

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

HAYAT BOYU ÖĞRENME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
AÇIK ÖĞRETİM DAİRE BAŞKANLIĞI

İŞLETME 2

DERS NOTU

YAZAR

Ayşegül KARAKAŞ



ANKARA 2023

MEB HAYAT BOYU ÖĞRENME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YAYINLARI
AÇIK ÖĞRETİM OKULLARI

Yazar	Ayşegül KARAKAŞ
Grafik	Hatice DEMİRER
Kapak	Güler ALTUNÖZ

Copyright © MEB
Her hakkı saklıdır. Millî Eğitim Bakanlığına aittir. Tümü ya da bölümleri izin alınmadan hiçbir şekilde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.



İSTİKLÂL MARŞI

Korkma, sönmez bu şafaklarda yüzen al sancak;
Sönmeden yurdumun üstünde tüten en son ocak.
O benim milletimin yıldızıdır, parlayacak;
O benimdir, o benim milletimindir ancak.

Çatma, kurban olayım, çehreni ey nazlı hilâl!
Kahraman ırkıma bir gül! Ne bu şiddet, bu celâl?
Sana olmaz dökülen kanlarımız sonra helâl.
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl.

Ben ezelden beridir hür yaşadım, hür yaşarım.
Hangi çılgın bana zincir vuracakmış? Şaşarım!
Kükremiş sel gibiyim, bendimi çiğner, aşarım.
Yırtarım dağları, enginlere sığmam, taşarım.

Garbın âfâkını sarmışsa çelik zırhlı duvar,
Benim iman dolu göğsüm gibi serhaddim var.
Ulusun, korkma! Nasıl böyle bir imanı boğar,
Medeniyet dediğin tek dişi kalmış canavar?

Arkadaş, yurduma alçakları uğratma sakın;
Siper et gövdeni, dursun bu hayâsızca akın.
Doğacaktır sana va'dettiği günler Hakk'ın;
Kim bilir, belki yarın, belki yarından da yakın.

Bastığın yerleri toprak diyerek geçme, tanı:
Düşün altındaki binlerce kefensiz yatanı.
Sen şehit oğlusun, incitme, yazıktır, atanı:
Verme, dünyaları alsan da bu cennet vatanı.

Kim bu cennet vatanın uğruna olmaz ki feda?
Şüheda fışkıracak toprağı sıksan, şüheda!
Cânı, cânânı, bütün varımı alsın da Huda,
Etmesin tek vatanımdan beni dünyada cüda.

Ruhumun senden İlâhî, şudur ancak emeli:
Değmesin mabedimin göğsüne nâmahrem eli.
Bu ezanlar -ki şehadetleri dinin temeli-
Ebedî yurdumun üstünde benim inlemeli.

O zaman vecd ile bin secde eder -varsa- taşım,
Her cerîhamdan İlâhî, boşanıp kanlı yaşım,
Fışkırır ruh-ı mücerret gibi yerden na'sım;
O zaman yükselerek arşa değer belki başım.

Dalgalar sen de şafaklar gibi ey şanlı hilâl!
Olsun artık dökülen kanlarımın hepsi helâl.
Ebediyyen sana yok, ırkıma yok izmihlâl;
Hakkıdır hür yaşamış bayrağımın hürriyyet;
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl!

Mehmet Âkif ERSOY

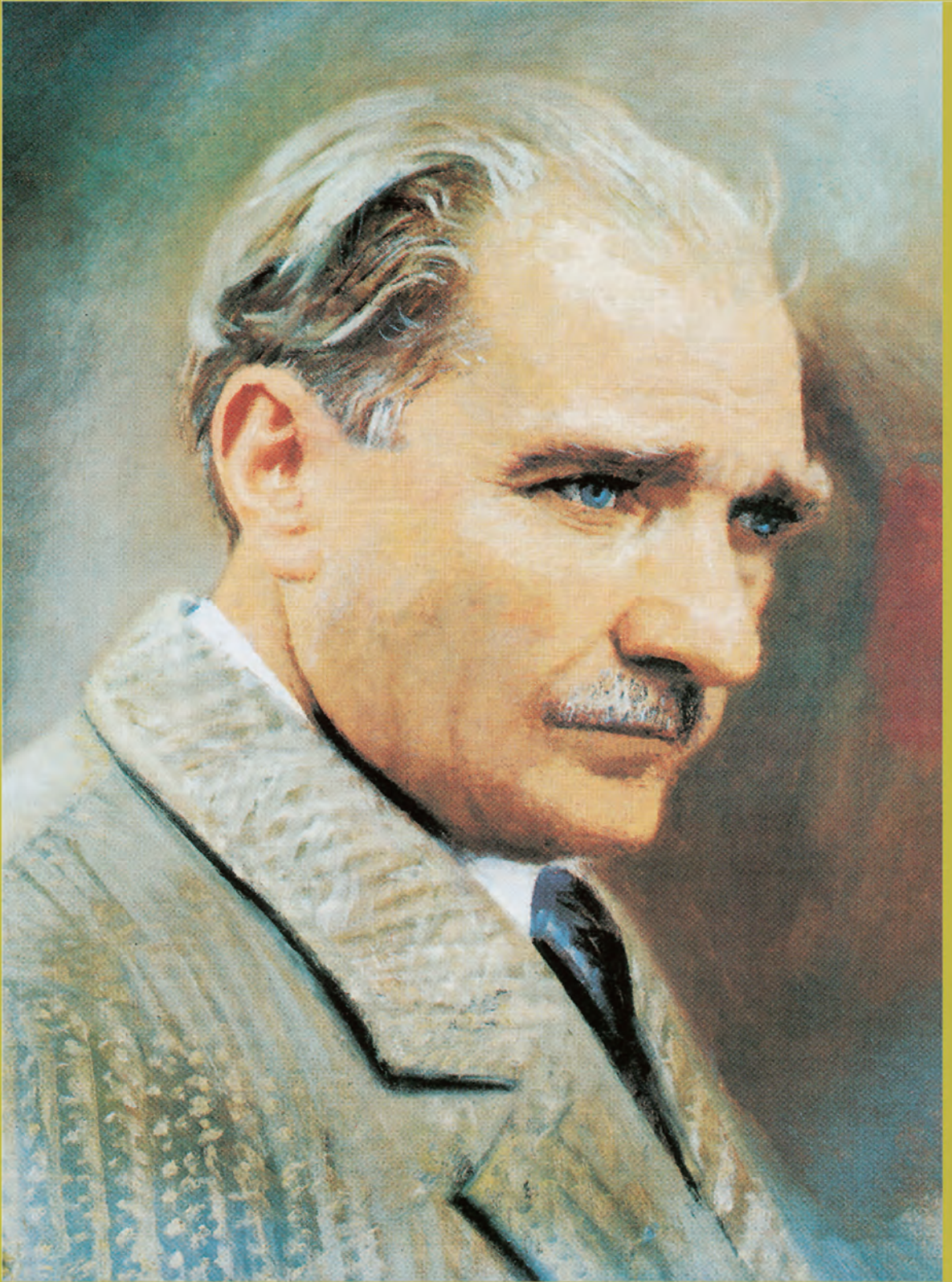
GENÇLİĞE HİTABE

Ey Türk gençliği! Birinci vazifen, Türk istiklâlini, Türk Cumhuriyetini, ilelebet muhafaza ve müdafaa etmektir.

Mevcudiyetinin ve istikbalinin yegâne temeli budur. Bu temel, senin en kıymetli hazinendir. İstikbalde dahi, seni bu hazineden mahrumetmek isteyecek dâhilî ve hâricî bedhahların olacaktır. Bir gün, istiklâl ve cumhuriyeti müdafaa mecburiyetine düşersen, vazifeye atılmak için, içinde bulunacağın vaziyetin imkân ve şeraitini düşünmeyeceksin! Bu imkân ve şerait, çok namûsait bir mahiyette tezahür edebilir. İstiklâl ve cumhuriyetine kastedecek düşmanlar, bütün dünyada emsali görülmemiş bir galibiyetin mümessili olabilirler. Cebren ve hile ile aziz vatanın bütün kaleleri zapt edilmiş, bütün tersanelerine girilmiş, bütün orduları dağıtılmış ve memleketin her köşesi bilfiil işgal edilmiş olabilir. Bütün bu şeraitten daha elîm ve daha vahim olmak üzere, memleketin dâhilinde iktidara sahip olanlar gaflet ve dalâlet ve hattâ hıyanet içinde bulunabilirler. Hattâ bu iktidar sahipleri şahsî menfaatlerini, müstevlîlerin siyasî emelleriyle tevhit edebilirler. Millet, fakr u zaruret içinde harap ve bîtap düşmüş olabilir.

Ey Türk istikbalinin evlâdı! İşte, bu ahval ve şerait içinde dahi vazifen, Türk istiklâl ve cumhuriyetini kurtarmaktır. Muhtaç olduğun kudret, damarlarındaki asil kanda mevcuttur.

Mustafa Kemal Atatürk



MUSTAFA KEMAL ATATÜRK

İÇİNDEKİLER

1. ÜNİTE

İŞLETMELERİN FONKSİYONLARI

A. YÖNETİM	13
1. Yönetimin Özellikleri	13
2. Yönetim Türleri	14
3. Yönetim Teorileri	14
3.1. Klasik Yönetim Teorisi	14
3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi	15
3.3. Modern Yönetim Teorisi	15
4. Yönetim Fonksiyonları	15
4.1. Planlama	16
4.2. Organizasyon (Örgütlenme)	17
4.3. Yönetme (Yürütme)	18
4.4. Koordinasyon	19
4.5. Denetim	19
B. FİNANSMAN	19
1. Özkaynaklar	20
2. Yabancı Kaynaklar (Borçlar, Dış Kaynaklar)	21
C. PAZARLAMA	21
1. Pazar ve Pazarlama	21
2. Pazarlamada Reklamın Rolü	24
3. Pazarlamada Satışın Önemi	25
4. Pazarlamada Dağıtım Kanalları	25
4.1. Dağıtım Kanalı Alternatifleri	26
5. Toptancı İşletmelerin Özellikleri	27
6. Perakendeci İşletmelerin Özellikleri	28
7. Yerli Malı Tüketiminin Ülke Ekonomisine Katkıları	29

Ç. ÜRETİM VE AHİLİK	30
1. Üretim Sisteminin Öğeleri	31
1.1. Girdi	31
1.2. İşlem	31
1.3. Çıktı	32
1.4. Geri Bildirim	32
2. Üretimde Stok Kontrolleri	32
3. Üretimde Gelir-Gider İlişkisi	34
4. Üretilen Malların Sevk ve İdaresi	35
5. Üretimde Ahilik Felsefesinin Önemi	36
6. Ahilik Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki	36
7. Üretimde Kalitenin Önemi	36
D. İNSAN KAYNAKLARI	37
1. İşletmenin Niteliğine Uygun Personel Seçimi	38
2. İnsan Kaynaklarını Etkili Biçimde Kullanma	41
3. Performans Değerlendirme	42
4. İş Başlangıcında Oryantasyon Eğitimi	44
5. Gelişen ve Değişen Şartlara Göre Hizmet İçi Eğitim	45
E. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME (AR-GE)	47
1. Ar-Ge'nin Önemi	47
2. Araştırma Çeşitleri	48
ÖZET	50
DEĞERLENDİRME SORULARI	52
DEĞERLENDİRME SORULARI YANIT ANAHTARI	54
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	55

2. ÜNİTE

İŞLETMENİN SORUMLULUKLARI

A. İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI SORUMLULUKLARI	63
B. İŞLETMELERİN ÇEVREYE KARŞI SORUMLULUKLARI	65
C. İŞLETMELERİN TOPLUMA KARŞI SORUMLULUKLARI	69
Ç. İŞLETMELERİN TÜKETİCİLERE KARŞI SORUMLULUKLARI	70
ÖZET	72
DEĞERLENDİRME SORULARI	74
DEĞERLENDİRME SORULARI YANIT ANAHTARI	76
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	77
ÖLÇME DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI	83
SÖZLÜK	85
KAYNAKÇA	90
KISALTMALAR	93
DİZİN	95

1. ÜNİTE

İŞLETMELERİN FONKSİYONLARI



İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken hangi fonksiyonları yerine getirir? Araştırınız.

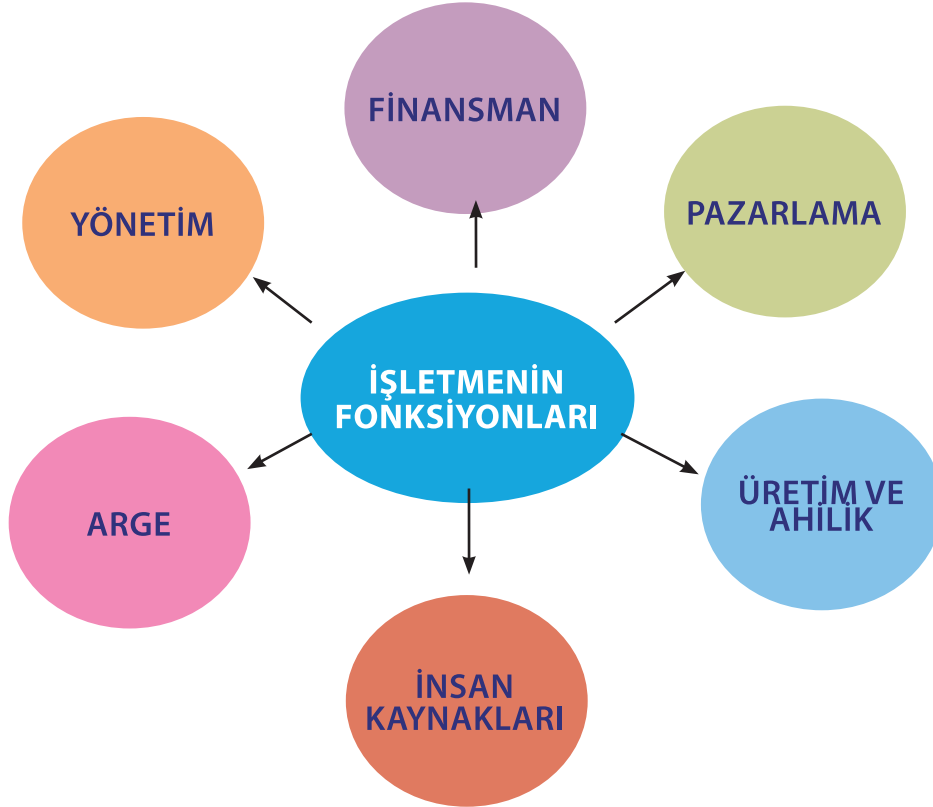
Sizce işletmelerin büyümesi için sadece iyi bir yönetim yeterli midir? Düşününüz.

