöntem, teknik veya teknolojiyi yeni ürün ve üretim süreçlerine uyarlama faaliyetidir. Geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş söz konusu değildir; sadece araştırma sonuçlarının malzemeler, ürünler, sistemler, yöntemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi amacıyla yürütülen faaliyetleri kapsar. Geliştirme, araştırma ile ortaya çıkarılan durum ve ilkelerin, ekonomik bir şekilde uygulanmasını sağlayacak metotların geliştirilmesidir. Araştırma ve Geliştirmenin Önemi İşletmeler araştırma ve geliştirmeye üretim maliyetlerini düşürmekte ve pazar payını genişletmektedirler. İşletmede araştırma ve geliştirme olmadan diğer fonksiyonlarını verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmesi kolay değildir. Ar-Ge'nin başlıca işlevi teknolojik gelişmeleri kullanarak işletmenin kârlılık düzeyini artırmaktır. İşletmelerde Ar-Ge faaliyetleri; üretim, pazarlama, örgütsel sistem, yöntem veya hizmetlerin iyileştirilmesi, halkla ilişkiler gibi temel ve destekleyici işletme fonksiyonları alanında yapılabilmektedir. Araştırma ve Geliştirmenin Amaçları AR-GE yapmakta temel amaç, mevcut bir ürünün daha düşük maliyetle üretilmesi, yeni bir ürün üretilmesi veya henüz üretilmemiş ama ileride üretilmesi planlanan ürünle pazarda öncü olmaktır. İşletmelerde Ar-Ge yapmanın amaçları şunlardır: Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek, mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak, yeni teknikler bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek, rakip işletmeler karşısında rekabet gücünü korumak, işletmede verimliliği artırmak, üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak. Araştırma Türleri Temel araştırma: Ticari bir amaç gütmek yerine, bilim ve teknolojiye objektif esaslar getirmeyi ve bilimin sınırlarını genişletmeyi amaçlayan bilimsel çaba olarak tanımlanabilir. Temel araştırma, incelenen konunun anlaşılması ve tam bilginin üretilmesi amacıyla yapılır. Uygulamalı araştırma: Uygulamalı araştırmalar, temel araştırma sonuçlarından yararlanmak veya belirli amaçlara ulaşabilmenin yeni yol ve yöntemlerini saptamak amacıyla yürütülür. Deneysel araştırma: Araştırma veya deneyimden edinilmiş bilgi ve becerinin üzerinde yükselen, ancak yeni ürünler üretmeye, yeni süreçler, sistemler hizmetler oluşturmaya veya hâlen üretilmiş olanları büyük ölçüde iyileştirmeye yönelik sistemli çalışmalardır. Geliştirme Türleri Geliştirme, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş malzeme, araç, mamul, üretim süreçleri, sistemler veya hizmetler ortaya koyabilmek amacıyla, bilimsel bilginin kullanımınıdır. Geliştirme türlerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz: Diyalog ve basit geliştirme: İşletmelerde teknolojik araştırma ve geliştirme faaliyetleri iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan ilki dereceli geliştirme, diğeri, yığılımlı geliştirmedir. Dereceli geliştirme, görece olarak basit iyileştirmelerden ibarettir. Yığılımlı geliştirme faaliyetleri ise görece olarak daha karmaşık, başkalarının tecrübelerine daha fazla ihtiyaç gösteren geliştirme türüdür. Teknolojik geliştirme: Teknolojik geliştirme bir üretim etkinliğinde kullanılan teknik ve yöntemin, bu yöntemin sonucunda ortaya çıkarılan ürünün ve bu ürünün kullanım şekliyle ilgili olarak yapılan her tür yeniliği kapsar. Bilimsel geliştirme: Bilimsel geliştirme, teknolojik geliştirmenin yanında, gelişmenin sürdürülebilirliği için sürekli gelişme (kaizen) anlayışı ile faaliyetlerin yürütülmesini gerektirir. Araştırma Geliştirme Stratejileri İşletmelerin Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına önem verme durumunda kalma nedenlerini dört grupta

