

# İŞLETME YÖNETİMİ - I

## DERS NOTU

YRD. DOÇ. DR. MEHMET EMİN MERTER

AKHİSAR - 2013

# İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

**İşletme**, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan, işleyen veya işletilen iktisadi birime denir. İşletme denildiğinde büyüklüğü yada küçüklüğü dikkate alınmaz. Buna göre bir bakkal dükkanı da manav da işletmedir, THY da Arçelik te bir işletmedir. Aynı şekilde bir kuruluşun devlete ait olması ya da özel sektöre ait olması da bunu değiştirmez. Önemli olan bu kuruluşun insanların ihtiyaçlarını doğrudan ya da dolaylı olarak karşılamış olmasıdır.

## ÜRETİM FAKTÖRLERİ

Herhangi bir mal veya hizmetin üretilebilmesi için mutlaka bir araya gelmesi gereken faktörlere denir. Bunlar; Tabiat, Sermaye, Emek ve Müteşebbis (Girişimci) olarak sayılmaktadır. Bunlardan birisi olmadan bir üretimden ve bir işletmecilik faaliyetinden bahsedilemez.

1. Tabiat, Doğa, Doğal Kaynaklar: Üretimin yapılabilmesi için doğada var olan çok değişik maddeler, madenler yada diğer unsurlardır. Yada doğadan çeşitli işlemler sonucu elde edilen ürünlerdir. Buna göre kömüre, petrol, su, buğday vb. hepsi birer doğal kaynaktır.

2. Sermaye: Para ile ifade edilen ve üretim için üretilmiş üretim araçlarına sermaye denir. Buna göre sermaye denildiğinde sadece para değil aynı zamanda para ile ifade edilen ve bir üretim yapılabilmesi için üretilmiş olan örneğin makine, bilgisayar, alet, bir lokantadaki tencere, tava vs. hepsi birer sermayedir.

3. Emek: İnsanların mal ve hizmet üretimi sürecinde yer almasıdır. Özellikle sanayileşme ile birlikte nitelikli işgücüne olan ihtiyacın artması, emek unsurunu daha önemli bir hale getirmiştir.

4. Müteşebbis (Girişimci) : İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren ve kar ve zarar riskine katlanan kişiye girişimci denir. Bir üretim faaliyetini işletmecilik olup olmadığı açısından ayırt etmedeki en önemli kriterlerden birisidir. Örnek olarak evde yapılan yemek pişirme faaliyeti ile bir lokantadaki yemek pişirme faaliyetini verebiliriz.

**Yönetici:** İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren ancak kar ve zarar riskine katlanmayan kişiye yönetici denir. Girişimci ile yönetici arasındaki temel fark; girişimci kar ve zarar riskine katlanırken yönetici bu riske katlanmamaktadır.

# İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

## İHTİYAÇ KAVRAMI

İnsanların ihtiyaçları sınırsızdır. Gelişen ve değişen şartlara bağlı olarak ihtiyaçlar da değişmektedir. Ülkelerin ve dolayısıyla toplumların gelişmesine paralel olarak ihtiyaçlar da değişmekte ve çeşitlenmektedir. İhtiyaç kavramı tüm iktisadi ve işletmecilik faaliyetlerinin özünü oluşturmaktadır. Bu nedenle ihtiyaç kavramı üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmaktadır. **İhtiyaç** kavramı, giderilmek isteği ile yokluk duygusu olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaçlar klasik olarak ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, Birincil İhtiyaçlar (yemek yeme, su içme, uyuma vb.) ; İkincisi ise İkincil İhtiyaçlardır. Birincil ihtiyaçlar insanların varlıklarını ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için mutlaka karşılanması gereken ihtiyaçlardır. İkincil ihtiyaçlar ise insana karşılandığında mutluluk ve haz vermektedir. Sinemaya gitmek, kitap okumak, tatile çıkmak, müzik dinlemek, çalışmak, iletişim kurmak vs...

İhtiyaçların önemine istinaden bu konu üzerinde yapılan bir çok çalışmadan biriside Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi diye biline bir çalışmadır. Maslow isimli bilim adamı tarafında yapılan çalışma, önce iki temel varsayım ileri sürmektedir. Bunlardan birincisine göre; insan ihtiyaçları ile davranışları arasında bir ilişki bulunmaktadır. İkincisinde ise bu davranışların karşılanışlarındaki şiddet derecesine göre sıralanmasıdır.

Bu iki temel varsayımdan sonra da ihtiyaçları şöyle sıralamıştır:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların yaşamlarını sürdürebilmesi için mutlaka karşılanması gereken (yemek yeme, su içme vb.) ihtiyaçlardır.
2. Güvenlik İhtiyacı: İnsanlar canlarının, mallarının ve namuslarının güvence altında olmasını İster
3. Ait Olma (Mensubiyet) ve Sevgi İhtiyacı: İnsan sosyal bir varlık olduğunda başkaları ile birlikte olmak ve sevme ve sevilme gibi duygularının karşılanmasını bekler.
4. Saygı Görme İhtiyacı: Her insan toplum içinde bir statü sahibi olmayı (doktor, polis, öğretmen, avukat, işadamı, memur vb.) ve böylece başkalarından saygı görmeyi bekler.

# İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İlk dört ihtiyacı hemen herkes gerçekleştirmekte, bu son ihtiyacı ise ancak belirli idealleri olan insanlar gerçekleştirebilmektedir. Okul birincisi olmak isteyen bir öğrenci, kendi işinin sahibi olmak isteyen bir işçi, önemli bir bilim adamı olmak isteyen bir akademisyen, sağlık alanında önemli bir buluş yapmak isteyen doktor vs..

## İŞLETMELERİN AMAÇLARI

1. Kar Elde Etmek: Kar, en önemli amaçtır. İşletmelerin belirli bir dönemde elde ettiği gelir ile bu gelirin elde edilebilmesi için yapılan giderler arasındaki pozitif fark olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri kar elde edebilmeleri ile mümkündür. Ancak bazı işletmeler açısından öncelikli amaç kar elde etmek değildir. Bazı işletmelerde kar elde etmek 2. ve hatta 3. , 4. derecede amaç olarak yer alabilir. Örneğin bazı devlete ait olan işletmelerde öncelikli amaç kar elde etmek değil, Kamu Yararı ya da Sosyal Fayda dediğimiz bir yararı sağlamaktır. Bu işletmeler zarar da etseler varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürürler. Özel sektör için durum tersinedir. Öncelikli amaç kar elde etmektir.