NELER ÖĞRENECEĞİZ?

Bu üniteyi tamamladığınızda;

1. Yönetim kavramını açıklayabilecek,
 2. Yönetimin fonksiyonlarını sayabilecek,
 3. Finansman kaynaklarını sıralayabilecek,
 4. Pazar ve pazarlama kavramlarını anlatabilecek,
 5. Pazarlamada satışın önemini açıklayabilecek,
 6. Toptancı ve perakendeci işletmelerin özelliklerini söyleyebilecek,
 7. Yerli malı tüketiminin ülke ekonomisine katkılarını anlatabilecek,
 8. Üretim sisteminin öğelerini sıralayabilecek,
 9. Ahilik Felsefesi ve Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişkiyi yorumlayabilecek,
 10. İşletmelerde AR-GE'nin önemini açıklayabilecek,
- bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

ANAHTAR KAVRAMLAR



A. YÖNETİM



Yönetim kavramı sizce nedir?

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için bir takım faaliyetleri yerine getirmesi gerekir. Bu faaliyetler yerine getirilirken yönetim fonksiyonları gerçekleştirilir. **Yönetim fonksiyonları işletmelerde amaçlara ulaşabilmek için yerine getirilmesi gereken fonksiyonlardır.** Bu fonksiyonlar yerine getirilerek işletmelerde yönetim süreci gerçekleştirilmektedir.

Yönetim kavramı tüm bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmıştır. İşletme bilimi açısından bakıldığında da yönetim kavramı çok farklı şekillerde tanımlanabilir:

- **Yönetim**, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesidir.
- **Yönetim**, bir amaca ulaşma yolunda girilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır.
- **Yönetim**, örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yönlendirme, eş güdümlendirme ve denetim işlevlerinin yerine getirilmesidir.
- **Yönetim**, başkaları vasıtasıyla iş görmektir.



Resim 01.01: Yönetim işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biridir.

1. Yönetimin Özellikleri

Yönetimin başlıca özellikleri şunlardır:

1. Yönetim, bir karar verme sürecidir.
2. Yönetimde ulaşılması düşünülen belli bir amaç vardır.
3. Yönetim, bir iş birliği ve uzmanlaşma faaliyetidir.
4. Yönetim faaliyeti, ekonomikliği, etkinlik ve verimliliği temel alır.
5. Yönetim, yöneticilerin karar verdiği, yönetilenlerin ise bu kararları uygulamaya geçirdiği iki yönlü bir faaliyettir.
6. Yönetim, bir yetki faaliyetidir. Yönetimle yetkili kılınan kişi emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.

7. Yönetim, bir grup faaliyetidir.
8. Yönetim, iletişime dayalı bir faaliyettir.

2. Yönetim Türleri

Yönetim, yönetim sürecini işleten gruplar açısından ele alındığında üçe ayrılır:

- a. Ailesel yönetim:** Bir işletme yönetiminde, sahipliğin temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının **belli bir ailenin üyelerinden oluşması** hâlinde **ailesel yönetim söz** konusudur.
- b. Siyasal yönetim:** İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin **belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması** durumunda **siyasal yönetim söz** konusudur.
- c. Profesyonel yönetim:** Temel politik karar organlarında ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerde belirli bir aileye ve siyasal eğilime bağlılıktan çok **uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması** hâlinde **profesyonel yönetim söz** konusudur.

3. Yönetim Teorileri

3.1. Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisinde; etkinlik ve verimliliğin arttırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiği araştırılmıştır. Bu ilkeler;

- İş bölümü ve uzmanlaşma,
- Bölümlere ayırma,
- Emir-komuta birliği,
- Hiyerarşik yapı,
- Denetim alanı,
- Amaç birliği,
- Yetki ve sorumlulukların denkliği,
- Yetki devri olarak belirlenmiştir.

Klasik yönetim teorisinde teoride belirlenen ilkelere uyulması durumunda, her yerde, her zaman ve her örgütte etkinlik ve verimliliğin sağlanabileceği kabul edilmektedir. Ayrıca bu teoride insan faktörü ikinci plana itilmiş ve rasyonel hareket eden ve verilen emirlere uyan pasif bir üretim faktörü olarak kabul edilmiştir.

3.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisinin eksik yönü olan insan unsuru üzerinde durmuştur. Verimliliği etkileyen en önemli faktörün, insan faktörü olduğunu kabul etmiştir.

Neo-klasik yönetim teorisi, bir örgüt içerisinde çalışan insan unsurunu anlamayı, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmayı, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini anlamayı ve bu sayede de örgütün etkinliğini arttırmayı hedeflemiştir. Bu teori, insan davranışlarının yanında davranışlar, motivasyon, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

3.3. Modern Yönetim Teorisi

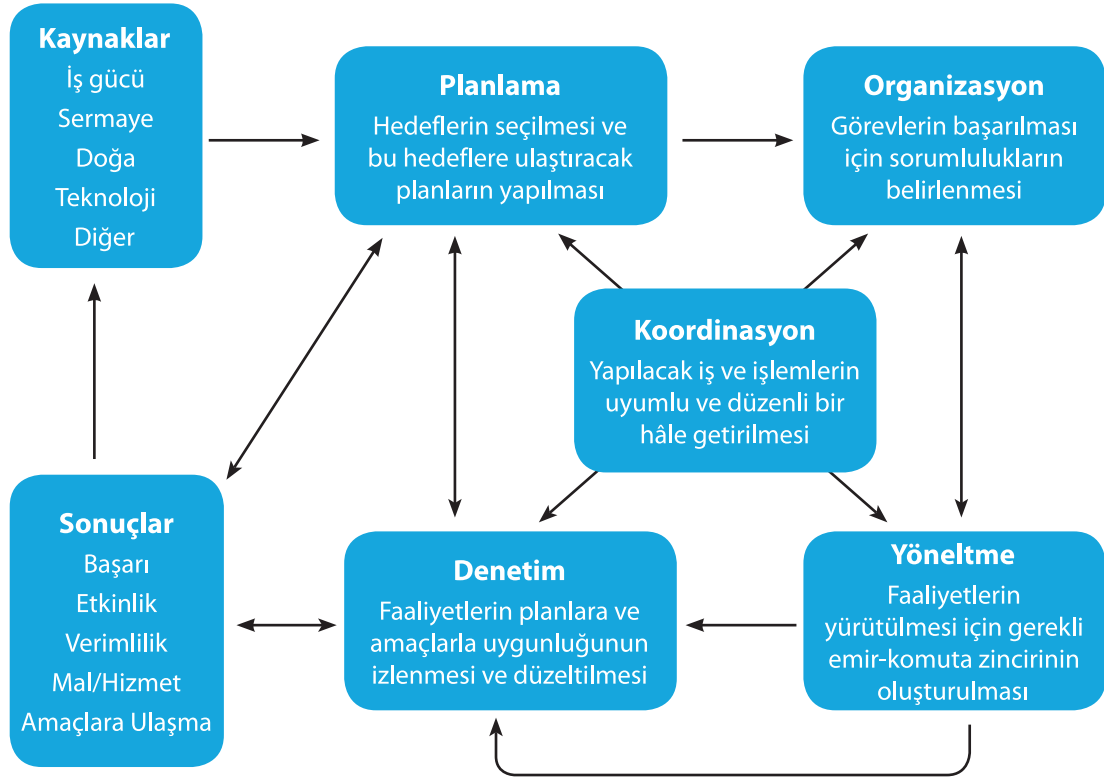
Modern yönetim teorisi, klasik ve neo-klasik teorinin göz ardı ettiği 'çevre' boyutunu da analiz etmiştir ve örgütü açık sistem olarak kabul etmiştir. Bu teoriye göre örgütler, çevreden belirli girdiler alan, bunları belirli bir dönüşüm (üretim) sürecinden geçirerek çevreye çıktılar (mal veya hizmet) sunan ve kendi içinde birbirleriyle ilişkili alt sistemler ve işlerden oluşan toplumsal sistemlerdir.

4. Yönetim Fonksiyonları

Yöneticiler işletmelerde yönetim fonksiyonunu yerine getirir.

Yönetim fonksiyonları şunlardır:

- Planlama
- Organizasyon (Örgütlenme)
- Yönelme (Yürütme)
- Koordinasyon
- Denetim



Şekil 01.01: İşletmelerde Yönetim Süreci

4.1. Planlama

Planlama yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan en önemli yönetim fonksiyonudur ve yönetimin diğer tüm fonksiyonlarını kapsar. Dolayısıyla diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı, her şeyden önce iyi bir planlamaya bağlıdır.

Planlama, işletmenin amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için uygun yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir. İşletmenin hedeflerine ulaşmaya yöneliktir. Daha geniş bir tanımla **planlama**; işletmede neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, ne kadar maliyetle ve ne kadar sürede yapılacağını önceden belirlenmesidir. **Planlama**, kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılması amacıyla, işletmenin gelecekte ulaşması gereken amaçlarını çeşitli seçenekler arasından seçim yaparak saptaması ve işletme içi çalışmalarını da seçilmiş olan amaca en etkili



Resim 01.02: Planlama başarı için önemlidir.

biçimde ulaşmayı sağlayacak tarzda düzenlenmesi işlemidir.

Planlamanın özellikleri şunlardır:

- Planlama bir karar sürecidir.
- Planlama, işletme için en uygun olanının seçilmesi sürecidir.
- Planlama, geleceğe yönelik bir süreçtir.



Yönetim ile planlama arasındaki ilişkiyi açıklayınız.

Planlama süreci: Planlama süreci genellikle 6 aşamadan oluşur. Bu aşamalar şu şekildedir:

- Amaçların saptanması:** İşletmenin temel amaçları saptanır.
- Olanakların araştırılması:** Belirlenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran ya da sınırlandıran koşullar değerlendirilir.
- Alternatiflerin belirlenmesi:** İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak tüm alternatifler ortaya konur.
- En iyi alternatifin seçilmesi:** Ortaya konan alternatifler değerlendirilerek işletme için en uygun olan tercih edilir.
- Planın uygulanması:** En uygun olarak tercih edilen planlar uygulanır.
- Planın denetimi:** Plan uygulamasından alınan sonuçlar ile planda saptanan hedefler karşılaştırılır.

Planlamanın işletmeye sağlayacağı faydalar şunlardır:

- Planlama, işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
- Planlama, yöneticilere geleceği tahmin etme yeteneği kazandırır.
- Planlama, işletmenin bölümleri arasındaki koordinasyonu sağlar.
- Planlama, etkin bir denetime olanak sağlar, denetim giderlerinden tasarruf sağlar.

İyi bir planda bulunması gereken özellikler ise şunlardır:

- Açık, anlaşılır ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır.
- İşletmenin çevresine uyumu sağlayacak esneklikte olmalıdır.
- Optimal bir süreyi kapsamalıdır.
- Karşılaşılabilecek sorunları ve bunların muhtemel çözümlerini öngörmelidir.

4.2. Organizasyon (Örgütlenme)

Bir işletmenin amacına ulaşabilmesi için çalışanların, faaliyetlerin ve kaynakların düzenlenmesi gerekir. Bu da ancak organizasyon ile mümkün olur. **Organizasyon**, üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmalarıdır.

Organizasyon ile;

- İnsanların yapacakları işler ayrıntılarıyla saptanır,
- İş yapacak olan kişilerin sahip olması gereken özellikler belirlenir,
- İnsanların yetki ve sorumlulukları belirlenir,
- Kimin kimden emir alıp kime karşı sorumlu olacağı saptanır,
- Kimin hangi araç, gereç ve makineyi nerede kullanacağı belirlenir.



Resim 01.03: Organizasyon ile çalışanların sorumluluk alanları belirlenir.

4.3. Yönelme (Yürütme)

Yönelme, işletmedeki çalışanların o işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirilmesi ve güdülenmesi sürecidir. Yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesi ilgili süreçtir. Bu fonksiyonun temel özelliği, yönetim sürecinde uygulamaya geçilmesidir.

Yönelme fonksiyonunun etkinliği, yöneticilerin emir verme biçimiyle ilişkilidir. Bu nedenle yöneticiler emir verirken;

- Yüzyüze ve sözlü bir iletişimi tercih etmeli,
- Emirleri açık, kesin ve astta kararsızlık uyandırmayacak şekilde vermeli,
- Emirlerin amaçlarını astlarına açıklamalı,
- Astlara iş ile ilgili olarak duygu ve inanç aşılamalı,
- Astlara yerine getirmesi imkansız emirler vermekten kaçınmalıdırlar.

4.4. Koordinasyon

Koordinasyon; işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için işletmenin tüm birimlerinin ve çalışanların uyum içinde hareket etmesinin sağlanmasıdır.

İşletmede iyi bir koordinasyonun sağlanabilmesi için;

- Yalın bir örgüt yapısı kurulmalı,
- İşletmenin amaç, plan ve programları uyumlaştırılmalı,
- İyi bir iletişim ağı kurulmalı,
- İş birliği ruhu ve anlayışı geliştirilmelidir.



Resim 01.03: Koordinasyon ile çalışanların uyum içinde hareket etmesi sağlanır.

4.5. Denetim

Denetim fonksiyonu, amaçlara ulaşıp ulaşamadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması sürecidir. Denetim ile işletme faaliyetlerinin sonucu ölçülür, işletmenin hedeflerine ulaşıp ulaşamadığı ortaya konur. Bir başka deyişle denetim işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaşıldığını gösterir. Eğer alınan kararlar istenilen düzeyde başarıya ulaşılamadıysa bunun sebepleri araştırılır ve alınması gereken önlemler belirlenir.

Etkili bir denetim yapılabilmesi ve denetimden istenen sonuçların alınabilmesi için denetim işlevi belirli ilkelere dayandırılmalıdır.

Denetim süreci;

- Plan ve amaçlara yönelik olmalıdır.
- Esnek olmalıdır.
- En az maliyetle gerçekleştirilmelidir.
- Tarafsız olmalıdır.
- Elde edilen sonuçlara göre düzeltici veya iyileştirici önlemler alınmalıdır.
- Yalın ve uygulanabilir olmalıdır.

B. FİNANSMAN

Finansman fonksiyonu işletmenin temel fonksiyonlarından biridir. Çünkü işletmeler mal ve hizmet üretebilmek için para, fon ya da sermayeye ihtiyaç duyar. Finansman fonksiyonuna geçmeden önce üç temel kavramın bilinmesinde yarar vardır.