toplamak mümkündür. Pazarla ilgili nedenler: Pazarda önde gelen işletme olmak, pazarda tutunmak ve pazar payını genişletmek için yeni mamul geliştirmek, Örgütsel nedenler: İlgili iş kolunda “yenilikçi firma” olarak isim yapmak ve bunu sürdürmek, dolayısıyla firma itibarını artırmak, Sosyal nedenler: Değişim beklentisi içinde olan tüketicileri tatmin etmek, topluma karşı sosyal sorumluluk ve duyarlılık göstermek, Çalışanla ilgili nedenler: Yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek, bunları işletmede tatmin ederek bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmak. İşletmelerin küresel ölçekteki bir rekabet ortamında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve rakipleri karşısında üstün bir konuma gelebilmeleri için şu stratejileri izlemeleri gerekir: Saldırgan yenilik stratejisi: Yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda rakiplerini geride bırakarak teknoloji ve piyasa liderliğini ele geçirmek amacıyla yürütülen stratejidir. Saldırgan strateji izleyen işletmelerin güçlü teknik imkânlarla ve Ar-Ge departmanına sahip olması yetmez. Savunmaya yönelik strateji: Saldırgan stratejiyi izleyen bir işletme bütün enerjisini, teknolojik yenilik yapmak yerine, mevcut teknolojik gücünü ve konumunu korumak için harcar. Taklitçi strateji: Bu işletmelerin temel stratejisi taklit yoluyla diğer işletmelerdeki en iyi uygulamaları kendi işletmelerine uyarlamaktır. Ar-Ge’ye fazla kaynak ayırmazlar. Bağımlı strateji: Bağımlı işletmeler Ar-Ge çalışmaları yapmak yerine, ürün tasarımında örnek aldıkları büyük işletmelerin çalışmalarını izlemekle yetinirler. Bu stratejide müşterilerden talep gelmesi durumunda pazara sunulan ürünün temel özelliklerinde değişiklik yapma yoluna gidilebilir. Geleneksel strateji: Bu strateji ile bağımlı strateji önemli ölçüde benzerlik gösterir. Bağımlı stratejiyi izleyen işletmenin ürününde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak, önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir. Fırsatları izleme stratejisi: Burada işletmeler kendilerini güçlendirmek yerine rakiplerin zayıflıklarından yararlanma yoluna giderler. Dolayısıyla yenilikçi işletmelerle rekabet etme yetenekleri zayıftır. Elde etme stratejisi: Elde etme stratejisinde yenilik işletmenin temel politikaları ve çalışmaları sayesinde elde edilmez; tümüyle çalışanların özverisi, istekliliği ve inisiyatifleri ile işletmeye kazandırılır. Bu stratejide başka bir işletmede yapılan AR-GE yatırımları sonucu üretilen teknolojik yenilik düşük bir maliyetle işletmeye uyarlanır. Yenilik Yapma Yenilik “toplumsal, kültürel ve yönetsel alanda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. Yenilikçi işletmelerin, Ar-Ge harcamaları daha yüksek, bu alanda istihdam ettiği araştırmacı sayısı daha fazladır. Yeniliğin özellikleri Yenilik, değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesi ve yönetim anlayışıdır. Schumpeter yeniliği şu özellikleriyle açıklamaktadır: Yeni bir mamulün üretilmesi, yeni bir üretim veya satış yönteminin kullanılmaya başlanması, yeni bir ham madde kaynağının bulunması, üretimin sürecinin yeni bir düzenlenmesinin yapılması, mevcut fakat az olan bir şeyin yeni bir yerde bol miktarda bulunması. İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü yeni hizmetler/ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. İcat: İcat, mevcut teknoloji, teknik ve uygulamayı ortadan kaldırıp yenisini ortaya çıkarmaktır. İcadın yeniliğe dönüşebilmesi için ticarileştirilmesi ve elde edilecek fayda ile verimliliğin artırılması