2. Toplum Hizmet Etmek: İşletmeler, ürettikleri mal veya hizmetler ile toplumun ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Fakat özellikle özel sektör işletmelerinin sadece bu amaç için işletme kurmaları düşünülemez.

3. Varlıklarını Sürekli Kılmak: İşletmeler kurulurken kendilerine bir ömür biçmezler. İşletme sahipleri kuracakları işletmelerin hep yaşamasını ve zamanla büyümesini isterler. Bunu gerçekleştirmek istemeleri bir amaç olarak karşımıza çıkar.

## İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

1. İşletmelerin Ekonomik Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırılması

- a. Mal Üreten İşletmeler
- b. Hizmet Üreten İşletmeler
- c. Pazarlama İşletmeleri

# İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

## 2. İşletmelerin Faaliyet Konuları Bakımından Sınıflandırılması

a. Sanayi İşletmeleri: Belirli hammaddeleri işleyerek, şeklini değiştirerek ve birçoklarını bir araya getirerek monte edip yeni bir mal ortaya çıkaran işletmelerdir. Örneğin Otomobil, bilgisayar, mobilya, konfeksiyon vb.

b. Ticaret İşletmeleri: Başka işletmeler tarafından üretilmiş olan mal veya hizmetlerin alınıp satılarak el değiştirilmesi faaliyetinde bulunan işletmelerdir.

c. Hizmet İşletmeleri: Turizm, banka, sigorta vb. hizmetleri üreten kuruluşlardır.

## 3. İşletmelerin Sermaye Sahipliği Bakımından Sınıflandırılması

a. Özel İşletmeler

b. Kamu İşletmeleri

c. Karma İşletmeler

d. Yabancı Sermayeli Kuruluşlar

## 4. İşletmelerin Hukuki Yapıları Bakımından Sınıflandırılması

A. Tek Kişi İşletmeleri

B. Şirketler

1. Adi Şirketler

2. Ticaret Şirketleri

a. Şahıs Şirketleri

a1. Kollektif Şirket

a2. Komandit Şirket

b. Sermaye Şirketleri

b1. Anonim Şirket

b2. Limited Şirket

b3. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

C. Kooperatifler

# İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

**A. Tek Kişi İşletmeleri :** Bir tek kişi tarafından sermayesi temin edilerek kurulan ve yönetilen işletmelerdir.

## **B. Şirketler**

**1. Adi Şirketler :** İki veya daha fazla kişi tarafından kurulan ve tüzel kişiliğe sahip olmayan, Borçlar Hukuku hükümlerine tabi olan şirket türüdür. Şirket sözleşmesi yazılı veya sözlü olabilir.

**2. Ticaret Şirketleri :** Ticaret şirketleri; Şahıs yada Sermaye Şirketleri olmak üzere iki şekilde kurulmaktadır. Ticaret şirketleri Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabidirler. Ortaklık ve ortaklarının sorumlulukları ön planda ise bu şirketlere Şahıs Şirketleri; şirketin sermayesinin ön planda olduğu ve sorumlulukların sermayenin oluşma biçimine göre söz konusu olduğu şirketler ise Sermaye Şirketleridir.

### **a. Şahıs Şirketler**

#### **a1. Kollektif Şirket** ( Örnek: ABC Kollektif Şirketi)

Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında çalıştırmak gayesiyle özel kişiler tarafından kurulan ve ortaklarının hiç birinin sorumluluğu sınırlandırılmamış olan şirkettir. Koll. Şti ortakları, şirket alacaklılarına karşı tüm mal varlıkları ile sorumludur, sermayedeki paylarına bakılmaz.

Şirketi, şirket sözleşmesinde aksine bir hüküm yoksa, ortakların her birinin şirketi yönetmeye yetkilidir. Şirkete tüzel kişiler ortak olamaz, sadece gerçek kişiler olabilir. Şirket sözleşmesinde; şirketin kollektif olduğu, ticaret unvanı, merkezi, faaliyet konusu, kurucu ortakların isimleri, uyrukları ve ikametgahları gibi bilgiler yer alır. Şirket sözleşmesi noterden tasdik ettirildikten sonra şirket merkezinin bulunduğu yerdeki Ticaret Siciline başvurulur ve Ticaret Sicili gazetesinde yayınlanarak şirket kurulmuş ve tüzel kişilik kazanmış olur.

#### **a2. Komandit Şirket** (Örnek: Mehmet Emin Merter ve Ortakları Komandit Şirketi)

Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek maksadıyla kurulan ve şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya bir kaçının sorumluluğu sınırlandırılmamış ve diğer ortak veya ortaklarının sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlandırılmış olan şirkete denir. Sorumluluğu sınırlandırılmamış olan ortaklara Komandite Ortak, sınırlandırılmış ortaklara ise Komanditer Ortak denir.

# İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

Şirketin yönetimi Komandite Ortaklar tarafından yapılır. Şirketin ticaret unvanında Komandite Ortaklardan birinin adı soyadı yer alır. Şirkete tüzel kişiler ortak olamaz, sadece gerçek kişiler olabilir. Şirket alacaklılarına karşı komandite ortaklar tüm mal varlıkları ile sorumludur. Buna karşılık komanditer ortaklarının sorumluluğu şirkete koydukları sermaye oranında sınırlıdır. Komandit şirketlerde aynen kollektif şirketler gibi kurulurlar.

## **b. Sermaye Şirketleri**

### **b1. Anonim Şirket (ABC A.Ş.)**

Sermayesi paylara bölünmüş ve borçlarından dolayı sadece mal varlığı ile sorumlu olan bir şirkettir. Bu şirketin kuruluşu için en az 5 ortağın olması gerekir. (Yeni TTK'na göre 1 kişi de A.Ş. Kurabilecek) Sermayesi belirli ve miktarı zamana ve şirketin faaliyet konusuna göre değişmektedir. Halka açık A.Ş. ler için 100.00 TL, normal A.Ş. ler için 50.000 TL dir. Bazı faaliyetler için mutlaka A.Ş. Kurulması zorunludur. Örneğin Banka, sigorta şirketi kurulacaksa, A.Ş. olmak zorunludur. Anonim Şirketler Ani ve Tedrici olmak üzere iki şekilde kurulur.