Finans; para, fon ya da sermayedir.

Finansman; işletmenin ihtiyacı olan fonların sağlanmasıdır.

Finansal yönetim; işletmenin ihtiyacı olan fonların tespit edilerek sağlanması ve sağlanan fonların uygun varlıklara yatırılarak yönetilmesidir.

Finansman fonksiyonu ise; işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun koşullarda sağlanması ve bu fonların en etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir.



Resim 01.04: Finansman; para, fon ya da sermayenin sağlanmasıdır.

İşletmelerde finansman fonksiyonunu finans yöneticileri yerine getirir. Finans yöneticileri işletmenin ihtiyacı olan fon miktarını belirleyerek bu fonların nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağına ilişkin kararlar alır.

İşletmeler ihtiyaç duydukları fonları iki türlü kaynaktan sağlar. Bunlar;

- Öz kaynaklar,
- Yabancı kaynaklar (borçlar, dış kaynaklar) dır.

1. Öz kaynaklar

İşletmenin gerek kuruluş döneminde gerekse faaliyetlerini sürdürdüğü sırada işletme sahip ya da ortakları tarafından konan fonlar işletmenin öz kaynaklarını oluşturur. Bu fonlar para, taşıt, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar olabileceği gibi marka, patent hakkı gibi maddi olamayan varlıklar şeklinde de olabilir. Öz kaynaklardan sağlanan fonlar işletmeler açısından devamlı bir kaynak niteliği taşır. Bu kaynakların vadesi yoktur. İşletme ortaklara da sağladıkları fonlar karşılığında faiz ödemez. Bunun yerine dönem sonunda kâr elde edilmiş ise kâr dağıtır.

Bazen işletmeler fona ihtiyaç duyduklarında elde etmiş oldukları kâr ortaklara dağıtmak yerine işletmede bırakmayı tercih ederler. Buna otofinasman denir. Bir başka deyişle, **işletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği kârların tümünün veya bir kısmının dağıtılmayarak işletmede bırakılmasına otofinasman** denir. **Otofinansman** bir anlamda **işletmenin kendi kendine finanse etmesi** demektir.

2. Yabancı Kaynaklar (Borçlar, Dış Kaynaklar)

İşletmelerin işletme dışından sağladıkları kaynaklardır. Bankalardan alınan krediler, bono ve tahviller bu kaynaklara örnektir.

Yabancı kaynaklar belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunlu olan kaynaklardır. Bu nedenle risklidir. Ancak alınan borçlara ödenen faizler gider olarak kaydedilerek vergiden düşülür.

Yabancı kaynaklar vadelerine göre ikiye ayrılır:

- a. Kısa vadeli yabancı kaynaklar:** **Vadesi bir yıla kadar süreli kaynaklardır.** İşletmeler bu kaynaklara dönen varlıklarını (stok, hammadde, menkul kıymet vb.) finanse etmek için başvurur. Geri ödeme süresi kısa olduğundan dolayı maliyeti (faizi) düşüktür.
- b. Uzun vadeli yabancı kaynaklar:** **Vadesi bir yıldan daha uzun süreli kaynaklardır.** İşletmeler bu kaynaklara duran varlıklarını (makine, teçhizat, arsa, arazi, taşıtlar vb.) finanse etmek için başvurur. Geri ödeme süresi uzun olduğundan dolayı maliyeti (faizi) yüksektir.

C. PAZARLAMA

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Söz konusu istek ve ihtiyaçlar tüketicinin istediği yerde, istediği miktarda ve fiyatta hazır olmalıdır. Aksi takdirde tüketici memnuniyeti sağlamayacaktır. İşletmelerde pazarlama fonksiyonu üretici ile tüketici arasında köprü görevi görerek tüketici tatmininin sağlanmasına yönelik faaliyetler içermektedir. Bu nedenle, günümüzün yoğun rekabet ortamında pazarlama faaliyetleri işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir.

1. Pazar ve Pazarlama



Pazarlamanın işletmeye ne gibi faydası vardır?

Pazar, alıcı ve satıcının karşılaşılarak mal veya hizmetin alım ve satımının yapıldığı yerdir. Pazarlar sayesinde alıcılar istek ve ihtiyaçlarını karşılarken satıcılar da üretmiş oldukları mal veya hizmetleri satarak amaçlarına ulaşırlar.

Pazarlama temel olarak insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik bir mübadele (değişim) işlemidir. **Pazarlama**, ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışına yön verilmesini sağlayan bir işletme faaliyetidir. Daha geniş bir tanım ile **pazarlama**; işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyacı karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.

Bu bilgiler ışığında pazarlamanın özellikleri şunlardır:

1. Pazarlama, insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir.
2. Pazarlama, bir mübadele işlemidir.
3. Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirler ile ilgilidir.
4. Pazarlama, planlama ve uygulama sürecidir.
5. Pazarlama, üretimin yanında üretilen mal, hizmet ve fikirlere ilişkin fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtımı da içerir.

Pazarlama faaliyetleri hem toplum için hem de işletmeler için önem taşımaktadır. Toplum, pazarlama faaliyetleri sayesinde ihtiyaç duyduğu malı istediği yer, zaman ve fiyatta temin edebilmekte, işletmeler ise yatırım ve üretimlerini yaparken neyi, ne zaman, nerede ve kaç üretebileceklerini ve bunun için ne kadar yatırım yapacaklarını kolayca öğrenebilmektedir. Buna göre pazarlamanın dört temel faydası vardır.

1. **Şekil faydası:** Üretilen malların hangi boyda, hangi ebatla, hangi şekilde üretilmesi gerektiğine karar verilirken pazarlamanın elde ettiği bilgilerden yararlanılır. Böylece pazarlama şekil faydası yaratmış olur.
2. **Yer faydası:** Tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler, genellikle tüketicilerin bulunduğu yerde üretilmez. Pazarlama hizmetleri, malı üretim merkezlerinden alarak tüketicilere ulaşmasına sağlayarak yer faydası yaratmış olur.
3. **Zaman faydası:** İşletmeler tarafından üretilen mallar her zaman üretilmediği zamanda tüketilmez. Pazarlama faaliyetleri sayesinde bu gibi mallar depolanarak muhafaza edilir, her mevsimde tüketime hazır bir şekilde tutulur. Böylece zaman faydası yaratılmış olur.

4. **Mülkiyet Faydası:** Tüketicinin bir maldan faydalanıp onu tüketmesi için o malın kendisine getirilerek satılması gerekir. Pazarlama bu dağıtım ve satış işlemini gerçekleştirerek malın mülkiyetini de tüketiciye intikal ettirir. Bu şekilde mülkiyet faydasını yaratılmış olur.

Pazarlamanın tüm bu faydaları bir örnek üzerinde açıklanabilir. Örneğin; belli mevsimlerde üretilen çay yaprağının depolarda saklanarak ihtiyaç duyulduğu zamanlarda üretim için fabrikalara gönderilmesi **zaman faydası** yaratır. Üretilen çayın değişik kentlerde satılmak üzere gönderilmesi **yer faydası** yaratır. Tüketicilerin çay demlemek üzere çayı marketten satın alması ile de **mülkiyet faydası** ortaya çıkar. Her tüketicinin tüketeyeceği çay miktarı değişir. Buna göre çaylar farklı ağırlıklarda paketlenir. Bu da **şekil faydasını** yaratır.



Resim 01.05: Çay üretiminde pazarlamanın faydaları

Pazarlama ile yukarıda sayılan şekil, yer, zaman ve mülkiyet faydasının yaratılması işletmelerin amaçlarına ulaşması açısından yeterli değildir. Çünkü işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin tüketiciler tarafından satın alınması gerekir. Bu aşamada işletme ile tüketici arasında iletişimi sağlayacak, tüketicileri ürün ve hizmetler

hakkında bilgi sahibi yapacak, tüketiciyi satın alma eylemine geçirecek bir takım faaliyetlerin gerçekleşmesi gerekir ki bu tür çalışmalara tutundurma, satış artırma çabaları veya özendirme denir.

Tutundurma, bir işletmenin, ürün ya da hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici / pazarlamacı denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir. **Tutundurma**, hedef tüketici kitleyi üründen, işletmeden, hizmetlerden, yapılan çalışmalardan haberdar etmek, onları inandırmak, belli bir davranışa yöneltmek ve hatırlatma çabalarıdır. Ayrıca bu faaliyetlerde işletme için olumlu bir imajın doğmasını sağlamak, var olan imajı pekiştirmek veya kötü imajı değiştirmek amacı da vardır. Tutundurma bir iletişim olayıdır. Ancak kişi ve grupların tutum ve davranışlarında istenilen bir etkiyi yaratma gücüne de sahiptir. Bu yönüyle de ikna edici iletişim özelliği vardır.

İşletme tutundurma faaliyeti olarak;

- Reklam,
- Kişisel satış,
- Halkla ilişkiler,
- Satış teşvik (promosyon) yöntemlerini kullanabilir.

İşletmeler tutundurma faaliyetlerinde en çok reklam kampanyalarını kullanmayı tercih etmektedir. **Kampanya**, belirli bir amaca ulaşmak için bir konu ya da düşünce çerçevesinde oluşturulan, planlanmış ve düzenlenmiş bir dizi satış çabasıdır. **Reklam kampanyası** ise, hedef kitleye yönelik bir dizi reklamın yaratılması ve sunulmasıdır. Kampanya reklamı da içine alan, tüm satış çabalarıdır.

İşletmeler coğrafi yönden, yerel, bölgesel ya da ulusal kampanyalar yapabilir. Kampanya, tüketicilere, toptancılara ve perakendecilere yönelik yapılabilir. Kampanyanın başarılı olabilmesi için tüm çabalar birleştirilmelidir.

2. Pazarlamada Reklamın Rolü

Reklam, herhangi bir ürünün, hizmetin ya da düşüncenin bedeli ödenerek ve bedelin kim tarafından ödendiği anlaşılabilecek biçimde yapılan ve kişisel satışın dışında kalan tanıtım eylemleridir. **Reklam**, tüketici tercihini etkileyerek belirli mal ve hizmetlere olan talebi artırma çabalarıdır. Talebi ve dolayısıyla da satışları artırıcı çabaların günümüzde büyük bir önemi vardır.

Reklamın özellikleri şunlardır:

- a. Reklam veren reklam için bir bedel öder.
- b. Ödenen bedel nedeniyle reklam yaptıran kişi ya da kurum, reklam üzerinde bir denetime sahiptir.
- c. Reklam kişisel sunuş değildir.
- ç. Reklam kişisel olmayan bir satış çabası, bir pazarlama iletişim yöntemidir.

- d. Herhangi bir mesajı tüketicilere ulaştırmak için değişik iletişim araçlarının kullanımını gerektiren bir kitle iletişimidir.
- e. Reklam mesajlarında mallar, hizmetler ya da düşünceler yer alabilir.
- f. Reklam yapan kişi ya da kurum bellidir.

Reklam, tüketici ve üretici arasında bir köprü görevi yapmaktadır. Reklam yeni pazarlara girmeyi, pazar payının artmasını, satışların sürekliliğini ve markanın tüketicilerin zihninde şekillenmesini ve kalıcı olmasını sağlamaktadır. Reklam, tüketicilere ürün, hizmet ya da marka konusunda bilgilendirme yaparak satın almaya karar vermeleri için tüketicileri ikna etmeye çalışır. Televizyon, işletmeler tarafından en çok tercih edilen reklam aracıdır. Çünkü günlük hayat içerisinde televizyon büyük bir yer tutmaktadır. Ayrıca televizyonun büyük kitlelere ulaşma, görsel ve işitsel mesajı bir arada gönderebilme özelliği vardır. Bu nedenle işletmeler, tüketicilerin satın alma davranışlarını yönlendirmek için televizyon reklamlarını hazırlarken tüketici davranışlarını belirleyen bireysel ve çevresel faktörleri dikkate alır.



Reklamın işletmelere katkısı nelerdir?

3. Pazarlamada Satışın Önemi

İşletmeler kâr elde etmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin satışını sağlamak zorundadır. Aksi takdirde amaçlarına ulaşmaları mümkün değildir. Çünkü üretilen mal ve hizmetler için katlanılan üretim maliyeti, ürünlerin tüketicinin istediği yer ve zamanda bulundurulması için yapılan dağıtım maliyeti ve daha birçok gider ancak mal ve hizmetler tüketiciler tarafından satın alınırsa karşılanabilir. Aksi takdirde işletmeler zarar eder. Dolayısıyla işletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin satışlarını yapmak ve hatta satışlarını arttırmak zorundadır. Bu amaçla işletmeler mal ve hizmetlerinin tanıtımına yönelik çeşitli reklam kampanyaları ve promosyonlar yapmaktadır. Mal ve hizmetlerin fiyatlarında indirim yapılması, sezon ve sezon sonu indirimlerinin yapılması, ödemede taksitlendirme yapılması, birinci ürünü alana ikinci ürünün bedava ya da indirimli verilmesi, satın alanlara çekiliş kuponu verilmesi vb. uygulamalar işletmelerin satışları arttırmak için kullandıkları promosyon yöntemlerinden bazılarıdır.

4. Pazarlamada Dağıtım Kanalları

Günümüzde üretilen malların çok az bir kısmı, üretim noktalarında tüketilir ve yine çok küçük bir kısmı doğrudan üreticilerden satın alınır. Bu nedenle pazarlama yönetimi için dağıtım faaliyetleri, ürünlerin doğru zamanda, doğru yerde ve uygun miktarda bulunmasını sağladığından oldukça önemlidir.

Dağıtım, üretilen mamullerin üreticiden tüketicilere ulaştırılmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Dağıtım üretim ile tüketim arasında bir köprüdür ve yer, zaman ve mülkiyet faydası yaratır.

İşletmeler ürünlerinin tüketicilere ulaştırılması için dağıtım kanalını kullanırlar. **Dağıtım kanalı;** mal veya hizmetlerin pazarlamasını sağlamak amacıyla işletme içi birimler ile işletme dışı acenteler, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracılı veya aracısız kuruluşların oluşturduğu bir yapıdır.

Başlıca iki tür dağıtım kanalından söz etmek mümkündür:

a. Doğrudan dağıtım: Üretici ile tüketici arasında herhangi bir aracının yer almamasıdır. Doğrudan dağıtımın söz konusu olabilmesi için bir takım şartların oluşmuş olması gerekir. Örneğin;

- Üretimle tüketim noktaları arasındaki mesafenin kısa olması,
- Üretimle tüketim hızının aynı olması,
- Tüketici ya da müşteri sayılarının az ya da belirli merkezlerde toplanmış olması,
- Bir defada yapılan satın alma hacminin ya da birim fiyatın yüksek olması,
- Malın yeterince standartlaştırılmış olması,

gerekir.