gerekmektedir. Yenilik: Tekniğin bilinen durumunun aşılması ve sanayiye uygulanmasıyla ilgilidir. Yeniliğe önceden başkaları tarafından bulunmamış olması anlamında, yeni bir şeyin bulunması demektir. Yaratıcılık: Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgilirken, yenilik bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık, yenilik için bir başlangıç noktasıdır. Yaratıcılık, verimlilik artışı ile sonuçlanacak fikirlerin oluşturulmasıdır. Değişim: Planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Şüphesiz örgütsel anlamda bütün yenilikler değişimdir. Fakat bütün değişimler yenilik değildir. Teknoloji: Üretimin miktarını arttıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirilmesine yardım eden bilgi, teknik ve uygulama topluluğudur. Yenilik Yapma Nedenleri Yenilikçilik faaliyetleri ile işletmeler yapı, süreç, mal ve hizmetlerinde maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini artırır. Bu yönüyle yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde, kârın ve rekabet güçlerinin artırılmasında belirleyici rol oynar. Bu nedenle işletmede yenilik daima pazar odaklıdır. Üretkenliği arttıran en önemli araç yeniliktir. Bu nedenle yenilik, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin temel aracıdır. Bir işletmeyi yenilik yapmaya zorlayan nedenler aşağıdaki gibi belirleyebiliriz: Araştırma kurumları ve çalışanlarının sayısındaki artış: İşletmelerin teknik elemanları, Ar-Ge faaliyetleri için istihdam edilen uzmanlar ile üniversiteler ve buralarda çalışan bilim adamlarının nicelik ve niteliğindeki artış yeniliği destekleyen faktörler olmaktadır. Mal ve hizmetlerin ömrünün kısalması: Gerek kültürel etkileşim sebebiyle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar, gerekse Ar-Ge sonuçlarının ticari hayata çabuk yansması, hızı artıran gerçekleştirilen geliştirme ve çeşitlendirme çabaları, mal ve hizmetlerin ömrünü kısaltmaktadır. Yeniliğin uygulamaya konulma süresinin kısalması: Devletin kontrolündeki teknoloji geliştirme çalışmalarında herhangi bir bilgi ve tekniğin, mamule dönüşmesi uzun zaman almaktaydı. Ar-Ge çalışmalarının işletmelerin önemli bir fonksiyonu hâline gelmesi, buluş sayısının artması kadar, onların işletmeler sayesinde ticari yaşama sokulması süresini kısaltmaktadır. Ülkeler arası sınırların gevşemesi: Küreselleşme ve yeni teknolojik uygulamaların işletmeler üzerindeki en önemli etkisi piyasada var olma sorunu ile özdeşleşen teknoloji geliştirme, izleme, satın alma ve uyum sağlama

sorumluluğu doğurmasıdır. Otomasyon uygulamalarının yaygınlaşması: Özellikle uzmanlık gerektirmeyen ve rutin olarak tekrarlanan işlerden, hizmet üreten beyaz yakalılarının görevleri ve diğer pek çok faaliyet, otomasyonun tehdidi altındadır. Üretim girdilerindeki farklılaşma: Bilgi çağı örgütleri için bilgi herhangi bir mal veya hizmetin bizzat kendisinden daha önemli hâle gelmiştir. Geleneksel üretim faktörleri bölünemez veya iki farklı yerde kullanılamazken; bilgi pek çok kişi tarafından ve pek çok yerde aynı anda kullanılabilir. Rekabetin artması: Bugün küreselleşmenin etkisiyle rekabet küresel ölçüğe yayılmış durumdadır. İşletmeler arasındaki rekabet, şiddetli bir pazar payı artırma veya ayakta kalma savaşına dönüşmektedir. Tüketicilerin artan gelirleri: Sadece ülkelerin değil, dünyanın geliri artmaktadır. 