Ani kuruluşta, A.Ş. ortakları sermayenin tamamını kendileri koymayı taahhüt eder ve şirket sermayesinin en az 1/4 ini ödeyerek Ticaret Bakanlığına müracaat ederek izin alırlar. Daha sonra mahkemeye müracaat eder ve mahkemeden şirketin kuruluşuna ilişkin kararı aldıktan sonra Ticaret Siciline başvuru ve Ticaret Sicili gazetesinde yayınlandıktan sonra şirket kurulmuş olur.

Tedrici kuruluşta ise şirket kurulurken sermayenin bir kısmını ortaklar koyar, diğer kısmı için ise halka müracaat ederler. Şirket kurulurken bir yandan ortaklar sermayenin 1/10 i bankaya yatırılır ve daha sonra Ticaret Bakanlığına başvuru. Diğer taraftan da halka satılacak hisse senetlerinin satışı için bir aracı kuruluşla anlaşılır.

Anonim şirketlerde, Yönetim Kurulu, Ortaklar Genel Kurulu ve Ortaklar Genel Kurulu olmak üzere üç temel organı bulunmaktadır. Anonim şirketlere gerçek kişilerin yanı sıra tüzel kişilerde ortak olabilir. A.Ş. lerin en önemli özelliği , sermaye ihtiyacı duyduklarında halka tahvil ve hisse senedi ihraç ederek gerekli sermayeyi temin edebilmeleridir.

# İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

## **b2. Limited Şirket** (ABC Ltd. Şti.)

En az 2 ve en çok 50 kişi tarafından kurulur. Ortakların sermayesi belirli ve sorumlulukları koydukları sermaye ile sınırlıdır. Sermayesi en az 10.000 TL dir. Ltd. Şti ler hisse senedi ve tahvil ihraç edemezler. Limited şirketleri aksine bir hüküm yoksa bütün ortaklar tarafında müdür sıfatıyla yönetilir. Her ortak müdürdür, ancak içlerinden biri veya dışarıdan birisi müdür olarak atanır ve böylece diğerleri sadece ortak olarak kalırlar.

## **b3. Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket**

## **5. Kamu İşletmeleri**

Devlete ait olan işletmeleri başlıca iki grupta toplayabiliriz.

### **a. Döner sermayeli ve Döner sermayesiz işletmeler**

Devlet bir işletme kurarken başlangıçta işletmenin kuruluşu için gerekli olan sermayeyi koyar ve bir daha sermaye koymaz. İşletme kendi yağıyla kavrularak faaliyetine devam eder . Aynı şekilde işletmeler kurulurken gerekli sermayeyi koymakta ve bu sermayeyi her yıl koymak suretiyle işletmeye gerekli sermaye desteği sağlamaktadır. Birinci tür işletmelere Döner sermayeli işletme, ikinci tür işletmeye de döner sermayesiz işletme denir. Devlet matbaası Döner sermayesiz işletmeye, Damga Matbaası ise döner sermayeli işletmeye örnektir.

### **b. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)**

KİT'ler Kamu İktisadi Kuruluşları (KİK) ve İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

KİK'ler “sermayelerinin tamamı devlete aittir ve tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulurlar ve gördükleri bu kamu hizmetleri nedeniyle ürettikleri mal ve hizmetler imtiyaz sayılan KİT lerdir.” Örnek olarak DDY, Devlet Hava Meydanları Genel Müdürlüğü verilebilir.

İDT'ler ise “ sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre kurulmuş olan KİT'ler “ olarak tanımlanmıştır. Örnek olarak Ziraat Bankası, Devlet Malzeme Ofisi, Toprak Mahsulleri Ofisi verilebilir.



# İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

## 6. İşletmelerin Ekonomik Birleşmeler Bakımından Sınıflandırılması

### a. Karteller

Aynı dalda üretim yapan işletmelerin aralarındaki rekabeti kaldırarak, rakiplerini ortadan kaldırmak, Pazar paylarını arttırmak ve böylece daha çok kar elde etmek amacıyla yaptıkları anlaşmalardır. Fiyat Kartelleri, Üretimin Sınırlandırılmasına Ait Karteller, Satış Kartelleri, Şart Kartelleri gibi türleri bulunmaktadır.

### b. Holding

Bir veya daha fazla işletmenin hisse senetlerini elinde bulundurarak onların yönetim ve denetimine sahip olan şirkettir. Holdinglerde biri ana şirket ve diğerleri yavru şirket olmak üzere iki tür şirket vardır. Ana şirketler ticari faaliyette bulunamazlar. Koç Holding bünyesinde Koç Holding A.Ş. Ana şirkettir, TOFAŞ, Arçelik, Otosan vb. şirketler yavru şirketlerdir. Holding bünyesindeki işletmelerin tümü Anonim Şirkettir.

### c. Konsorsiyum

İki veya daha fazla işletmenin belirli ve büyük bir işi birlikte yapmak amacıyla oluşturdukları ve işin bitiminde ayrıldıkları geçici bir süre için gerçekleştirdikleri işbirliğidir. Örnek olarak Marmaray .

### d. Tam Birleşme (Şirket Evlilikleri)

$A + B = C$  yada  $A + B = A$  yada  $A + B = A$  şeklinde gerçekleşen birleşmelerdir. Örnek olarak AveA verilebilir.

# İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ VE BÜYÜME YÖNTEMLERİ

Her işletme kurulurken büyüme arzusu ile kurulur ve zamanla da bu isteğini gerçekleştirmek ister. İşletmeler kurulurken hangi büyüklükte kurulması gerektiğine ilişkin olarak verilecek karara etki eden en önemli faktör, talep'tir.

İşletmeler arasından büyüklük açısından karşılaştırmalar yapabilmek için çeşitli ölçütler dikkate alınır. Bu ölçütler şöyle sınıflandırılmaktadır:

## 1. Kantitatif (Niceliksel) Ölçütler

- a. Satışlar
- b. Sermaye miktarı
- c. Kullanılan makine ve tezgahların sayısı veya gücü
- d. Harcanan enerji miktarı
- e. Toplam yatırım miktarı
- f. Belirli bir sürede kullanılan hammadde ve malzeme miktarı
- g. İşlenen veya kullanılan arazi büyüklüğü
- h. Belirli bir sürede ödenen ücret ve aylıklar

## 2. Kalitatif (Niteliksel) Ölçütler

- a. İşletmelerin yönetim şekilleri
- b. Dağıtım kanallarının büyüklüğü
- c. Hukuki yapıları
- d. İşletmelerde benimsenen yönetim anlayışı

İşletmeler kurulurken hangi büyüklükte kurulması gerekir sorusunun cevabı; en uygun (Optimum-Optimal) büyüklükte kurulmalıdır. En uygun işletme büyüklüğü ise birim başına düşen maliyetlerin en düşük olduğu büyüklüktür.