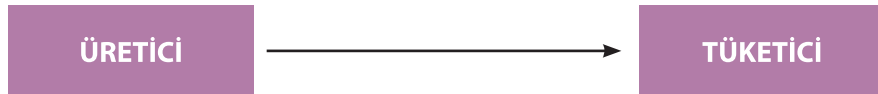
b. Dolaylı dağıtım: Üretici ile tüketici arasında pazarlama araçları yer alır. Örneğin; üretici ile tüketici arasında toptancı ve perakendeci alıcıların olması gibi.

4.1. Dağıtım Kanalı Alternatifleri

Bir malın dağıtımı, değişik yollarla gerçekleşir. Bazı işletmeler doğrudan dağıtım yollarını kullanırken bazı işletmeler değişik türde ve sayıda araçlara yer verirler.

İşletmeler tarafından özellikle tüketim mallarında en çok kullanılan 5 kanal şunlardır:

- 1. Üretici - tüketici:** Bu ilk alternatif, dağıtımda en kısa ve en basit kanaldır. Mal, aracı kullanılmadan doğrudan tüketiciye ulaştırılmaktadır. Tarımsal mallarda ve bazı tüketim mallarının imalat yerinde doğrudan satışında veya kişisel satış ve postayla satış usullerinde görülür. Aracı sayısı bakımından sıfır aşamalı kanaldır ve doğrudan dağıtım söz konusudur.



- 2. Üretici – perakendeci –tüketici:** Tek satış aracısının bulunduğu bu kanal şeklinde, perakendeci üreticiyle tüketici arasında yer alır. Böyle bir aşamalı dağıtım kanalı tarımsal mallarda ve ev eşyalarında yaygındır.



3. **Üretici – toptancı – perakendeci – tüketici:** Bu kanal, tüketim mallarında geleneksel dağıtım kanalıdır. Küçük imalatçılarla küçük perakendeciler için en uygun ve en ekonomik olma niteliğine de sahiptir.



4. **Üretici – acenta –perakendeci tüketici:** Bazı işletmeler, toptancı yerine acente veya komisyoncu vasıtasıyla perakendecilere, özellikle büyük perakendecilere, ulaşmayı tercih eder.



5. **Üretici – acente – toptancı – perakendeci –tüketici:** Bazı işletmeler küçük perakendecilere ulaşmak içinde 4. alternatiften farklı olarak, acenteler vasıtasıyla toptancılara, toptancılar vasıtasıyla da perakende pazarına ulaşır.



5. Toptancı İşletmelerin Özellikleri

Üreticiden veya diğer toptancıdan aldığı malın depolama, nakliye ve finansman gibi aracılık faaliyetlerini de üstelenerek dağıtımını yapan işletmelere **toptancı işletme** denir. Toptancı işletmelere; gıda toptancıları, inşaat malzemeleri toptancıları, hırdavat toptancıları, hazır giyim toptancıları örnek olarak gösterilebilir.

Toptancı işletmeler;

- Dağıtım kanalında üretici ile perakendeciler arasında yer alır.
- Perakendeci işletmelere oranla daha büyük miktarlarda malları üreticilerden alarak perakendeci işletmelere satar.
- Daha çok şehir dışında, ulaşım ve depolama imkânlarının olduğu yerlerde bulunur.



Resim 01.06 Toptancı halinden bir görünüm

Toptancı işletmelerin hem üreticiye hem de perakendeciye faydaları vardır.

Toptancı İşletmelerin Üreticiye Faydaları:

- Üreticinin ürettiği mal ve hizmetleri satar.
- Üreticiler, perakendeciler ve tüketiciler arasında bilgi akışını sağlar.
- Üreticiden toptan alım yaparak üreticileri üretime teşvik eder.
- Üreticinin depolama ve nakliye işlerini üstlenir.
- Üreticinin riskini azaltır.
- Küçük üreticilerin ulaşamadıkları perakendeci işletmelere onlar adına ulaşır.

Toptancı İşletmelerin Perakendecilere Faydaları

- Stok kontrolüne yardımcı olur
- Planlamaya yardımcı olurlar ve danışmanlık yapar.
- Perakendeciye indirim yapabilir.
- Depolama ve nakliye işlerini üstlenir.
- Depolarında perakendecilere mal çeşitleri sunumu yapabilir.
- Firmalar arası bilgi akışını sağlar.

6. Perakendeci İşletmelerin Özellikleri

Üreticilerden ve toptancılardan satın aldıkları mal ve hizmetleri nihai tüketicilere, ihtiyaçları oranında satan işletmelere **perakendeci işletme** denir. Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşıladıkları bakkal, kasap, manav ve kırtasiye dükkanı perakendeci işletmelere örnek olarak gösterilebilir.



Resim 01.07: Perakendeci işletmeden bir görünüm

Perakendeci İşletmeler;

- Dağıtım kanalının son aşamasında yer alır.
- Kurulmaları için fazla sermayeye ihtiyaç yoktur.
- Sayı olarak üretici ve toptancı işletmelerden daha fazladır.
- Ürünler ile ilgili tüketici görüşlerini toptancı ve üretici firmalara iletmede önemli rol oynar.

Perakendeci İşletmelerin Üreticiye ve Toptancı İşletmelere Faydaları:

- Üreticinin ürettiği mal ve hizmetleri satar.
- Üreticiler, perakendeciler ve tüketiciler arasında bilgi akışını sağlar.
- Üreticiden toptan alım yaparak üreticileri üretime teşvik eder.
- Üreticinin depolama ve nakliye işlerini üstlenir.
- Üreticinin riskini azaltır.
- Küçük üreticilerin ulaşamadıkları perakendeci işletmelere onlar adına ulaşır.

Perakendeci İşletmelerin Tüketicie Faydaları:

- Tüketiciler için zaman, yer ve mülkiyet faydası yaratır.
- Ürünün satışının yanında bilgi ve satış sonrası destek gibi hizmetleri de sunar.
- Perakendeci işletmeler tüketiciler için ürünleri seçer ve raflarında sergiler. Böylece tüketiciler, ürün çeşidi fazla ürünler arasından kendi için en uygun olanını seçmek için araştırma yapma imkanı bulmuş olur.
- Perakendeciler çok yüksek miktarda alım yaptıklarından ürünlerin maliyeti düşük olur. Bu da ürünlerin satış fiyatını düşürür. Böylece tüketiciler ürünleri daha ucuza alır.
- Perakendeci işletmeler ürünleri tüketicinin istek ve ihtiyacına göre uygun miktarlarda satar.
- Perakendeci işletmelerde ürün çeşidi fazla olduğundan tüketiciye alternatif ürünler sunar.

7. Yerli Malı Tüketiminin Ülke Ekonomisine Katkıları

Ülkemizde yerli malı tüketimine ilişkin ilk karar 1923 İzmir İktisat Kongresinde alınmıştır. Bu kongrede yurdun bağımsızlığının korunması, yerli mallar üretilmesi ve kullanılması kararlaştırılmıştır.

Günümüzde hemen hemen her ülkede yerli malı tüketimi teşvik edilmeye çalışılmaktadır. Bunun temel sebebi, ülkelerin kendi kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak dış ülkelere bağımlılıklarını azaltmak ve paralarının kendi ülkelerinde kalmalarını sağlamak istemeleridir. Bu anlamda ülkeler bir yandan üretim-

lerinde verimliliği ve kaliteyi artırmaya bir yandan da yerli malı tüketimini artırma çalışmaktadır.

Yerli malı tüketiminin ülke ekonomisine katkıları şu şekilde sıralanabilir:

- Ülke parasının yine ülkede kalmasını sağlar.
- Fabrikalar ve iş yeri açılmasını dolayısıyla üretimin artmasını sağlar.
- İstihdam olanağı sağlar.
- Çalışanların gelirleri artar.
- Tüketicilerin alım gücünü artırır.
- Ekonomiye canlandırır.
- Fiyatların ve enflasyonun düşmesini sağlar.
- Daha kaliteli, sağlıklı ve güvenli malların üretimini sağlar.
- Devletin vergi gelirlerinin artmasını sağlar.
- Devletin iç ve dış borçlarının azalmasına katkı sağlar.
- Devlet gelirlerinin artması sağlık, eğitim ve sosyal güvenlik harcamaları ile diğer kamusal hizmetlere ayrılan ödenek artar.
- Devletin güçlenmesine, ülkenin bağımsızlığının ve egemenliğinin korunmasına yardımcı olur.
- Sosyal ve kültürel gelişmeyi sağlar.



BİLGİ KUTUSU

Ülkemizde üretilen ürünlerin barkod numarası 869 ile başlamaktadır. 869 barkod numarası ile satılan her ürünü aldığımızda ödediğimiz paraların ülkemizde kaldığını unutmayalım!

Ç. ÜRETİM VE AHİLİK

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerinin (doğa, sermaye, emek, girişimci) uygun ortamda bir araya getirilerek mal ve hizmetlerin meydana getirilmesidir. Başka bir tanıma göre **üretim**, fayda yaratmaktır. Buna göre her türlü fayda yaratmak üretim sayılmaktadır. Bu durumda sadece malların üretimi ile ilgili faaliyetler değil aynı zamanda her türlü hizmet üretimleriyle ilgili faaliyetler de üretim kapsamına girmektedir. Örneğin; avukatın müvekkillerini savunması, kuaförün müşterisinin saçını kesmesi, ayakkabıcının ayakkabı boyaması, okullarda eğitim verilmesi gibi faaliyetler de üretim kapsamındadır.

1. Üretim Sisteminin Öğeleri

İşletmeler üretim yaparken, çevrelerinden aldıkları bir dizi girdiyi, belirli bir süreçten geçirerek (işlem), tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmete (çıktı) dönüştürür. Bu mal ve hizmetler tüketiciler tarafından satın alındıktan sonra işletmeler tüketicilerin davranışlarını, beğenilerini, görüşlerini dikkate alır (geri bildirim) ve ihtiyaç var ise bu mal ve hizmetlerin üretiminde değişikliklere gider. Buna göre üretim sisteminin 4 temel ögesi vardır.

Bunlar;

1. Girdi,
2. İşlem,
3. Çıktı,
4. Geri bildirimdir.



Şekil 01.02: Üretim sistemi öğeleri

1.1. Girdi

İşletmelerin üretimde kullanmak için aldıkları her türlü maddi ve maddi olmayan değerler **girdiyi oluşturur**. Bunlar; ham maddeler, işletme malzemeleri, yardımcı maddeler, makinalar, donanımlar, sermaye gibi maddi varlıklar olabileceği gibi, personel hizmeti, danışmanlık, teknik bilgi gibi maddi olmayan varlıklar da olabilir. Dolayısıyla bir mal veya hizmetin üretiminde kullanılan her türlü maddi ve maddi olmayan varlıklar girdiyi oluşturur. İşletmeler bu girdileri işletme dışından temin eder ve bunların bir maliyeti vardır. Bu nedenle işletmeler bunları temin ederken maliyetlerini de dikkat etmek zorundadır.

1.2. İşlem

İşlem sürecinde, üretim kaynakları, mal veya hizmete dönüştürülür. Bu süreçte katma değer yaratılır. Katma değer yaratmanın birçok yolu vardır. Bunlardan bazıları biçim değişikliği yoluyla katma değer yaratma, taşıma yoluyla katma değer yaratma, depolama yoluyla katma değer yaratma ve değişim yoluyla katma değer yaratmadır. Örneğin; çiçeklerin toplanarak aranjman yapılması biçim değişikliği yo-

luyla katma değer yaratmadır. Çiçeklerin evlere veya iş yerlerine gönderilmesi hizmeti taşıma yoluyla katma değer yaratmadır. Yazın üretilen birçok meyvenin belli depolarda ve belli soğuklukta depolanarak kışın satılması depolama yoluyla katma değer yaratmadır. Dolayısıyla herhangi bir varlığa değişik yollarla değer kazandırmak mümkündür. Bir mal veya hizmet istenirse belli bir yerde ve belli bir zamanda daha değerli bir duruma getirilebilir. Bütün bu değişikliklerin planlanması, uygulanması ve denetlenmesi işlem sürecinde yapılır.

1.3. Çıktı

Çıktı, **işlem süreci sonunda ortaya çıkan mal veya hizmetlerdir**. Örneğin; kitap, kalem, masa, bilgisayar, ev, ekmek gibi.

1.4. Geri Bildirim

Üretim sisteminin en önemli ögelerinden biri de geri bildirimdir. **Üretim sisteminde geri bildirim, üretim sürecindeki hataların ortaya konularak bunlarla ilgili düzeltici faaliyetlerin yapılmasıdır**. Geri bildirim yoluyla alınan bilgiler ile girdi, işlem veya çıktılarına yönelik düzenlemeler yapılır.

Geri bildirimler üretim sürecinde çalışan personellerden alınabileceği gibi üretilen mal ve hizmeti satın alan tüketicilerden de alınabilir. İşletme yöneticileri personelden ve tüketicilerden gelen şikayet, talep ve öneriler doğrultusunda iyileştirmeye yönelik tedbirler alır.

2. Üretimde Stok Kontrolleri

Stok, işletmenin normal faaliyetlerini yürütebilmek için satmak üzere ürettiği veya satın aldığı varlıklardır.

Stoklar üçe ayrılır:

1. **Hammadde stoku:** Üretimi gerçekleştirmek için kullanılan temel maddelerdir. Örneğin; ekmek yapımında kullanılan un ham maddedir.
2. **Yarı mamul stoku:** Üretim sürecine girmiş ancak üretimi tamamlanmamış mallardır. Örneğin; ekmek yapılırken undan elde edilen hamur yarı mamuldür.
3. **Mamul stoku:** Üretimi tamamlanmış ancak henüz satılmamış mallardır. Örneğin; ekmek mamul stokudur.



Resim 01.08: Stok türlerine bir örnek

İşletmeler, ürünlerine olan talebe göre stok bulundurmalıdır. Çünkü yetersiz stok bulundurmak ya da gereğinden fazla stok bulundurmak işletmenin kârlılığını azaltır.

İşletme yetersiz stok bulundurur ise;

- Üretimi aksar.
- Üretimi durma aşamasına gelebilir.
- Müşteri taleplerini karşılayamaz.
- Müşterisi rakip firmalara kaçabilir.
- İşletmenin kârı azalır.