1990-2007 döneminde dünya geliri yüzde 104 artarak 26 trilyon dolardan 53 trilyon dolara bugün yaklaşık 90 trilyon dolara çıkmıştır. Yenilik Türleri Değişime yol açan yenilik: Daha önce denenmemiş yeni bir ürün, teknik, yöntemin veya sürecin ortaya çıkarılmasıdır. Bu tür yenilikler radikal yenilikler olarak da adlandırılır. Değişimin sonucu olan yenilik: Daha önceden mevcut olan ürün, hizmet veya sürece yeni bazı ilaveler yapılarak fayda yeteneğini artırmak amacıyla yapılan yeniliklerdir. Kopyalama: Var olan bir ürünün, hizmetin, tekniğin veya yöntemin başka bir örneğinin yapılmasıdır. Burada bir yenilik söz konusu değildir. Sentez: Farklı ürünleri bir araya getirerek buradan yeni ürünler ortaya çıkarmaktır. Sentez üretim biçimleri genellikle sentez ürünlerdir. Oslo Kılavuzunda ise dört tür yenilik ayrımı yapılmıştır. Bunlar; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yeniliktir. Ürün yeniliği, mevcut özellikleri önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Süreç yeniliği ise, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş üretim veya dağıtım yönteminin (sürecinin) gerçekleştirilmesidir. Pazarlama yeniliği, pazarlama ürünlerin müşterilerle buluşturulması olan pazarlama alanında meydana gelen her tür yenilik çalışmalarıdır. Organizasyonel yenilik, işletmenin iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde, örgütlenme tarzında yeni bir organizasyonel modellerin (yataylaşma, kademe azaltma, küçülme, yoğunlaştırma) uygulanmasıdır.



DERS ADI İşletme Bilimlerine Giriş
ÜNİTE ADI İşletmelerde Halkla İlişkiler
ÜNİTE NO 14
YAZAR Prof.Dr. HASAN TUTAR

İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler örgütlerin kişilerle ve diğer örgütlerle sağlıklı ilişkiler kurup bunu sürdürmesidir. Örgütün izlemekte olduğu politikanın halkla benimsetilmesi, çalışmaların duyurulması, yönetime karşı olumlu havanın yaratılması ve halkın Halkla ilişkiler, hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış planlı, inandırıcı, bir iletişim çabasıdır. İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü halkla ilişkileri; “Bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyetli ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik çabalardır.” şeklinde tanımlamıştır. Halkla ilişkiler üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi temel fonksiyonlarının yanında söz konusu fonksiyonları destekleyici bir işletme fonksiyonudur. Halkla İlişkilerin Özellikleri Halkla ilişkiler, bir örgütü etkileyen pek çok çevresel faktörün örgüt lehine düzenlenmesini sağlar. Örgütlerde halkla ilişkiler fonksiyonunun özellikleri aşağıdaki gibidir: Halkla ilişkiler örgütlere özgü bir faaliyettir. Halkla ilişkiler gerçek kişiler arasında bir iletişim değil, kurum ve kuruluşlar arasında yürütülen planlı bir etkileşim faaliyetidir. Halkla ilişkiler ilgili çevrelere yönelik bir faaliyettir. Halkla ilişkilerin hedefinde hem örgütün dış çevresi hem de iç çevresi yani çalışanlar ve halk vardır. İletişim, anlayış, kabul ve iş birliğidir. Halkla ilişkilerde organizasyon ile çevresi arasında karşılıklı etkileşim (iletişim) vardır. Bu etkileşimin istenen düzeyde olabilmesi için karşılıklı olarak anlama, kabul ve iş birliği gerekir. Halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonudur. Birincisi, kurum ile çevresi arasındaki ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi görevi öncelikle yöneticilere düşer. Halkla ilişkilerin temel ilkeleri şunlardır: Dürüstlük: Halkla ilişkilere anlam kazandıran ve sürmesini sağlayan dürüstlüktür. Doğruluk ve güvenilirlik, halkla ilişkilerde dürüstlüğün temelini oluşturur. İnandırıcılık: Güven sağlanmasında en önemli faktörlerden biri inandırıcı olmaktır. İnandırıcı olmak için hedef kitleye göre mesajı iletmek gerekir. Yineleme: Halkla ilişkilerin önemli ilkelerinden biri, mesajların verilme sıklığının artırılmasıdır. Bu ilişkinin sürdürülebilirliğine yardımcı olur.