# İŞLETMELERİN BÜYÜKLÜĞÜ VE BÜYÜME YÖNTEMLERİ

İşletmeler büyümek istediklerinde başlıca iki değişik açıdan büyümelerini gerçekleştirirler. Buna göre ;

1. İç Büyüme: İşletmelerin mevcut işletmeleri bünyesinde yeni yatırımlar yaparak gerçekleştirdikleri büyüme türüdür.

İletmelerin mevcut makine sayısını arttırmaları buna örnek olarak verilebilir.

2. Dış Büyüme: İşletmelerin faaliyette buldukları konularda yada başka konularda yeni yatırımlar yapmaları şeklinde gerçekleştirdikleri büyüme yöntemidir. Örnek olarak TANSAS'ın yeni şubeler açması veya Ülker'in et ürünleri sektörüne girmesi verilebilir.

Başka bir açıdan işletmeler yine iki değişik açıdan büyümektedirler. Buna göre de;

1. Yatay Büyüme: İşletmelerin faaliyette buldukları alanda faaliyet gösteren bir işletmeyi satın almaları yada yeni bir işletme kurmaları şeklinde gerçekleştirdikleri büyüme şeklidir. Örnek olarak Boyner'in YKM'yi satın almasını veya Manisa'da faaliyette bulunan ve makine üreten bir işletmenin aynı makineyi üretmek üzere Bursa'ya da bir işletme kurmasını verebiliriz.

2. Dikey Büyüme: İşletmelerin dikey büyümeleri kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Birincisi İleriye Doğru Büyüme, İkincisi ise Geriye Doğru Büyümedir. İleriye Doğru Büyüme, işletmenin müşteri yönlü büyümesidir. Diğer bir ifade ile üretim sonrasında yönelik büyümedir. Örnek olarak Altınyıldız firmasının ürünlerini satmak üzere mağazalar açmasını verebiliriz. Geriye Doğru Büyüme ise işletmelerin üretim öncesine yönelik büyümeleridir. Diğer bir ifade hammadde yönlü büyümedir. Örnek olarak Sarar firmasının kumaş üreten bir işletmeyi açması veya satın almasıdır.

## İŞLETME KAPASİTESİ

Bir işletmenin elinde bulundurduğu üretim faktörlerini kullanarak üretebileceği mal veya hizmetin, bir ölçü birimi ile ifade edilmesine işletme kapasitesi denir. Örnek olarak bir fırının günde 3.000 adet ekmek üretebilmesi mümkün ise bu fırının kapasitesi 3.000 adet/gün'dür. Bir makine ayda 10.000 metre kumaş üretebiliyorsa, bu makinenin kapasitesi 10.000 metre/ay'dır. Kapasitenin çeşitli türleri vardır. Buna göre kapasite türleri şöyle sayılmaktadır.

1. Teorik Kapasite: Hesaplamalar yolu ile bulunan ve hiçbir işletmenin ulaşmasının mümkün olmadığı kapasite türüdür.

# İŞLETMELERİN BÜYÜME YÖNTEMLERİ VE KAPASİTE

2. Pratik Kapasite: İşletmelerde üretim faaliyetleri tamir, bakım, arıza vb nedenlerle aksar. Bu ve benzeri nedenlerle işletmelerin gerçekleştirebilecekleri kapasite türüne pratik kapasite denilmektedir. Ancak işletmelerin bir çoğu da bu kapasite miktarına ulaşamayabilirler.

3. Fiili Kapasite: Pazar şartları, talebin düşüklüğü gibi nedenlerle pratik kapasiteye de her zaman ulaşılabilmesi mümkün olamayabilir. Bu şartlar altında ulaşılacak kapasiteye fiili kapasite denir.

4. Boş (Aylak) Kapasite: Fiili kapasitenin kullanılmayan kısmına denir.

Kapasite Kullanım Oranı: Pratik kapasitenin kullanılma oranına çalışma derecesi denir ve fiili kapasitenin pratik kapasiteye oranıdır. Yani;

Kapasite Kullanım Oranı:  $\text{Fiili Kapasite} / \text{Pratik Kapasite}$

Optimal (En Uygun) Kapasite: Birim başına maliyetlerin en düşük seviyede gerçekleştiği kapasiteye optimal kapasite denir.

## İŞLETMENİN KURULUŞU

### Kuruluş Yeri Kavramı ve Önemi

İşletmeler için kuruluş yeri, işletmenin faaliyetlerini sürdüreceği yerdir. İşletmenin kuruluş yeri seçilirken, oldukça dikkat edilmesi gerekir. Çünkü işletme bir kez kurulduktan sonra, işletmenin kuruluş yeri seçiminde bir hata yapıldığının farkına varılsa bile iş işten geçmiş olabilir. İşletme her türlü olumsuzluklara rağmen faaliyetlerini sürdürmeye karar verebilir, bunun ortaya çıkarabileceği olumsuzluklara katlanabilir. Veya işletmesini kapatarak asıl kurulması gereken yerde yeniden kurulmasını düşünebilir ki bunun bir maliyeti olacağı açıktır.

# İŞLETMENİN KURULUŞU

Optimal (En Uygun) Kuruluş Yeri; birim başına düşen maliyetlerin en düşük seviyede gerçekleştiği yer optimal kuruluş yeridir.

Verimlilik: İşletmenin aynı girdi ile daha çok çıktı elde etmesidir, yada daha az girdi ile daha çok çıktı elde edilmesidir.

Verimlilik = Çıktı / Girdi şeklinde formüle edilir.

İktisadilik: Bir birim mal veya hizmetin üretilebilmesi için gerekli maliyetin en düşük şekilde gerçekleştirilmesidir.

İktisadilik = Satış Tutarı / Üretimin Maliyet Giderleri Tutarı şeklinde formüle edilir.

Karlılık: İşletmeye yatırılan sermayenin verimliliğinin ölçüsüdür ve Kar / Sermaye şeklinde formüle edilir.

## İşletmelerin Kuruluş Yeri Seçimini Etkileyen Faktörler

1. Pazar: Alıcı ile satıcının bulunduğu yer olarak tanımlanan pazar, işletmelerin nereye kurulacağına ilişkin kararlarının verilmesinde önemli bir faktördür. Bazı işletmeler mutlaka pazarın içinde kurulması gerekir. Bazı işletmeleri için pazarın içinde bulunmanın bir önemi yoktur. Herhangi bir yerde kurulabilirler.