İşletme ihtiyacından fazla stok bulundurur ise;

- Stok giderleri artar.
- Stok riskleri ortaya çıkabilir (fiyat düşüşü, talebin azalması, fire, bozulma, demode olma gibi).
- Stok bulundurma gideri artar (depolama, ısıtma, soğutma giderleri gibi).
- İşletmenin kârı azalır.

Tüm bu bilgiler ışığında işletme stoklarında en uygun miktarda stok bulundurmak zorundadır. En uygun miktarda stok bulundurabilmesi için de stok kontrolüne önem vermek durumundadır.

Stok kontrolünde işletmenin kullanabileceği bir takım yöntemler vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

a. Gözle kontrol yöntemi: Stokların işletme içinde yer alan depo memurları tarafından deneyime dayalı olarak gözden geçirildiği yöntemdir. Depo memurunun kişisel yargısına bağlı olduğundan bu yöntem hata ihtimali yüksek bir kontrol yöntemidir.

b. ABC yöntemi: Bu yöntemde stoklar çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılır. En çok kullanılan ölçüt, bir yıl içinde üretimde kullanılan değerlerin toplam değer içindeki nisbi önemidir.

- c. **Sabit sipariş süresi yöntemi:** Stokların siparişi için belirli bir sabit süre belirlenir. Sipariş günü geldiğinde stoklar sayılır ve ona göre sipariş verilir.
- ç. **Sabit sipariş miktarı yöntemi:** Stoklar belirli bir düzeye düştüğünde, önceden belirlenmiş miktar sipariş edilir. Bu yöntemde stokların sürekli sayımı yapılır.
- d. **Stoksuz malzeme yönetim sistemi:** Üretim için gerekli olan malzemenin, gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını sağlayan, sıfır stok ve sıfır hatayı hedef alan yöntemdir. Japonlar tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir.

İşletme yöneticileri kendi işletmeleri için en uygun olan stok kontrol yöntemi belirler ve düzenli olarak stok kontrolünü gerçekleştirir. **Stok kontrolünün en önemli fonksiyonu;** işletmenin faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde yerine getirmesi için ihtiyaç duyduğu stokların uygun miktarda işletmede bulundurulmasını sağlamasıdır.

3. Üretimde Gelir-Gider İlişkisi

Gelir, üretim faaliyetine katılan faktörlerin yaratılan hasıladan aldığı paydır. **Gider** ise üretim sırasında ve üretim sonrasında yapılan tüm harcamalar toplamıdır. Örneğin; ham madde, malzeme, işçilik, elektrik, su, kira, ısınma gibi harcamalar giderdir.

İşletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretir. Bu mal ve hizmetlerin satışından gelir elde eder. Elde ettikleri bu gelirlerin işletme giderlerini karşılaması gerekir ki işletme kâr elde edebilsin. Aksi takdirde işletmenin varlığını uzun süre devam ettirebilmesi mümkün olmaz.

İşletmeler giderlerini ancak gelirler yoluyla karşılar. Dolayısıyla işletmeler faaliyetlerini sürdürürken gelir ve gider arasındaki dengeyi kurmak zorundadır. İşletmeler genellikle faaliyetlerini sürdürürken gelirlerini arttırmak ve giderlerini azaltmak için tedbirler alır.

İşletmelerin gelirleri artırmak ve gideri azaltmak amacıyla aldıkları bazı tedbirler şunlardır:

- Üretimde fireyi ve hatalı üretimi azaltmak
- Üretimde kaliteyi arttırmak
- Üretim süresini azaltmak
- Seri üretim yapmak
- İş gücü maliyetlerini en aza indirmek
- Ham madde, yardımcı madde, işletme malzemesi gibi girdileri uygun fiyat-
tan almak
- Mevcut satışların mevsimlere dengeli bir şekilde dağılmasını sağlamak
- Tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre üretim yapmak

4. Üretilen Malların Sevk ve İdaresi

Üretilen malların en etkin şekilde ve en az maliyetle ilgili yerlere ulaştırılması işletmenin kârlılığını ve verimliliğini önemli şekilde etkiler. Bu nedenle işletmeler ürettikleri ürünleri en kısa sürede pazara ulaştırmak için depolama ve taşıma sistemlerini en uygun şekilde düzenlemek zorundadır.



Resim 01.09: Bir işletmenin deposundan görünüm

Üretilen ürünler özelliklerine uygun bir şekilde depolanmalıdır. Örneğin; süt ve süt ürünlerinin soğuk depolarda tutulması gerekir. Depolarda bulundurulacak ürün miktarı talebe, mevsime, üretilen ürünün dayanıklılığına, deponun kapasitesine, dağıtım kanallarına göre değişiklik gösterir. İşletme yöneticileri bu faktörleri dikkate alarak depolarda bulundurulacak ürün miktarını belirler. İşletme ürünlerin depolanması için; kendi bünyesinde depolama sistemini kurabileceği gibi bu hizmeti dışarıdan da temin edebilir. Burada verilecek karar işletmenin kârlılığı açısından oldukça önemlidir.

Depolama faaliyetlerinin dışında işletme kârlılığı üzerinde etkili olan bir diğer faktör de üretilen ürünlerin pazara istenilen zamanda ve istenilen miktarda ulaştırılması yani sevkidir. Bu durumda işletme ürettiği ürünlerin ulaşımını sağlamak amacıyla taşıma sistemini kurabilir ya da bu hizmeti taşıma ve dağıtım şirketlerinden satın alabilir. İşletme yöneticileri bu kararı vermeden önce titiz bir şekilde hangi yöntemin işletme açısından daha az maliyetli ve daha avantajlı olduğunu araştırmak zorundadır.

5. Üretimde Ahilik Felsefesinin Önemi.

Ahilik, XIII. yüzyıldan XX. yüzyıla kadar Anadolu'daki esnaf ve sanatkâr birliklerine verilen isimdir. Bu birlik, köylere kadar yayılan örgütleriyle, millî birliği ve bütünlüğü, sosyal dayanışma ve yardımı temel ilke olarak benimseyen, dostluk ve kardeşlik havası içinde, toplumsal ahlak kurallarına sıkı sıkıya bağlı, millî bir toplum kurmayı amaçlayan, yurt ekonomisinde temel ihtiyaç maddelerini en kaliteli, en ucuz biçimde üretmeyi öngören millî bir örgüt biçimi idi. **Ahi** ise, **vicdanını kendi üzerine gözcü koyan, helalinden kazanan, yerine ve yeterince harcayan, ölçü ve tartı ehli olan, yararlı şeyler üretip insanlara sunan insandır.**

4.6 Ahilik Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

Ahiliğin temel felsefesini, üretilen mal ve hizmette müşteri odaklı düşüncüyü ifade eden, **“Müşteri velinimetir.”** anlayışı oluşturmaktadır. Ahilik felsefesinde kalite anlayışı, müşteri odaklı üretim ve her kademede yürütülecek eğitim anlayışından geçmektedir. Mal ve hizmet üreten ahiler her şeyden önce müşteri isteklerini göz önüne almak zorundaydılar. Ayrıca Ahilikte israf, maliyetleri arttırdığı için yasaktı. Üretilen mal ve hizmetlerde sıfır hata esastı. Bu anlamda bakıldığında ahilikteki üretim felsefesi ile günümüzdeki Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin felsefesi paralellik göstermektedir. Çünkü TKY'nin de esası müşteri odaklı üretimdir ve ürünler ile hizmetlerin üretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve sıfır hataya yaklaşma felsefesidir.

Ahilikte her esnafın sağlam iş yapıp yapmadığı, müşterilere karşı davranışları kontrol edilmiş, üretilen malların kaliteli ve belirli standartlarda olmasına çalışılmıştır. Ahi birliklerinde ustaların üreteceği ürün belirli bir standarda bağlanmıştır. Bazı esnafların imalatı, standartların altına düşürmesi, sahte mal imal ederek hakiki gibi piyasaya sürmesi gibi durumlar esnaf arasında tepkiyle karşılanmıştır. Öyle ki; kalitesiz bir malı fiyatından daha yüksek bir bedelle satan esnafın “Pabucu dama atılırdı”. Dilimizde de halen mevcut olan “pabucu dama atmak” deyimini, bir Ahi deyimini olup Ahiliğin kalite kontrol sistemini çok güzel ifade etmektedir.

7. Üretimde Kalitenin Önemi

Sürekli değişen ve gelişen ekonomilerde işletmeler, ürettiği mal ve hizmetlerin tüketiciler tarafından sürekli olarak satın alınmasını ve bu şekilde de rakipleri karşısında üstün duruma geçmek ister. Tüketiciler için de ürün ve hizmetlerin kalitesi önemlidir. Bu nedenle işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için kaliteli üretim yapmak zorundadır.

Kalite, **müşterinin beklentilerini ve isteklerini sürekli karşılayacak mal ve hizmet üretmektir.** Bu durumda kalitenin belirleyicisi müşterinin ihtiyaç ve beklenti-

leridir. Kalite kavramı mal ve hizmetlerin fizikî durumu, verimlilik oranı, güvenilirliği ve üretim kaynaklarının verimli kullanımını içerir. İşletmeler kaliteyi, üretim sonrası yapılan kalite kontrolleriyle değil, üretim sürecinde gerekli müdahaleleri yaparak ürünü hatasız üreterek sağlar.

Kalitenin sağlanması ham madde seçiminden ürünün elde edilmesine kadar, bütün üretim kademelerini içerir. Bu nedenle işletmeler, kalite ile ilgili çalışmalar yaparken kalitenin tüm boyutlarını dikkate almak zorundadırlar. Herhangi bir mamulün kalitesini oluşturan ve mamulün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler vardır.

Bu faktörler:

- Proje ve tasarım kalitesi,
- Ham madde kalitesi,
- İmalat kalitesi,
- İşçilik kalitesi,
- Kontrol kalitesi,
- Ambalaj kalitesi,
- Depolama ve sevkiyat kalitesi,
- Kullanım kalitesidir.

Yukarıda sayılan tüm faktörleri dikkate alarak üretim yapan işletmeler rekabette üstünlük sağlayabilir ve uzun süre varlığını devam ettirebilir.

D. İNSAN KAYNAKLARI

Bir işletmede en üst düzeyde bulunan yöneticiden en alt düzeydeki vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanlar insan kaynağını oluşturur.

İnsan kaynağı işletmelerde en önemli unsurlardan biridir. Çünkü diğer üretim faktörlerini biraraya getirerek mal veya hizmetin üretimini sağlayan faktör insan kaynağıdır. Bu anlamda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynağının da verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir.



Resim 01.10: İnsan kaynağı işletmelerde en önemli unsurlardan biridir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyacı olan insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme,

yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi; personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak örgütsel çevreyi yaratmaktır. Bu nedenle insan kaynakları; işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. İnsan kaynağının yönetiminde insan kaynağının seçimi, eğitimi ve ücret yönetimi gibi faaliyetlerin de doğru bir şekilde yapılması gerekir.

1. İşletmenin Niteliğine Uygun Personel Seçimi

Personel seçimi, bireylerin özellikleri ile işin özelliklerini karşılaştırarak işe en uygun adayın seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecidir. Sürekli gelişen teknolojik yenilikler ve hızla artan rekabet koşulları işletmelerin, işlerin niteliğine uygun personel bulmalarını zorunlu hâle getirmiştir. Bu nedenle işe başvuran adaylar arasından en uygun olanının tespit edilmesi ve bu bireyin işletmeye kazandırılması son derece önemlidir.

İşletmenin niteliğine uygun personel seçimine ilişkin çalışmalar; iş gücü planları ya da yöneticilerden gelen talepler doğrultusunda işletme içerisinde personel ihtiyacı olan işleri belirleme ile başlar. Daha sonra iş gerekleri hazırlanır ve buna göre işin profili çıkarılır. Çıkarılan profile göre iş için en uygun personel kriterleri belirlenir. Eğer işletmede bu kriterlere uygun personel var ise bu personeller o iş için görevlendirilir. Eğer kriterlere uygun personel yok ise yeni personel bulmak için çalışmalar başlatılır.

İşletmeler işe almayı düşündükleri adaylarını belirledikten sonra adaylar arasından seçim yapar.

İşletmelerin personel seçimi yaparken kullandığı yöntemler şunlardır:

- a. İş görüşmesi (mülakat):** Hemen hemen bütün işletmeler tarafından en çok kullanılan yöntemdir. Genellikle işletmelerde insan kaynaklarından sorumlu kişi tarafından işe alınması düşünülen personel ile yüzyüze görüşme yapılır ve işletmeye başvuran kişide işletmenin aradığı özelliklerin bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılır. Karar buna göre verilir.



Resim01.11: İş görüşmesinden bir görünüm

b. Testler: Genellikle büyük işletmeler işe alacağı personele değişik amaçlı birçok test kullanabilir. Buna göre işletmeye başvuran kişide işletmenin aradığı özelliklerin bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılır. Bu testlerden bazıları şunlardır:

- Zeka Testleri
- Kabiliyet Testleri
- Başarı Testleri
- İlgi Testleri

İşletmeler ihtiyaç duyduğu personeli bulmak için işletme içi ve işletme dışı kaynaklar kullanır:

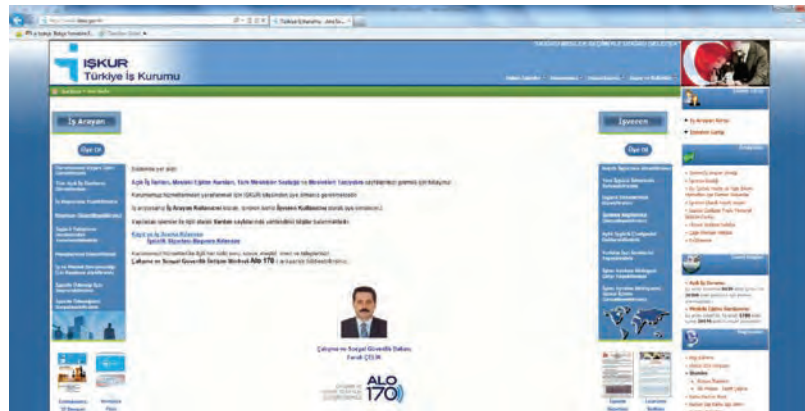
- **İşletme içi kaynaklar:** Herhangi bir kademede bulunan personelin ayrılması durumunda bu boşalan kadroya öncelikle işletme içinden bir personelin görevlendirilmesidir. Bu durumda boşalan kadroya en yakın olan başarılı bir personel atanır. İşletme eğer ihtiyaç anında öncelikle işletme içi kaynaklara başvurursa, çalışan personel günün birinde kendinin de çalışmasının karşılığını göreceğini ve terfi edeceğini bilerek işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir gayret ve istekle çalışır.
- **İşletme dışı kaynaklar:** İşletmelerin personel bulmada kullandığı işletme dışı kaynaklardan bazıları şunlardır:
 - İş ve işçi bulma kurumu (Ülkemizdeki adı Türkiye İş Kurumu)
 - Kendiliğinden başvuru
 - İşletme veri tabanı
 - İşletmede çalışanların tavsiyeleri
 - İnternet
 - Danışmanlık firmaları
 - Mektupla, elektronik posta ya da bizzat işletmeye gelerek başvuranlar
 - Sendikalar
 - Mesleki kuruluşlar
 - Eğitim kurumları
 - Staj uygulamaları

İşletmelerde genel eğilim, işletme içi kaynaklardan yararlanarak personel ihtiyacını karşılamak ise de işletme içinden yetiştirilmesi mümkün olmayan personel ihtiyacı yine iş gücü piyasasından sağlanır.