HALKLA İLİŞKİLERİN AMACI

Halkla ilişkilerin temel amacı, kurum ve kuruluşların ilgili çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmasını sağlamak, etkin bir iletişim, etkileşim ortamı yaratmaktır. Halkla ilişkiler fonksiyonunun amaçları şunlardır: • Halkla ilişkiler, halkı aydınlatmak ve onlara çalışmalarını benimsetmek, • Halkın işletmeye karşı olan olumlu tutum ve davranış göstermesini sağlamak, • Halkın yönetimle olan ilişkilerini güçlendirmek, • Halkla iş birliği kurarak hizmetlere çabuk ve kolay ulaşmasını sağlamak, • Halkın istek, tavsiye, telkin ve şikâyeti şeklindeki geri bildirimlerinden yararlanarak işletme politikası ve stratejisi belirlemektir. Halkla ilişkiler çevrede yer alan kişi ve kuruluşlarla olumlu ilişkiler kurmak, işletme-insan-toplum bütünleşmesini sağlamak halkla ilişkilerin temel amacıdır. Halkla ilişkiler, örgütün çevreleriyle ilişki kurmasını sağlar. Destekleyici bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler halkı aydınlatarak örgütün faaliyetlerini benimsetir, halkta yönetime karşı olan olumlu bir kanaatin oluşmasını sağlar, halkın yönetimle ilişkilerini geliştirir. **İŞLETME YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER**

Halkla ilişkiler, işletme ile çevresi arasında karşılıklı iletişimi ve iş birliği sağlamayı ve bunu sürdürmeyi olanaklı kılan yardımcı bir yönetim fonksiyonudur. Adına “besleyici yankı” denilen geri bildirim (feed-back) alabilmek için mesajı ileten kaynak özel bir çaba harcar. Bunun için kamuoyu araştırmaları, özel görüşmeler yapar ya da yüz yüze ilişkilerden yararlanır. Besleyici yankının elde edilme aşaması, halkla ilişkilerdeki iletişimde ikinci aşamayı oluşturur. Verilen bilgilerin halkta yarattığı tepkinin ne olduğu, halkın isteklerinin neler olduğu, bunları karşılamak için ilgili yönetimin neler yapması gerektiği besleyici yankı sayesinde öğrenilir. İşletmelerde halkla ilişkiler olmadan örgüt çevresiyle iletişim kuramaz. Pazarlama Yönlü Halkla İlişkiler Pazarlama iletişimi, rekabetin yoğun yaşandığı pazarlarda örgüte ilişkin pozitif yönlü bir imaj inşa etmekle yükümlüdürler. Müşterileri ile iletişim içinde olması gereken işletmeler için halkla ilişkiler pazara girmenin, pazarda tutunmanın ve pazar payını genişletmenin aracıdır. Pazarlama yönlü halkla ilişkilerin temel faaliyetleri şunlardır: • Ürün tanıtımına yardımcı olmak • Tüketicilerin ürüne olan ilgisini pekiştirmek güvenlerini kazanmak •

Ürüne destek veren güçlü kurum imajını yaratmak • İşletmeyi uzman ve lider olarak konumlandırmak Pazarlama yönlü halkla ilişkiler, proaktif halkla ilişkiler ve reaktif halkla ilişkiler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. İşletmelerde Halkla İlişkiler Politikaları Halkla ilişkiler politikası çerçevesinde hazırlanacak programlar bir süreç şeklinde gerçekleşir. Söz konusu süreçte yerine getirilecek faaliyetleri aşağıdaki gibi açıklanabilir: Fon tedariki: İşletmelerin gerek mevcut hizmetlerini sürdürebilmesi, gerekse yeni hizmet alanlarının oluşturulması, ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin alınması ve yeni yatırımların yapılabilmesi için kaynağa ihtiyacı vardır. Söz konusu kaynaklar özel veya kamu kaynaklarından elde edilebilir. Medya ile ilişkiler: İşletmenin plan ve projeleri konusunda eksik veya yanlış bir bilginin topluma sızması işletme hakkındaki kanaati ve işletme imajının olumsuz yönde etkiler. Halkla ilişkiler