2. İşgücü (Emek): İşletmeler kurulurken ve kurulduktan sonra ihtiyaç duyacağı nitelikli işgücünü kolayca bulabileceği yerde kurulmalıdır.

3. Hammadde: İşletmelerin üretim yapabilmesi için gerekli olan girdileri (hammadde, madde vs.) en kolay, en ucuz, en güvenilir ve devamlı olarak temin edeceği yerlerde kurulmalıdır.

4. Taşıma: Bazı sektörler için taşıma konusu diğer tüm faktörlerin önüne geçebilmektedir. Bu açıdan işletme, taşıma türlerinden (karayolu, denizyolu, havayolu, demiryolu vs.) hangisi için öncelikli ihtiyaç duyacaksa bu ulaşım imkanlarının en uygun olduğu yerde kurulmalıdır.

5. Devletin Teşvik ve Sınırlamaları

6. Arsa Bedeli ve Kuruluş Giderleri

7. İklim, Enerji, Su

8. Diğer Faktörler

# İŞLETMENİN KURULUŞU

## Yapılabilirlik Projesi (Fizibilite Etüdü)

Kesin bir yatırım kararı almadan önce girişimcinin, yapmayı düşündüğü yatırım ile ilgili olarak ekonomik, teknolojik, finansal ve kuruluş yeri sorunları bakımından ayrıntılı bilgileri sistemli ve analizlere elverişli olarak elde edilmesine ve bunların bir rapor halinde toplanmasına Yapılabilirlik Projesi denir.

Yapılabilirlik Projesinin hazırlanmasındaki başlıca amaçlar şunlardır:

1. Yatırım kararına esas oluşturacak, pazara ilişkin yeterli ve öz bilgileri sağlamak,
2. İşletmenin hangi büyüklükte ve nerede kurulacağına ilişkin seçenekler arasından tercih yapmak
3. Yatırımın finansal boyutu, sermaye dış kaynaklardan temin edilecekse buna ilişkin seçenekleri tespit etmek.

## YATIRIM AŞAMALARI

1. Proje Fikri
2. Ekonomik – Teknik – Finansal Araştırmalar
3. Ön Yapılabilirlik Projesi
4. Değerlendirme ve Yatırım Kararı
5. Kesin Proje
6. Projenin Gerçekleşmesi
7. İşletmenin Kuruluşu ve Üretime Başlama

# İŞLETME FONKSİYONLARI

## İŞLETME FONKSİYONLARI

1. Yönetim.....	<b>YÖNETİM FONKSİYONLARI</b>
2. Üretim	1. Planlama
3. Pazarlama	2. Organizasyon
4. Finansman	3. Yönelme – Yürütme
	4. Koordinasyon
	5. Denetim

## YÖNETİM

Yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için başkalarına iş yaptırabilme ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanmakta ve bu faaliyetleri kendine inceleme alanı olarak seçen bir bilim dalıdır.

### YÖNETİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ

Yönetim teorisinin gelişimi genel olarak iki bölümde ele alınmaktadır.

1. Çağdaş Yönetim Öncesi (1880 Öncesi)
2. Çağdaş Yönetim Dönemi
  - a. Klasik Yönetim Düşüncesi
    1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
    2. Yönetim Süreci Yaklaşımı
    3. Bürokrasi Yaklaşımı
  - b. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi
  - c. Modern Yönetim Düşüncesi
    1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı
    2. Sistem Yaklaşımı
    3. Durumsallık Yaklaşımı

# İŞLETME FONKSİYONLARI

## a. Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik Yönetim Düşüncesinde çabalar iki noktada odaklanmaktadır. Birincisi, rutin işlerin yapılmasında makinelere ek olarak insanların etkili ve verimli çalıştırılması; ikincisi ise biçimsel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.

### 1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lerin başında öncülüğünü Frederick TAYLOR'un yaptığı bir yaklaşımdır. Taylor, işletmenin her kademesinde görev yapmıştır. Taylor'a göre işlerin yapılmasında verimsiz yöntemlerin kullanıldığını, zamanın boşa gittiğini, az iş yapılmasına rağmen işçilerin daha çok yorulduğunu, bu durumlarında işletmede verimliliği olumsuz yönde etkilediğini görmüştür. Bunun için standart iş zamanlarının belirlenmesi gerektiğini belirterek bugün dahi kullanılan Hareket ve Zaman Etütlerini geliştirmiştir. Ayrıca İş Bölümü ve Uzmanlaşmayı ortaya atarak uygulamıştır.

### 2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Öncüsü bir Fransız olan Maden Mühendisi Henri FAYOL'dur. Fayol işletmede hep üst kademelerde görev yapmıştır. Fayol işletme biliminin kurucusu olarak kabul edilmektedir. Fayol'a göre işletmelerdeki tüm sorunların kötü yönetimden kaynaklandığını ileri sürmüş ve işletme fonksiyonlarını ilk olarak ortaya koymuştur.

### 3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bir Alman bilimadamı olan Max WEBER tarafından geliştirilmiştir. Weber'e göre ideal bir bürokrasinin beş önemli özelliği şunlardır.

- a. İleri bir iş bölümü
- b. Otoritenin merkezleşmesi
- c. Rasyonel bir personel yönetimi programı
- d. Bürokratik kaide ve kurallar
- e. Yazılı kayıtlar ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi



# İŞLETME FONKSİYONLARI

## **b. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi**

En önemli özelliği klasik düşüncenin ihmal ettiği insan faktörünü inceleme konusu yapmasıdır. Buna göre organizasyonlarda yer alan insanların nasıl davrandıkları ve organizasyon yapısı ile davranış arasındaki ilişkileri izah etmişlerdir. En önemli temsilcileri Elton MAYO ve arkadaşlarıdır. Bunların yapmış oldukları Hawthorne Araştırmaları yönetim bilimine büyük katkılar da bulunmuştur.

## **c. Modern Yönetim Düşüncesi**

### **1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı**

İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri amaçlar için geliştirilen ( Oyun Teorisi, Doğrusal Programlama, Simülasyon Teknikleri vs.) karar tekniklerinin 1950'li yıllardan itibaren işletme yönetimleri tarafından da kullanılmaya başlamıştır.