Ülkemizde bu amaçla kurulmuş olan **Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)**, **istihdam sağlamak üzere kayıtlı personel bilgilerini veri merkezinde saklayarak ihtiyaç duyulması hâlinde personel alımları yapan bir kurumdur.** İŞKUR'a iş arayanlar, iş bula-bilmek için; işçi arayanlar ise, işletmeleri için uygun personeli bulmak için müracat eder.

Türkiye İş Kurumunun görevleri şunlardır:

- Ulusal istihdam politikasının oluşturulmasına ve istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek
- İş gücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, İş Gücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulunu oluşturmak ve Kurul çalışmalarını koordine etmek, iş gücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak
- İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, iş gücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik iş gücü yetiştirme, mesleki eğitim ve iş gücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki iş gücüne eğitim seminerleri düzenlemek
- İşçi isteme ve iş aramanın düzene bağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmak, iş gücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmelerine ve çeşitli işler için uygun iş gücü bulunmasına ve yurt dışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek, istihdamında güçlük çekilen iş gücü ile işyerlerinin yasal olarak çalıştırmak zorunda oldukları iş gücünün istihdamlarına katkıda bulunmak, özel istihdam bürolarına ilişkin Kuruma verilen görevleri yerine getirmek, işverenlerin yurt dışında kendi iş ve faaliyetlerinde çalıştıracığı işçileri temin etmesi ile tarım işlerinde ücretli iş ve işçi bulma aracılığına izin verilmesi ve kaldırılmasına ilişkin işlemleri yapmak
- Gerektiğinde Kurum faaliyet alanı ile ilgili ihalelere katılmak suretiyle, yurt içinde veya uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlara eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek
- Avrupa Birliği ve uluslararası kuruluşların iş gücü, istihdam ve çalışma hayatına ilişkin olarak aldıkları kararları izlemek, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nin taraf olduğu Kurumun görev alanına giren ikili ve çok taraflı anlaşma, sözleşme ve tavsiye kararlarını uygulamak



Resim 01.12: Türkiye İş Kurumu web sitesinden bir görünüm

2. İnsan Kaynaklarını Etkili Biçimde Kullanma

Günümüz koşullarında en önemli üretim faktörünün insan kaynağı olduğu daha önceki konuda da belirtilmişti. Eğer işletmeler rekabette üstünlük sağlamak istiyorsa insan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmak zorundadır. Bu nedenle işletme yöneticileri, işletmenin hedeflerine ulaşabilmeleri için öncelikle iş analizlerini yapmalı ve bu analizlere göre ihtiyaç duyulan nitelikteki personeli istihdam etmeli, gerektiğinde personeli hizmet içi eğitimden geçirmeli, belirli aralıklarda performansını değerlendirmeli ve buna göre ödüllendirme sistemini yürütmelidir.

Daha önceleri personel yönetimi kavramı kullanılırken son yıllarda bu kavram yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Bunun temel sebebi personel yönetiminin sadece personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemelerini dikkate almış olmasına rağmen, insan kaynakları yönetimi kavramı;

- İş analizlerinin yapılması,
- İnsan kaynakları planlaması,
- İş başvuruların alınması,
- Personel seçiminin yapılması,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirmesi,
- Kariyer planlaması,
- Ücret yönetimi,
- Çalışma ilişkileri,
- İşçi sağlığı ve işçi güvenliği,
- İşçi - işveren ilişkileri gibi konuların tamamını kapsar.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının şekillenmesi uzunca bir süreçte gerçekleşmiştir. İnsan kaynaklarının tarihi gelişim süreci Tablo 1.1’de verilmiştir.

TABLO 1.1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

DÖNEM	TEMEL KRİTER	İŞVERENLERİN BAKIŞI
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.
1900-1910	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.
1910-1920	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücret isterler.
1920-1930	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içinde tatmin edilmelidir.
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.
1950-1960	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.
1960-1970	Katılımcılık	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.
1970-1980	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.
1980-1990	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerine yeni işlere ihtiyaçları vardır.
1990-2000	Üretkenlik, kalite, uyumluluk	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.
2000 ve sonrası	Hem şirket verimliliğinin artırılması hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesi	İnsan kaynağı şirketin en önemli kaynağıdır.

3. Performans Değerlendirme

İşletmede çalışan personelin işteki başarılarını belirleyebilmek yani performanslarını değerlendirmek insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Performans, personelin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığının ortaya konularak ikisi arasındaki farkın ortaya konmasında önemlidir.

Performans değerlendirme; işletme çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. İşletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir. Bu anlamda **performans değerlendirme;** bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

İşletmelerde performans değerlendirme; çalışanı yönlten, özendiren, motivasyonunu ve işletmeye olan güvenini artıran bir araç olarak değerlendirilmelidir.

İşletmeler tarafından performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır:

- a. Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek
- b. İyileştirme için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak
- c. Personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmak
- ç. Beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak, endişeleri azaltmak
- d. Performansı geliştirmek ve pekiştirmek
- e. Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak
- f. Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak
- g. Yetersiz çalışanın durumunu yeniden gözden geçirmek ve bu çalışanların eğitim gereksinimlerini tespit etmek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak
- ğ. Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak
- h. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirmek

İşletmelerde etkili bir performans değerlendirmenin yapılabilmesi için performans değerlendirme sisteminin taşıması gereken bir takım özellikler vardır. Örneğin; performans değerlendirme sistemi;

- a. Adil olmalıdır.
- b. Geliştirici ve güdüleyici olmalıdır.
- c. Durumlara uygun olmalıdır.
- ç. Geçerli ve güvenilir olmalıdır.
- d. Kapsamlı ve sürekli olmalıdır.
- e. Personelin katılımına olanak tanımalıdır.

4. İş Başlangıcında Oryantasyon Eğitimi

İşletmeler, işe yeni aldıkları personeli bir an önce işin ve işletmenin bir parçası durumuna getirmek için oryantasyon (işe alıştırma) programına alır.

Oryantasyon, işletmeye yeni giren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitimidir. **Oryantasyon eğitiminin amacı**, işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun en kısa zamanda sağlanmasıdır.

Oryantasyon eğitiminde yeni çalışanlar ilk amir, uzman bir kişi ya da kıdemli bir çalışan tarafından iş yerini ve birlikte çalışacağı diğer çalışanları ve yapacakları işi tanılırlar.

Oryantasyon eğitiminde verilen bilgiler genellikle şunlardır:

- 1. İşletmenin tanıtımı:** İşletmenin kuruluş öyküsü, örgüt yapısı, yönetim basamakları, işletmenin ürettiği ürün çeşitleri ve üretim süreci, politikaları, güvenlik düzenlemeleri vb. konular hakkında bilgi verilir.
- 2. Personel haklarının açıklanması:** Personele ödenecek ücretler, ücret ödeme günleri, izinler, çalışma saatleri, mola süreleri, eğitim olanakları, sigorta düzenlemeleri, emeklilik hakları vb. konular hakkında bilgi verilir.
- 3. İşle ilgili bilgilerin aktarımı:** Yapılacak işin amacı, konumu, diğer işlerle ilişkisi, personelin çalışacağı diğer birimler, çalışma yeri ve üretim teknolojisinin tanıtımı, işi oluşturan görevler ve işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar hakkında bilgi verilir.
- 4. Tanıştırma:** Yeni personel; ilgili yöneticilerle, sendika temsilcisiyle, iş arkadaşlarıyla, eğitim personeliyle tanıştırılır.

Oryantasyon eğitiminin süresi, iki hafta ile altı ay arasında değişebilir. Birçok işletmede 1-2 gün süren oryantasyon eğitimi, bazı işletmelerde her çalışan düzeyi için en az 10-15 gün süren eğitimler şeklindedir.

İyi yapılan bir oryantasyon eğitiminin yeni personele ve işletmeye birçok yararı vardır. Şöyle ki;

- Yeni personelin işi kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlar.
- Yeni personeldeki gerginliklerin azalmasını sağlar ve işteki başarısızlık korkusunu önler.
- İşten ayrılmaları azaltır.
- İşe yeni giren personelin amir ve iş arkadaşları açısından zaman tasarrufu sağlar.
- Yeni personelin iş hakkında gerçek beklentilerinin oluşmasına, personelde olumlu tutumların geliştirilmesine ve iş tatminine ulaşmasına yardımcı olur.

5. Gelişen ve Değişen Şartlara Göre Hizmet İçi Eğitim

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, hemen hemen her meslekte, yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri, mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri için düzenli olarak hizmet içi eğitime tabi tutulması önemlidir.

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir.

İşletmelerde çalışan personelin gelişen ve değişen şartlara göre hizmet içi eğitime alınması önemlidir. Hizmet içi eğitimler personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırmaya yöneliktir.

Hizmet içi eğitimlerin işletme açısından yararları şunlardır:

- Üretim sektöründe üretilen malın, hizmet sektöründe ise sunulan hizmetin kalitesi artar.
- Üretimde verimlilik artar.
- Hatalı üretim azalır.
- Hataların azalması kontrol yükünü de hafifletir.
- Üstlerin astlarını denetleme işleri kolaylaşır.
- İşletme çalışanlarının eğitimi ile işletmenin kendini daha rahat yenilemesine katkı sağlar.
- İş tekniklerinin, iş analizlerinin, iş metotlarının geliştirilmesi daha kolay olur.
- Çalışanların yenilikleri kabul etmeleri, gelişmeleri takip etmeleri kolaylaşır.
- İşletme içerisindeki her türlü giderlerin miktarları belirli ölçüde azalır.
- İşletmede iletişim kolaylaşır, yapıcı ilişkiler kurulur.
- Çalışan personelin iş yükü ve çalışma arkadaşları ile ilgili şikâyetlerinde azalma olur.
- Hizmet içi eğitimin etkin olduğu işletmelerde, yönetsel kararlar daha doğru ve zamanında alınmakta ve uygulamayı kolaylaştırıcı özelliği bulunmaktadır.

Personele yönelik hizmet içi eğitimler işbaşında ya da iş dışında verilebilir:

İş başı eğitimde; personel yaptığı işten uzaklaştırılmadan işinin başında eğitilir. Özellikle teknik konularda, herhangi bir makine ve teçhizatın kullanımında, işgücü kaybının önemli, maliyetin ve zamanın kısıtlı olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemin şöyle avantajları vardır:

- Personelin eksik yönleri kolayca saptanır.
- Yapılan hatalar anında düzeltilir.
- Öğrenilenler hemen uygulanır.
- Öğrenme süreci oldukça hızlıdır.
- İş gücü kaybı söz konusu değildir.
- Daha kısa süreli ve maliyeti daha azdır.



Resim 01.19: İş başı eğitimden bir görünüm

İş dışı eğitimde ise; eğitime alınacak personel belli bir süre işinin başından alınarak işletme içinde veya işletme dışında eğitilir. Genellikle konferanslar, seminerler, kurslar yöntemi ile verilir. Bu yöntemin de şöyle avantajları vardır:

- Teorik bilgileri öğretmek daha kolaydır.
- Personelin düşünsel yeteneklerinin gelişimini hızlandırır.
- Öğrenme belli bir disiplin altında gerçekleşir.
- Eğitim bilincini geliştirir.
- Personelin öğrenme isteğini artırır.

E. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME (AR-GE)

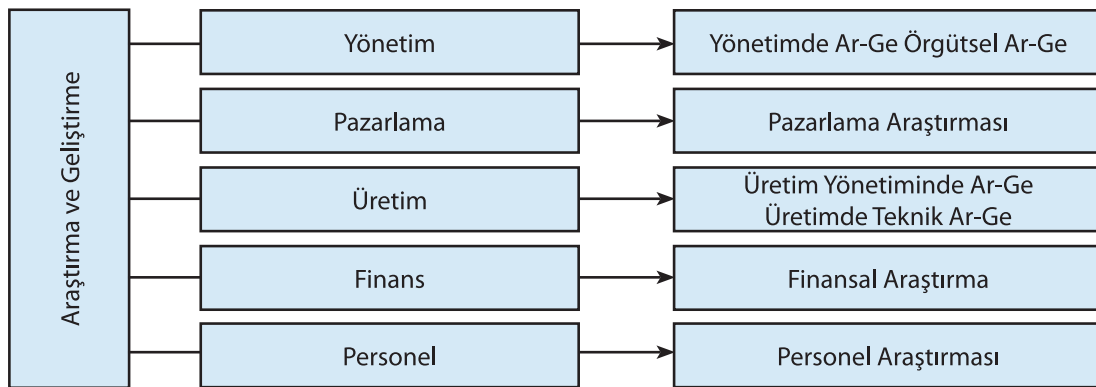
Araştırma kavramı, daha çok bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak ve mümkün olan durumlarda bunları uygulamaya yöneltmektir.

Geliştirme kavramı ise, mevcut teknoloji veya bilgiyi yeni ürünler ya da üretim teknikleriyle ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sürecidir. Geliştirme, bilinenleri kullanmayı ve uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlar. Geliştirme çalışmalarında yeni bir buluş söz konusu değildir; sadece araştırma sonuçlarının malzemeler, mamuller, sistemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi yolundaki faaliyetleri kapsar. Bu anlamda geliştirme faaliyetleri, araştırma faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında bir köprü görevini yerine getirir.