uzmanı medya ile iletişim kurarak işletme ile ilgili haberlerin işletme imajına katkı sağlayacak tarzda olmasını sağlar. Gerekli malzeme ve araçların tedariki: İşletmenin toplumda pozitif imajına katkı sağlayabilecek, görsel-işitsel yeteneklerini artıran araç ve malzemeleri tedarik etmektir. Yayın işlerini yürütmek: İşletmenin tanıtımı ve müşterilerin bilgilendirilmesi konusunda hazırlanan haberler, bültenler, yıllık raporlar, broşürler, kitapçıklar, el ilanları gibi dokümanların hazırlanması ve dağıtılması halkla ilişkiler departmanının faaliyetleri arasındadır. Eğitim vermek: Halkla ilişkiler yöneticileri işlerini en etkin bir şekilde yapabilmek için, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi, iletişim, kültürel antropoloji gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarında kendini ve çalışanlarını eğiterek halkla ilişki kanallarını güçlendirebilir. Toplum katılımı: İşletmenin kuruluş amaçlarından biri de topluma hizmet sunmaktır. Bu nedenle hizmet verdiği toplumla iç içe olmalı, onların kanaatlerini açıklamalarına fırsat sağlamalıdır. Özel gün, sergi, toplantı, seminer ve konferans düzenlemek: Özellikle arz eden durumları planlamak ve uygulamak halkla ilişkiler bölümünün görevleri arasındadır. Bu amaçla, seminer, konferans workshop gibi eğitsel toplantılar organize edilmelidir. Kulis ve lobicilik: Diğer işletmelerle ilişki geliştirmek, tüketici ve meslek birlikleriyle ilişki kurmak, halkla ilişkiler faaliyetleri arasında yer alır. Bu amaçla kulis ve lobicilik faaliyetinde bulunulur. Halkla İlişkiler Stratejisi Halkla ilişkiler stratejisine bir içerik kazandırmak için misyon ve vizyon oluşturulur, öncelikle halkla ilişkiler departmanı çalışanlarına ve daha sonra tüm işletme çalışanlarına söz konusu misyon ve vizyon benimsetilir. Bundan sonraki aşama, işletmenin olumlu bir imaja sahip olması için tanıma ve tanıtma faaliyetleridir. Halkla ilişkiler stratejisi çerçevesinde yürütülecek diğer bir faaliyet medyanın izlenmesidir. Bu işletmenin çevreden bilgi edinmesinin en önemli araçlarından biridir.

HALKA İLİŞKİLER VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde yönlendirme ve eşgüdüm aracıdır. Örgütsel iletişim doğrudan, ya da dolaylı olarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Günümüzde örgütler, faaliyetlerini değişken ve dinamik bir çevrede sürdürürler. Çevreyle ilişki, iletişim sayesinde olabilir. Günümüzde “bilgi işleyen birimler” olarak görülen örgütlerin, çevre ile hayati önemi olan ilişkilerinin düzenlenmesinin koşulu, çevresel bilgilerin örgüte aktarılmasıdır. William G. Scott’a göre örgütsel iletişim, örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumlu bir biçimde yürütülmesini sağlayan süreçlerdir. Örgütü oluşturan unsurlar arasında bağlantı, iletişim sayesinde kurulur. Örgütsel iletişim performans yönetimi ve örgüt geliştirme gibi insan kaynakları çalışmalarını da içerir. Örgütsel iletişimde, örgüt hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya, emirlerin, kararların, hedeflerin, planların talimatların, aşağıdan yukarıya doğru ise bilgilerin, gönderildiği “dikey iletişim” kurulur. Halkla İlişkiler ve Kurumsal İtibar Kurumsal itibar insanların kurum hakkındaki fikirlerinin bütünüdür. Bir kurumun iç ve dış müşterileri tarafından nasıl algılandığının soyut görüntüsüdür. Diğer bir ifadeyle itibar, kamuoyunun kurum hakkındaki kanaatidir. Kurumsal itibarı