### **2. Sistem Yaklaşımı**

Sistem Yaklaşımı: Organizasyonu çevresinden değişik kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek (süreç) mal veya hizmet üreten, ürettiği bu mal veya hizmetleri (çıktı) ileride tekrar kaynak temin etmek amacıyla çevresine veren birimler olarak gören bir anlayıştır. Diğer bir ifade ile tüm faaliyetleri ve süreçleri bir bütün olarak görmek ve düşünmek gerekmektedir.

### **3. Durumsallık Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre her işletme veya organizasyon için en iyi yönetim modeli getiren bir sistem yoktur. Dolayısıyla her işletme için uygulanabilecek çözüm biçimleri yoktur.

# İŞLETME FONKSİYONLARI

## İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA YENİ GELİŞMELER

### 1. KAİZEN (Sürekli İyileştirme)

### 2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Bu yaklaşım organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bu bilgiyi paylaşmalarını, bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Öğrenen örgüt (organizasyon) kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir.

Öğrenerek kendisini yenileyen, ortaya çıkan değişime uyumu başaran Öğrenen Örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta, yapmak ve uygulamak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler. Öğrenen Örgütlerin temel özellikleri beş madde de ele alınmaktadır. Bunlar;

- Sistematik problem çözme
- Yeni yaklaşımları deneme
- Geçmişe ait tecrübelerden öğrenme
- Başkalarından öğrenme
- Bilginin aktarılması

Örgütlerde öğrenmenin ölçülmesine ilişkin olarak geliştirilen yöntemlerden birisi olan “Yarı Hayat” ölçeğine göre, yarı hayat değeri kısa olan organizasyonlar, diğerlerine göre daha çabuk öğrenen organizasyonlardır. Buna göre örneğin aynı sektörde faaliyette bulunan iki ayrı işletmede satışların %50 oranında artması bir işletmede 3 ay, diğerinde 6 ayda oluyorsa, 3 aylık sürede bunu gerçekleştiren işletme daha çabuk öğrenen işletme olarak kabul edilir. “Yarı Hayat” kavramı ise belli bir performans ölçeğini bir önceki duruma göre %50 arttırmak için geçen zamanı ifade etmektedir

# İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA YENİ GELİŞMELER

## 3. SÜREÇ YENİLEME – DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Süreç Yenileme, işletmelerin müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, bünyelerindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirmelerini ve yeniden yapılandırmalarını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir iş veya faaliyetin daha kısa sürede bitirilmesi ve hatalardan arındırılması yolunda yapılan çalışmalara denilmektedir. Bu anlayışta esas olan şey, organizasyonun yapısının değiştirilmesi değil, üretimdeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Süreç Yenileme de yapılması gerekenler şöyle sıralanmaktadır:

- a. Hazırlık (Organizasyonda değişimi gerçekleştirecek kişi ve grupların organize edilmesi ve harekete geçirilmesi)
- b. Süreçleri Tanıma (Organizasyonda bir süreç haritası geliştirilerek süreçlerin tanınması ve müşteriye yönelik bir planın geliştirilmesi)
- c. Vizyon (Organizasyonda “atılım” gerçekleştirecek bir vizyonun gerçekleştirilmesi)
- d. Teknik dizayn ( Yeni sürecin teknik boyutunun oluşturulması)
- e. Sosyal dizayn ( Yeni sürecin sosyal boyutunun oluşturulması)
- f. Transformasyon ( Süreç vizyonunun gerçekleştirilmesi, bir pilot uygulama yapılması ve ardından organizasyonda sürekli gelişmenin devam ettirilmesi)

## 4. BENCHMARKİNG (KIYASLAMA):

En basit ifadesiyle kıyaslama başkalarından bir şeyler öğrenme anlamına gelir. Daha geniş bir ifadeyle kıyaslama bir örgüt için büyük önem taşıyan performansı arttırmak, rekabet edebilme ve değişen şartlara ayak uydurabilme gibi hedeflere odaklanarak, örgüt içinde eksikliği hissedilen herhangi bir konuda ‘en iyi’ yi aramak, bu ‘en iyi’ yi ‘en iyi’ yapan faktörleri incelemek ve yapılan incelemeler sonrasında çıkartılan sonuçları, örgütün yapısal karakteristiklerini dikkate alarak örgüte uyarlanmak için kullanılan ve süreklilik arz eden bir içselleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

# İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA YENİ GELİŞMELER

Kıyaslamanın özellikleri olarak bunlar sayılmaktadır:

- a. En iyi ile karşılaştırmak
- b. En iyiden öğrenmek
- c. Öğrenileni uyarlamak
- d. Yeni hedefler koymak
- e. Eyleme geçmek
- f. Rekabet avantajı yakalamak
- g. Sektör lideri olmak.

Kıyaslama türleri önce odaklanan noktaya göre ve seçilen ortağa göre olmak üzere 2 grupta toplanmaktadır. Odaklanan noktaya göre kıyaslama ise; ürüne odaklı, sürece odaklı, stratejilere odaklı olarak 3 alt grupta sayılmaktadır. Seçilen ortağa göre kıyaslama ise içsel, rekabetçi, sektör dışı ve türünün en iyisi olmak üzere 4 alt grupta incelenmektedir.

Genel olarak bir kıyaslama sürecinin başlıca aşamaları şunlardan oluşmaktadır:

1. Kıyaslama konularının belirlenmesi
2. Kıyaslama yapılacak işletmelerin belirlenmesi
3. Veri toplama yöntemini belirlemek ve veri toplamak
4. Kıyaslama yapmak ve farkları bulmak
5. Performans hedefi belirlemek ve uygulama planı hazırlamak
6. Uygulamak, sonuç almak ve yeniden kıyas yapmak
7. Şebeke organizasyonlar

# İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA YENİ GELİŞMELER

## 5. SANAL ORGANİZASYONLAR (VIRTUAL ORGANIZATIONS)

Sanal kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görünen hissedilen anlamındadır. Sanal organizasyonlar iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkmışlardır. Sanal organizasyonu değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim ve bilişim teknoloji yardımlarıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Sanal organizasyonun temelinde bilgisayar etkeni vardır.

Bir organizasyonun sanal hale gelmesinde şu aşamalardan geçerek oluştuğu görülür:

- Tüm işlerin bilgisayarla veya bilgisayar yardımıyla yapılması ve organizasyon içinde bilgisayar şebekesinin kurulması
- Organizasyonun internete bağlanması
- Organizasyonun ‘temel yeteneklerini’ kararlaştırması
- Çalışanların organizasyonun misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgili ve duyarlı hale getirilmesi
- Temel yetenek dışındaki işlerin outsourcing yapılması
- Stratejik iş ortaklarının belirlenmesi
- Oluşturulan bu yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesi

## 6. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA (OUTSOURCING)

İşletmelerin gittikçe artan bir şekilde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, “Temel Yeteneklerinin” kullanılmadığı işleri başka işletmelere yaptırmak eğilimleri yaygın bir şekilde Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır.

# İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA YENİ GELİŞMELER

## 7. ŞEBEKE ORGANİZASYONLARI ( NETWORK ORGANİZATİONS)

Klasik olarak işletmelerde yapılacak olan iş ve faaliyetler işletme bünyesinde oluşturulmuş bir departman veya bölümler tarafından gerçekleştirilir. Bu işler için gerekli kaynaklar işletme yönetiminin dolayısıyla organizasyonun kontrolü altındadır. Oysa şebeke organizasyonunda, iş ve faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olur.

Buna göre şebeke organizasyonu temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Örneğin satın alma fonksiyonu (iş), bu konuda uzmanlaşmış bulunan ayrı bir işletme tarafından, üretim ayrı, pazarlama ayrı ve araştırma ayrı bir organizasyon tarafından gerçekleştirilir. Bu anlayış tek başına ve diğer işletme uygulamalarından bağımsız olarak ele alınacak bir yöntem değildir. Tam tersine, işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça outsourcing artmaktadır.

İnşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma”, imalat sektöründe “fason üretimi” , “personel taşıma” gibi uygulamalar bilinen en yaygın outsourcing uygulamalarıdır.

## 8. TEMEL (ÖZ) YETENEK

İşletme faaliyetlerinin belirli “Temel Yetenekler” etrafında toplanması anlayışına dayanan bu yaklaşım, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Bu anlayışa göre, her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir. Ancak bir bakış açısına göre, bir işletmenin sahip olabileceği bir tek temel yetenek vardır. Yenilik yapabilmek.

Temel yetenek, işletmeleri iyi bildikleri işleri yapmaya, bazı işleri diğer işletmelerden iyi bilir hale gelmeye; iyi bildikleri iş dışında yapılması gereken tüm işleri başkalarına yaptırmaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaya sevk etmektedir.

# İŞLETME YÖNETİMİ ALANINDA YENİ GELİŞMELER

## 9 STRATEJİK ORTAKLIKLAR (STRATEGIC ALLIANCES)

Stratejik ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. İşletmeler rekabet güçlerini arttırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için, formal veya informal, yasal veya fiili bir çerçevede içinde bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını birleştirmek ihtiyacı duymaktadırlar. Son yıllarda sıkça duyulan 'şirket evlilikleri' olarak ta bilinen uygulamalar stratejik birlik oluşturma örnekleridir. En çok görülen stratejik ortaklık oluşturma örneği 'joint venture (ortak girişim)' uygulamasıdır. Bu uygulamanın temeli, iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek kendileri dışında ayrı bir kimliği olan ayrı bir işletme yaratmalarıdır. Ortak girişimlerin daha çok 'proje' tipi işlerde görülmektedir (Konsorsiyumlar). Ortak girişimler aynı zamanda uluslararası pazarlara açılmada önemli bir aracı olarak görülmektedir

## YÖNETİM FONKSİYONLARI

### 1. PLANLAMA

Plan, tutulacak ya da izlenecek yol ve davranış biçimidir. Planlama ise amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır. Daha basit bir ifade ile gelecekte ne yapılacağına önceden karar vermektir. Gelecek ile ilgili belirsizlikler dikkate alındığında planın önemi karşımıza çıkmaktadır. Planlama ile ilgili çeşitli kavramlar vardır. Bunların kısaca tanımları şöyledir:

**Politikalar:** Yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilke veya ilkeler dizisidir. İşletmenin personeline nasıl izin kullandıracağına ilişkin İzin Politikası gibi.

**Usuller (Prosedürler) :** İşletmenin gelecekteki faaliyetlerinin nasıl yapılacağını gösteren yöntemlerden oluşurlar. İşin aksatılmadan işçilerin izinlerinin nasıl kullanılacağı gibi.

**Program:** Yapılması planlanan faaliyetlerin ve bu iş için ayrılan kaynakların dökümünün hazırlanması, yer ve zamanlarının tespit edilmesi, kim tarafından ve hangi zamanda yapılacağını belirlenmesi sürecidir.

**Strateji:** İşletmelerin mevcut imkanlarını ve rakiplerin durumunu da dikkate alarak amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yoldur.

# YÖNETİM FONKSİYONLARI

## Planlama Sürecinin Aşamaları:

1. Amaçların belirlenmesi
2. Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
3. Alternatiflerin belirlenmesi
4. Alternatiflerin karşılaştırılması
5. Alternatifler arasından en uygun olanın seçimi
6. Alt planların yapılması
7. Hazırlanan planların uygulamaya konulması

## Planların Sınıflandırılması

### Sürelerine Göre Planlar

1. Kısa Vadeli Planlar  
(Genelde 1 yıla kadar olan bir süreyi kapsarlar)
2. Orta Vadeli Planlar  
(Genelde 1-5 yıl arası bir süreyi kapsar)
3. Uzun Vadeli Planlar  
( 5 yıl üzeri bir süreyi kapsar)

## 2. ORGANİZASYON

Organizasyon; “bir örgüt oluşturma” yada “örgütün etkin olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerinin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyon oluşturulurken dikkate alınması gereken başlıca ilkeler şöyle sıralanmaktadır:

- a. Amaç Birliği İlkesi
- b. Kumanda Birliği İlkesi: Her çalışan sadece bir üstten emir almalı ve ona karşı sorumlu olmalıdır.
- c. Yeterlik İlkesi: Belirlenmiş amaçlara en az maliyetle ulaşılmalıdır.
- d. Basamaklar Sırası İlkesi
- e. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi
- f. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi
- g. Personeli İşe Yerleştirme İlkesi: Adama göre iş değil, işe göre adam alınmalıdır.
- h. Görevlerin Tanımı İlkesi
- ı. Yönetim Alanı İlkesi: Yöneticilere denetleyebileceği sayıda ast bağlanmalıdır.