Araştırma Geliştirme (AR-GE), yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır. Dar anlamda **AR-GE** ise, işletmelerde yeni mamul ve üretim süreçlerinin ortaya çıkmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar topluluğudur. Buna göre AR-GE daha çok üretimle ve üretim tekniği ile ilgilidir; ancak günümüzde her türlü ekonomik faaliyet AR-GE çalışmalarına konu olabilmektedir.

1. Ar-Ge'nin Önemi

İşletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından biri AR-GE'dir. Bu fonksiyon, işletmenin öteki bütün fonksiyonlarında rol oynamakta, sonuçta işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir. Şekil 01.03'te AR-GE'nin diğer işletme fonksiyonları üzerindeki etkisi verilmiştir.



Şekil 01.03: AR-GE'nin İşletmenin diğer fonksiyonlardaki destekleyici rolü

Teknik ve ekonomik yönden hızla değişen, dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri

ve rekabet güçlerini artırabilmeleri için sürekli ve düzenli AR-GE faaliyetlerine önem vermek zorundadır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler olan araştırma ve geliştirmenin üstlenmiş olduğu bir görevdir.

Günümüzde işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine büyük önem vermelerinin temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

1. **Pazarla ilgili nedenler:** Pazarda önde gelen işletme olmak ve bunu korumak, rakiplere karşı koyabilmek için mamul geliştirmek.
2. **Örgütsel nedenler:** Endüstride yenilikçi olarak isim yapmak ve bunu sürdürmek, aralarında seçim yapabilecek alternatif mamullere sahip olmak v.b.
3. **Sosyal nedenler:** Değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organlarına ve kamuoyuna karşı işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak gibi.

2. Araştırma Çeşitleri

Araştırmalar; temel araştırmalar ve uygulamalı araştırmalar olarak iki grupta incelenebilir.

- a. Temel araştırmalar:** Bilgi edinmeye dayalı, bilgi temelli ve bilimsel birikimin kaynağı olan araştırmalardır. Salt amacı var olan bilgiye yenilerini katmak olan araştırmalardır. Bu araştırma türü diğer araştırmaların da kavramsal yapısını oluşturarak o araştırmaların bilgilerin sağlar. Temel araştırma sonuçları bazı durumlarda yeni bir ürün tasarımında kullanılabilir. Belirli özgün bir uygulama veya kullanım düşünülmeden kuramsal veya deneysel çalışmalarla olguların ve gözlemlenebilir durumların altında yatan yeni bilgileri edinmeye denir.



Resim 01.14: Deneysel araştırmalar temel araştırmalarda önemlidir.

b. Uygulamalı araştırmalar: Temel araştırmalar sonucu, üretilen bilgileri kullanarak belirli problemlere tam ya da yeterli yaklaşımla çözüm bulmayı amaçlayan çalışmalardır. Bu tür araştırmalarda önemli olan, var olan uygulamaları iyileştirme yönünde somut katkılarda bulunabilmektedir. Sanayi işletmelerinde uygulamalı araştırma temel araştırmadan daha somut ve faydalı, daha kolay ve çabuk uygulama sonuçları verebilecek özelliklere sahip bulunmaktadır.

ÖZET

Bu ünite de işletmenin fonksiyonlarını inceledik. Artık;

- İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için mal ve hizmet üretirken, pazarlarken, dağıtırken yerine getirdiği birçok fonksiyonun olduğunu,
- Bu fonksiyonların; yönetim, finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları ve araştırma geliştirme olduğunu, biliyoruz.

Eğer bu fonksiyonları kısaca gözden geçirmek istersek;

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesidir. İşletmelerde yönetim fonksiyonu yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetim gerçekleştirilirken; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının tamamı gerçekleştirilir.

Finansman fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun koşullarda sağlanması ve bu fonların en etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerdir. İşletmeler ihtiyaç duydukları fonları ya özkaynaklardan ya da yabancı kaynaklardan sağlar.

Pazarlama; işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyacı karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. Pazarlama tüketiciler için şekil, yer, zaman ve mülkiyet faydası yaratır.

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerinin (doğa, sermaye, emek, girişimci) uygun ortamda bir araya getirilerek mal ve hizmetlerin meydana getirilmesidir. İşletmeler üretim yaparken, çevrelerinden aldıkları bir dizi girdiyi, belirli bir süreçten geçirerek (işlem), tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmete (çıktı) dönüştürürler. Bu mal ve hizmetler tüketiciler tarafından satın alındıktan sonra işletmeler tüketicilerin davranışlarını, beğenilerini, görüşlerini dikkate alınır (geri bildirim) ve ihtiyaç var ise bu mal ve hizmetlerin üretiminde değişikliklere gider. Buna göre de üretim sisteminin girdi, işlem, çıktı ve geri bildirim olmak üzere dört ögesi vardır. Üretimde kalite hem işletme hem de tüketiciler için önemlidir. Kalite kavramı mal ve hizmetlerin fiziki durumu, verimlilik oranı, güvenilirliği ve üretim kaynaklarının verimli kullanımını içerir.

Bir işletmede en üst düzeyde bulunan yöneticiden en alt düzeydeki vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanlar insan kaynağını oluşturur. **İnsan kaynakları yönetimi**, işletmenin ihtiyacı olan insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. İşletmelerde insan kaynakları oldukça önemlidir. İşletmeye

alınacak personelin seçimi, yeni alınan personele oryantasyon eğitiminin verilmesi, personelin değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için hizmet içi eğitimlerden geçirilmesi oldukça önemlidir.

İşletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından biri **AR-GE**'dir. AR-GE, yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır. Bu fonksiyon, işletmenin öteki bütün fonksiyonlarında rol oynamakta, sonuçta işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin fonksiyonlarından biri değildir?
 - A. Yönetim
 - B. Denetim
 - C. Üretim
 - D. Pazarlama
2. Aşağıdaki teorilerin hangisinde insan faktörü ikinci plana itilmiş, insanı rasyonel hareket eden ve verilen emirlere uyan pasif bir üretim faktörü olarak kabul edilmiştir?
 - A. Neo-klasik yönetim teorisi
 - B. Modern yönetim teorisi
 - C. Davranışsal yönetim teorisi
 - D. Klasik yönetim teorisi
3. Aşağıdakilerden hangisi planlamanın işletmeye sağlayacağı faydalardan biri değildir?
 - A. İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
 - B. Yöneticilere geleceği tahmin etme yeteneği kazandırır.
 - C. İşletmenin bölümleri arasındaki koordinasyonu zorlaştırır.
 - D. Etkin bir denetim sağlar.
4. Ürün ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışına yön verilmesini sağlayan işletme faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?
 - A. Pazarlama
 - B. Planlama
 - C. Yönetim
 - D. Finansman
5. Aşağıdakilerden hangisi yerli malı tüketiminin faydalarından biri değildir?
 - A. İstihdam olanağı sağlar.
 - B. Tüketicilerin alım gücünü azaltır.
 - C. Ekonomiyi canlandırır.
 - D. Fiyatların ve enflasyonun düşmesini sağlar.

6. İşletmelerin ihtiyaçlarından fazla stok bulundurmaları durumunda aşağıdakilerden hangisi ortaya çıkmaz?
- A. Stok giderleri artar.
 - B. Stok riskleri ortaya çıkar.
 - C. Stok bulundurma giderleri artar.
 - D. Kârlılık artar.
7. Ülkemizde istihdam sağlamak üzere kayıtlı personel bilgilerini veri merkezinde saklayarak ihtiyaç duyulması halinde personel alımları yapan kurum aşağıdakilerden hangisidir?
- A. SGK
 - B. BAĞ-KUR
 - C. İŞKUR
 - D. TSE
8. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirmenin amaçlarından biri değildir?
- A. Personelin iş motivasyonunu azaltmak
 - B. Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek
 - C. Performansı geliştirmek ve pekiştirmek
 - D. Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak
9. Aşağıdakilerden hangisi hizmetiçi eğitimin işletmeye yararlarından biridir?
- A. Üretimde verimlilik azalır.
 - B. İşletmede iletişim zorlaşır.
 - C. Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi düşer.
 - D. Hatalı üretim azalır.
10. Geliştirme kavramı ile ilgili aşağıda verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?
- A. Bilinenleri kullanarak uygulamada daha iyi sonuçlar almayı amaçlar.
 - B. Geliştirme çabalarında yeni bir buluş sözkonusudur.
 - C. Araştırma faaliyetleri ile üretim faaliyetleri arasında köprü görevinin yerine getirir.
 - D. Mevcut teknolojiyi kullanır.

DEĞERLENDİRME SORULARI YANIT ANAHTARI

- 1- B Cevabınız doğru değilse 'İşletmelerin Fonksiyonları' konusunu tekrar ediniz.
- 2- D Cevabınız doğru değilse 'Yönetim Teorileri' konusunu tekrar ediniz.
- 3- C Cevabınız doğru değil ise 'Planlama' konusunu tekrar ediniz.
- 4- A Cevabınız doğru değil ise 'Pazarlama' konusunu tekrar ediniz.
- 5- B Cevabınız doğru değilse 'Yerli Malı Tüketiminin Ülke Ekonomisine Katkıları' konusunu tekrar ediniz.
- 6- D Cevabınız doğru değil ise 'Üretimde Stok Kontrolleri' konusunu tekrar ediniz.
- 7- C Cevabınız doğru değil ise 'İşletmenin Niteliğine Uygun Personel Seçimi' konusunu tekrar ediniz.
- 8- A Cevabınız doğru değil ise 'Performans Değerlendirme' konusunu tekrar ediniz.
- 9- D Cevabınız doğru değil ise 'Gelişen ve Değişen Şartlara Göre Hizmetiçi Eğitim' konusunu tekrar ediniz.
- 10-B Cevabınız doğru değil ise 'Araştırma Geliştirme' konusunu tekrar ediniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

I- Aşağıdaki soruların doğru seçeneğini işaretleyiniz.

1. Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesine ne ad verilir?
 - A. Pazarlama
 - B. Yönetim
 - C. Denetim
 - D. Ar-Ge
2. Aşağıda planlama ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - A. Planlama bir karar sürecidir.
 - B. İşletme için en uygun olanının seçilmesi sürecidir.
 - C. Geçmişe yöneliktir.
 - D. İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
3. İşletmelerin ihtiyacı olan fonların sağlanmasına ne ad verilir?
 - A. Finansman
 - B. Finans
 - C. Finansal Yönetim
 - D. Otofinsanman
4. Aşağıdakilerden hangisi pazarlamanın faydalarından biri değildir?
 - A. Yer faydası
 - B. Zaman faydası
 - C. Şekil faydası
 - D. Organizasyon faydası
5. Bilgi edinmeye dayalı, bilgi temelli ve bilimsel birikimin kaynağı olan araştırmalara ne ad verilir?
 - A. Temel Araştırma
 - B. Uygulamalı Araştırma
 - C. Deneysel Araştırma
 - D. Bilimsel Araştırma

İŞLETME 2

II- Aşağıda boş bırakılan yerlere uygun sözcükleri yerleştirerek cümleyi tamamlayınız.

1. Bir işletme yönetiminde, sahipliğin temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde yönetim söz konusudur.
2. İşletmenin ihtiyacı olan fonların tespit edilerek sağlanması ve sağlanan fonların uygun varlıklara yatırılarak yönetilmesine denir.
3. İşletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyacı karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması, ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecine denir.
4.; bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.
5., işletmeye yeni giren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitimidir.

III- Aşağıda verilen cümlelerin karşısındaki kutucuklara; cümleler doğru ise 'D', cümleler yanlış ise 'Y' kutucuğunu işaretleyiniz.

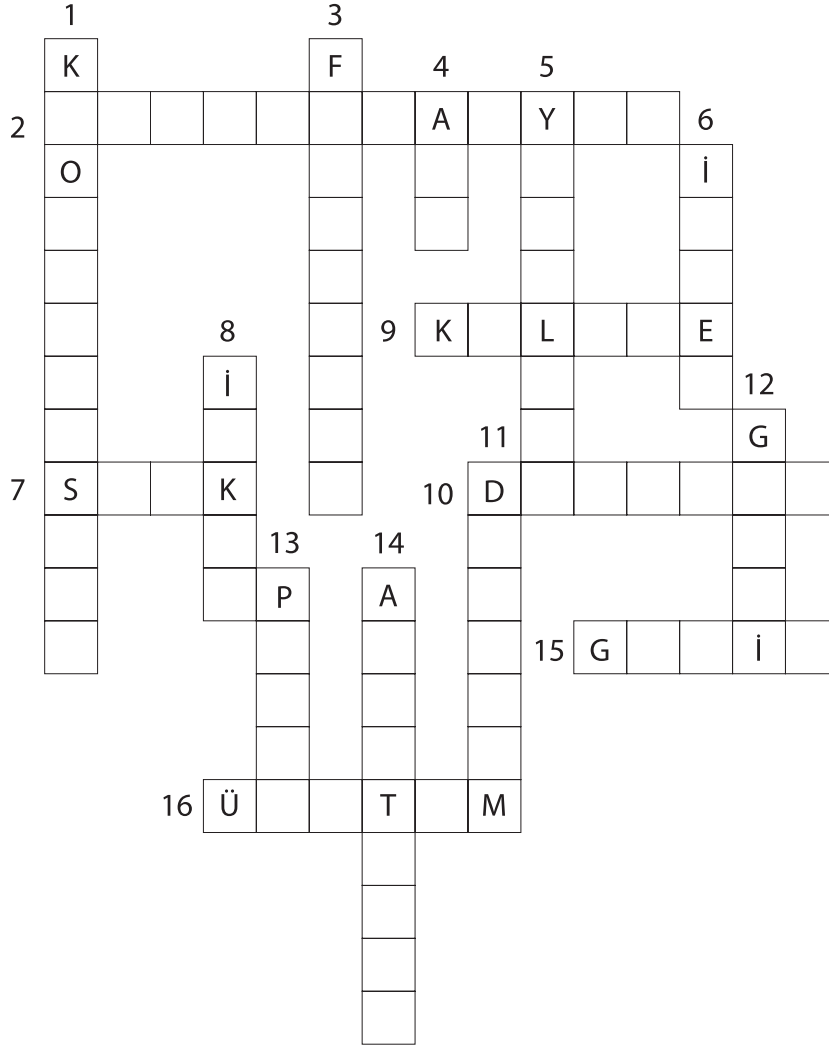
İşletmedeki çalışanların o işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirilmesi ve güdülenmesi sürecine denetim denir.