belirleyen temel faktör, kurumun fiziksel görünümü ile ürettiği mal ve hizmetin, algılanış biçimidir. Kurumsal itibar, algılanan bir değer olmakla birlikte, bugün çağdaş örgütlerin fiziksel, mali ve insan kaynaklarının yanında, kurumların önemli aktiflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kurumsal itibar yönetimi ile kurumun imajını yükseltip kurum hakkında olumlu algılar ortaya çıkarılır. Kurumsal imaj, kurumun insan zihnindeki çağrışımları, kurumla ilgili hisler, algılama biçimleri ve izlenimlerin olumlu veya olumsuz görüntüleridir. Kurumsal kimlik ise, kurumun iç çevresi tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Kurumsal itibar söz konusu unsurların karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenir. Kurumsal itibarı inşa etmek ve kurum hakkında güven tesis etmek için öncelikle kişisel imajın güçlendirilmesi gerekir. Kurumsal güven ve itibar sağlayacak diğer bir imaj faktörü ürün imajıdır. Ürün imajı, kurumsal itibarın kamuoyuna yansımaları sağlar. Kurumsal itibarın rekabet avantajı yaratmasının nedeni, taklit edilmesinin kolay olmamasıdır. Kurumlar kısa vadede somut varlıklarına, uzun vadede ise soyut varlıklarına bağlı olarak değer kazanırlar. Güçlü bir kurumsal itibar, kuruma üç bakımdan değer katar. Bunlar; finansal değer, pazar değeri ve insan kaynakları değeridir. Bunları kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz: İtibarın bir değeri vardır ve bu finansal olarak ifade edilebilir. Aynı fiziksel varlığa sahip olan kurumlardan birinin diğerinden marka değerinin daha yüksek olması, ancak itibar değeriyle açıklanabilir. Güçlü itibara sahip olan kurumlar, iç ve dış müşteriler tarafından tercih edilir, korunur ve tanınmışlığın avantajından yararlanır. Kurumsal İtibarın Yönetimi İtibar yönetimi söz konusu soyut değerlerin yönetimi anlamına gelir. Kurumsal itibar daha

önce de belirtildiği gibi, kurum kültürü, kurum iklimi, kurum imajı ve kurum kimliğinden oluşur. İtibar yönetimi “Kurum lehine ortak düşünceler oluşturmak” şeklinde tanımlanmıştır. Kurumsal itibar yönetimi, her şeyden önce “algı yönetimi” gibi sübjektif değerlerin yönetimi anlamına gelir. Kurumun ilişkide bulunduğu insanlar kadar, kurumsal itibar algısı da farklıdır. Kurumsal itibarın yönetilebilmesi veya paydaşlarda kurum lehine bir kanaatin ortaya çıkabilmesi için, öncelikle algılamının yönetilmesi gerekir. Algılama yönetimi sürecini oluşturan söz konusu unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Hedef kitlenin değerleri ile uyumlu davranmak: Kurumsal itibar yönetimi söz konusu inanç ve değerlere saygılı tutum ve davranış geliştirmeyi içerir. Ölçülebilir standartlar koymak: İtibar, algı ve imaj gibi soyut değerleri bilimsel bakımdan ele alabilmek için, ölçülebilir standartlar geliştirilmelidir. Yeniliği (innovation) yönetmek: Kurumsal sadakatin en azından vatandaş memnuniyetinin sağlanması için, kurumsal yenileşmenin kesintisiz biçimde sürmesi gerekir.

Görselliği yönetmek: Bir kurum veya kuruluşta görselliğin doğru yönetimi için, insanların yakın hafızalarına ve kısa süreli belleklerine hitap etmek gerekir. Kurumsal itibar yönetiminin başarısı, söz konusu görselliğin ne ölçüde başarıyla yönetildiğine bağlıdır. Tüm kurumlar kuruluş amaçlarına yaklaştıkları ölçüde itibarları artar, uzaklaştıkları ölçüde itibarları azalır. İtibar yönetimi sayesinde, örgütün iç ve dış çevresi üzerinde etkisi yükselir.