# YÖNETİM FONKSİYONLARI

## BÖLÜMLERE AYIRMA

Bölümlere ayırma, işletme faaliyetlerinin sıralanarak kümelere ayırma yoluyla, ödev ve görevlerin oluşturulması ve bunların ayrı ayrı kesimlerde toplanarak, bu kesimler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

## BÖLÜMLERE AYIRMADA İLKELER

1. Bölümlere ayırmada benzer işlerin dikkate alınması ilkesi
2. Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi
3. Denetim ilkesi
4. Koordinasyona yardım ilkesi
5. Giderleri azaltma ilkesi
6. İşletme içi sosyal ilişkileri dikkate alma ilkesi

## BÖLÜMLERE AYIRMADA KULLANILAN SİSTEMLER (ORGANİZASYON TÜRLERİ)

1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma: Bu yöntem, benzer görevlerin aynı bölümde toplanmasını öngörür. Pazarlama, finansman, üretim vs.
2. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Her ürün için ayrı bölümler oluşturulur.
3. Coğrafya Temeline Göre Bölümlere Ayırma
4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma
5. Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma: İşletmelerde aynı bölüm içindeki bazı faaliyetler birbirine benzer , bu faaliyetler I.Kısım, II.Kısım gibi bölümlendirilir.
6. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma: I. Vardiya, II. Vardiya gibi
7. Süreç veya Amaca Göre Bölümlere Ayırma: İşletmelerde belirli bir makine veya donanım aynı bölümde toplanabilir. Dokuma bölümü, kaynak bölümü gibi.
8. Karma Örgüt Yapısı

# YÖNETİM FONKSİYONLARI

## YETKİ VE YETKİNİN KAYNAĞINI AÇIKLAYAN TEORİLER

**Yetki:** Karar verme ve diğerlerini harekete geçirme yada örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır.

Yetkinin kaynağını açıklayan teoriler olarak; Biçimsel Yetki Teorisi, Kabul Teorisi ve Bilgisel Yetki Teorisi bulunmaktadır.

**Yetki Devri;** yöneticinin kendi işini yapması ile ilgili astına yetki vermesidir. Yöneticiler yetkilerini devretmezler ise astları hiçbir iş yapamaz, organizasyon harekete geçemez ve bütün işler yöneticinin üzerine kalır. Sorumluluk; bir işi yapma gereğidir ve hesap verme durumunu ifade eder. Yetki devredilebilir, ancak sorumluluk devredilemez.

## 3. YÖNELTME - YÜRÜTME

İşletmelerde planlanan amaçlara ulaşmak için oluşturulan organizasyonun harekete geçirilebilmesi için emir ve talimatlar verilmesini içerir. Bu çerçevede emir; üstlerin astlarından bekledikleri şartlar altında harekete geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini yada durdurmalarını talep etmeleri olarak tanımlanır. İyi bir emirde bulunması gereken başlıca özellikler şöyle sıralanır:

- a. Emir akıllıca ve yerine getirilmesi mümkün olmalıdır.
- b. Emir tam olmalıdır.
- c. Emir çok açık olmalıdır.
- d. Emir yapılan hizmetle ilgili olmalıdır.
- e. Etkili bir emirde kumandadan çok, bir telkin havası bulunmalıdır.
- f. Emrin söyleniş tarzı personeli ilgisiz bırakmamalı, tersine emri aşk ve şevkle yapmaya teşvik etmelidir.
- g. Bir emir verilirken emrin nedeni açıklanmalıdır.

# YÖNETİM FONKSİYONLARI

İşletmelerde yöneltme fonksiyonunun iyi işlemesi için bazı özellikleri taşıması gerekir. Bu özelliklerden başlıcaları şöyle sayılmaktadır:

- a. Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekir.
- b. Personeli iyi tanımak gerekir.
- c. Görev ve sorumluluklarını yüklenecek nitelikte olmadıklarını gösteren kişileri işletmeden uzaklaştırmak
- d. Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek
- e. Yönetici iyi örnek olmalıdır.
- f. Personelini sürekli denetim altında bulundurmalıdır.
- g. Yönetici yardımcılarını ile sık sık toplantılar yapmalı ve ayrıntılara boğulmamalıdır.
- h. İyi bir ödül ve ceza sistemi kurmalıdır.
- ı. Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamalıdır.

## 4. KOORDİNASYON

Koordinasyon en basit ve geniş anlamıyla, işletmelerde gerçekleştirilecek her türlü faaliyetin birbiri ile uyumlu olacak bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması olarak tanımlanmaktadır.

Koordinasyon İlkeleri

- a. İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- b. Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon temin edilmelidir.
- c. Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon gerçekleştirilmelidir.
- d. Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

# YÖNETİM FONKSİYONLARI

## Koordinasyon Teknikleri;

- ❖ Plan ve programların uyumlaştırılması ,
- ❖ Gönüllü uyumlaştırmanın özendirilmesi,
- ❖ Basit bir organizasyon yapısının oluşturulması,
- ❖ İyi düzenlenmiş iletişim araç ve yöntemlerinden yararlanılması,
- ❖ Gözetim yoluyla koordinasyonun sağlanması gerekir.

## Koordinasyon Çeşitleri

a. Dikey Koordinasyon: Organizasyonun farklı kademelerinde yer alan birimlerin, ast ve üstlerin arasındaki bağlantıya denir. Örnek olarak müdür ile şefler arasındaki iletişim.

b. Yatay Koordinasyon: Organizasyonların aynı seviyedeki birimlerinin ve görevlilerinin aralarındaki iletişim bağlantısına denir. Örnek olarak üretim müdürü ile pazarlama müdürü arasındaki iletişim.

c. Merkezi Koordinasyon: Bazı durumlarda organizasyonlarda merkezi bir koordinasyon birimi kurulabilir. Merkezi bir bilgi sistemi, merkezi muhasebe bürosu, merkezi bir depo vb.

## 5. DENETİM

Denetim; Olayların planlarla karşılaştırılması ve olaylar planlardan ayrıldığı takdirde gerekli düzeltmelerin yapılması ile ilgilidir. Planlama ile denetim ayrılmaz bir ikilidir. Planlama yapılmadan denetimi düşünmek mümkün değildir.

## KARAR VERME

Karar Verme, var olan seçenekler arasından en uygun hareket biçiminin seçilmesidir. Yöneticilerin temel görevleri, karar vermektir. Bir yöneticinin başarısı, onun karar verme yeteneğine bağlıdır.

Karar verme bir süreci içerir ve şu aşamalardan oluşur:

- a. Problemin tanımlanması
- b. Alternatif çözümleri geliştirmek
- c. Alternatifleri değerlendirmek
- d. En uygun alternatifin seçimi
- e. Seçilen alternatifin uygulamaya konulması ve uygulamanın devam ettirilmesi