1. Doğrudan dağıtım, üretici ile tüketici arasında herhangi bir aracının yer almamasıdır.
2. Üretim kaynaklarının, mal veya hizmete dönüştürüldüğü süreç işlem sürecidir.
3. Üretim için gerekli olan malzemenin, gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını sağlayan, sıfır stok ve sıfır hatayı hedef alan yöntemde sabit sipariş süresi yöntemidir.
4. Mevcut teknoloji veya bilgiyi yeni ürünler ya da üretim teknikleriyle ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sürecine geliştirme denir.

D	Y

IV- Aşağıda verilen bilgilerden yararlanarak bulmacayı çözünüz.

1. İşletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için işletmenin tüm birimlerinin ve çalışanların uyum içinde hareket etmesinin sağlanması
2. Üretim faktörlerini sistemli, uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç, gereç ve malzeme ile donatılmaları
3. İşletmenin ihtiyacı olan fonların sağlanması
4. Stokların çeşitli ölçütlere göre sınıflandırıldığı, en çok kullanılan ölçütün, bir yıl içinde üretimde kullanılan değerlerin toplam değer içindeki nisbi önemi olan yöntem
5. İşletmedeki çalışanların o işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için yönlendirilmesi ve güdülenmesi süreci
6. Üretim kaynaklarının mal veya hizmete dönüştürüldüğü süreç
7. İşletmenin normal faaliyetlerini yürütebilmek için satmak üzere ürettiği veya satın aldığı varlıklar
8. Ülkemizde istihdam sağlamak üzere kayıtlı personel bilgilerini veri merkezinde saklayarak ihtiyaç duyulması halinde personel alımları yapan bir kurum
9. Müşterinin beklentilerini ve isteklerini sürekli karşılayacak mal ve hizmet üretme
10. Amaçlara ulaşıp ulaşılamadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması süreci
11. Üretilen mamullerin üreticiden tüketicilere ulaştırılmasıyla ilgili tüm faaliyetler
12. İşletmelerin üretimde kullanmak için aldıkları her türlü maddi ve maddi olmayan değerler
13. Alıcı ve satıcının karşılaşılarak mal veya hizmetin alım ve satımının yapıldığı yer
14. Daha çok bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak ve mümkün olan durumlarda bunları uygulamaya yöneltmek
15. Üretim faaliyetine katılan faktörlerin yaratılan hasıladan aldığı pay
16. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerinin (doğa, sermaye, emek, girişimci) uygun ortamda bir araya getirilerek mal ve hizmetlerin meydana getirilmesi



V- Aşağıda verilen soruları cevaplayınız.

1. Yönetim türleri nelerdir?

.....

.....

.....

2. İşletmede iyi bir organizasyon nasıl yapılır?

.....

.....

.....

3. Etkili bir denetim yapılabilmesi ve denetimden istenen sonuçların alınabilmesi için denetim nasıl olmalıdır?

.....

.....

.....

4. Otofinsanman nedir?

.....

.....

.....

5. Pazarlamanın özellikleri nelerdir?

.....

.....

.....

6. Reklam ve kampanya nedir?

.....

.....

.....

7. Perakendeci ve toptancı işletmelerin özellikleri nelerdir?

.....

.....

.....

8. Yerli malı kullanımının ülke ekonomisine katkıları nelerdir?

.....

.....

.....

9. Üretim sisteminin ögeleri nelerdir?

.....

.....

.....

10. Oryantasyon eğitimi nedir? Sizce işletmelerde oryantasyon eğitimi olmalı mıdır?

.....

.....

.....

2. ÜNİTE

İŞLETMENİN SORUMLULUKLARI



Sizce işletmelerin sorumlulukları neler olabilir? Düşününüz.

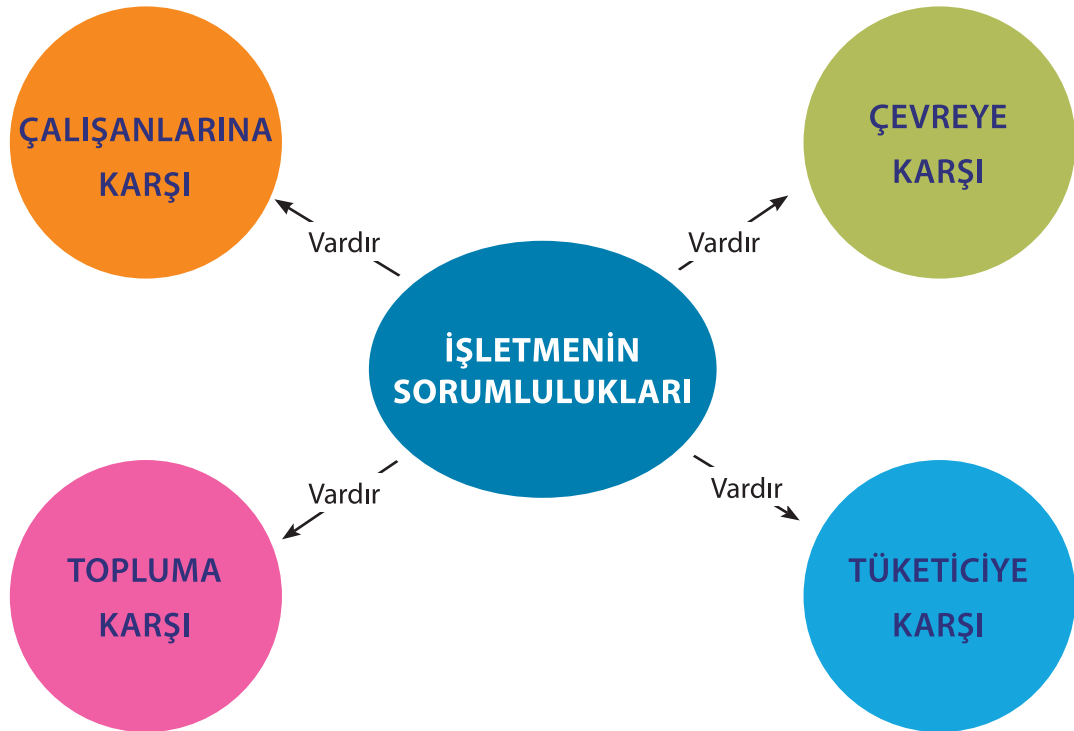
Çevrenizdeki işletmelerin çevreye ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirdiklerini düşünüyor musunuz?

NELER ÖĞRENECEĞİZ?

Bu üniteyi tamamladığınızda;

1. İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını açıklayabilecek,
 2. Ücret, ihbar tazminatı ve kıdem tazminatını anlatabilecek,
 3. İşletmelerin doğal çevreye karşı sorumluluklarını açıklayabilecek,
 4. İşletmelerin doğal kaynakları neden verimli kullanmaları gerektiğini anlatabilecek,
 5. Zararlı atıkların çevreye olumsuz etkilerini azaltmak için önerilerde bulunabilecek,
 6. İşletmelerin toplumun ahlaki değerlerine göre neden hareket etmeleri gerektiğini açıklayabilecek,
 7. İşletmelerin standartlara uygun mal ve hizmet sunmalarının önemini kavrayabilecek,
 8. İşletmelerin üretim yaparken müşteri memnuniyetini neden dikkate almaları gerektiğini söyleyebilecek,
- bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

ANAHTAR KAVRAMLAR



İŞLETMENİN SORUMLULUKLARI

A. İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI SORUMLULUKLARI

4857 sayılı İş Kanunu'na göre bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye **işçi** denir. **İşçi** çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye ya da tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara **işveren**, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye ise **iş ilişkisi** denir.

İnsan işletmeyi oluşturan faktörlerin başında gelir. İşletmeler çalışanlarına gösterdiği önem derecesine göre varlığını sürdürebilir. Çünkü işletmedeki bütün kararların ve uygulamaların arkasında insan faktörü vardır.



Resim 02.01: İşletmeler başarı için çalışanlarına önem vermek zorundadır.

İşletme yönetiminin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken pek çok sorumluluklar vardır:

İşletmelerin çalışanlarına karşı önemli sorumluluklarından biri ücret ödeme zorunluluğudur. İş Kanunu'nun 32. Maddesinde **ücret** 'Bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.' şeklinde tanımlanmıştır. Günümüzde işletmeler işçilerine prim ve ikramiye, yemek ve ulaşım bedeli gibi ek ödemeler de yaparak maddi açıdan destek sağlamaktadır. **İşçiye sağlanan ek ödemelerin katılmadığı ücrete asıl ücret** denir. Asıl ücretin yanında yasa veya sözleşme gereği işçinin hak kazandığı tüm çıkarlar ücretin eklerini oluşturmaktadır.



Resim 02.02: İşletmelerin çalışanlara ilişkin en önemli sorumluluklarından biri de ücret ödeme zorunluluğudur.

Ülkemizde işverenlere asgari ücret ödeme yükümlülüğü getirilmiş ve saptanan bu miktardan daha düşük ücret verilemeyeceği de belirtilmiştir.

İşletmeler çalışanlarının ücretlerini belirlerken bir takım unsurları da dikkate almalıdır:

- İşe yeni başlayan her çalışana ücret konusunda kolayca anlaşılabilen nitelikte ve açıklıkta ayrıntılı bilgi verilmelidir.
- Yapılan işin ve işi yapan çalışanın kapasitesi saptanarak eşit işe eşit ücret uygulanmalıdır.
- Ücret çalışanın yeme, giyinme, barınma ve sağlık ihtiyaçlarını karşılayarak yaşam düzeyini yükseltecek ve işletmenin maliyetini de aşırı düzeyde artırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.
- Ücretlendirme konusunda İş Kanunu'nun 5. Maddesinde de belirtildiği dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılmamalıdır.
- Ücretlendirme konusunda objektif olunmalı, yakınlık ya da düşmanlık duyguları ile hareket edilmemelidir.
- İşletmenin ücret politikası değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

İşletmelerin çalışanlarına İş Kanunu gereği ödemesi gereken ihbar ücreti ve kıdem tazminatı da vardır. Ancak bu iki ödeme belirli şartların oluşması durumunda ödenir. Örneğin; **işletme ile çalışan arasında belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılmış ve işletme çalışanına sözleşmeyi feshedeceğine dair fesih bildirimi yapmadan sözleşmeyi feshedecek ise bu durumda ödenen ücret ihbar ücretidir** ve bu durumda ödenmesi zorunlu bir ücrettir.

Kıdem tazminatı ise; **çalışanın herhangi bir sebepten dolayı işletmeden ayrılması durumunda işletme tarafından ödenmesi zorunlu tazminattır.** Kıdem tazminatının söz konusu olabilmesi için çalışanın bir yıl tam olarak çalışmış olması gerekir. Ancak kendi isteği ile işten ayrılan işçiye ihbar ücreti ve kıdem tazminatı ödenmez.

İşletmeler hem iş veriminin artması hem de sosyal sorumlulukları gereği çalışanlarına uygun fiziksel çalışma ortamı da hazırlamak durumundadır. Çalışma ortamının aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması ve gürültüden uzak tutulması, her zaman bakımlı ve temiz olması, işletmedeki araç ve gereçlerin eksiksiz bulundurulması gerekir. Kısacası işletme iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için her türlü önlem almak zorundadır.



İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirdiğini düşünüyor musunuz?

B. İŞLETMELERİN ÇEVREYE KARŞI SORUMLULUKLARI

Dünyada sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan önemli sorunlardan biri de çevre kirlenmesidir. Doğal çevrenin kirlenmesi ve bozulmasının temel nedeni, bugünkü koşullar altında insanlığın çok üretim ve çok tüketim de bulunması ve bu ikisinin de büyük bir hızla artmasıdır.

Günümüzde çevre ile ilgili yaşanan problemler şunlardır:

- a. Hava kirliliği
- b. Su kirliliği
- c. Toprak kirliliği
- ç. Gürültü kirliliği
- d. İklim değişikliği
- e. Bitki ve hayvan türlerinin yok olması
- f. Manyetik kirlilik



Resim 02.03: Çevre kirliliğinden görünüm

Ülkemizde çevreyi korumak amacıyla 1983 yılında 2872 sayılı Çevre Kanunu yürürlüğe girmiştir. **Çevre Kanunu'nun amacı, bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda ko-**

runmasını sağlamaktır. Ayrıca bu kanun çerçevesinde bazı yönetmelikler de hazırlanmıştır. Bunlar su kirliliği kontrolü, hava kalitesinin korunması, gürültü kontrolü ve kötü atıkların kontrolü gibi konularda hazırlanan yönetmeliklerdir.

İşletmelerin gerek kanun gerek yönetmelik gerekse sosyal sorumluluklar çerçevesinde çevreye karşı yerine getirmek zorunda oldukları bir takım sorumlulukları vardır:



Resim02.04: Çevreyi korumak hepimizin sorumluluğudur.

İşletmenin çevreye karşı sorumluluklarından biri, işletmelerin kuruluş yeri seçiminin doğru yapılmasıdır. Özellikle zararlı atıkları olan sanayi işletmelerinin bu konuda hassas davranmaları gerekmektedir. Yer seçiminin doğru yapılması tarım arazilerinin azalmasına, doğal kaynakların kirlenmesine, sanayinin belli bölgelerde toplanmasıyla yanlış ve hızlı kentleşmeye yol açmaktadır. Kuruluş yeri seçilirken hava olayları da göz önüne alınmalıdır. Örneğin; çukur alanlarda kurulmuş sanayiler çevreye daha çok zarar vermektedir. Çünkü rüzgârların sürüklenme kuvveti çukur alanlarda fazla etkili olamamaktadır. Havada kirli birikimler asılı kalmakta, insan sağlığı ve bitki örtüsü zarar görmektedir. Ayrıca nehir-

lerin üzerine kurulmuş fabrikalar da deniz ve göl gibi su kaynaklarını kirlenmektedir. Bu nedenle işletmeler kuruluş yeri seçiminde çok dikkat etmek zorundadır.

İşletmelerin bir diğer dikkat etmesi gereken unsur doğal kaynakların verimli kullanımıdır. Çünkü ihtiyaçların sınırsız olmasına karşın üretimde kullanılan doğal kaynaklar sınırlıdır. İşletmelerin üretim yaparken kullandığı kaynakların çoğu fiziksel çevreden sağlanmaktadır. Fiziksel çevre, genel anlamda yeryüzündeki doğal kaynaklardır. Bunlar, toprak, hava, su ve iklimdir. Bütün işletmeler çeşitli derecelerde bu kaynaklara bağımlıdır. Bu nedenle kaynakların etkin ve verimli kullanımı oldukça önemlidir.

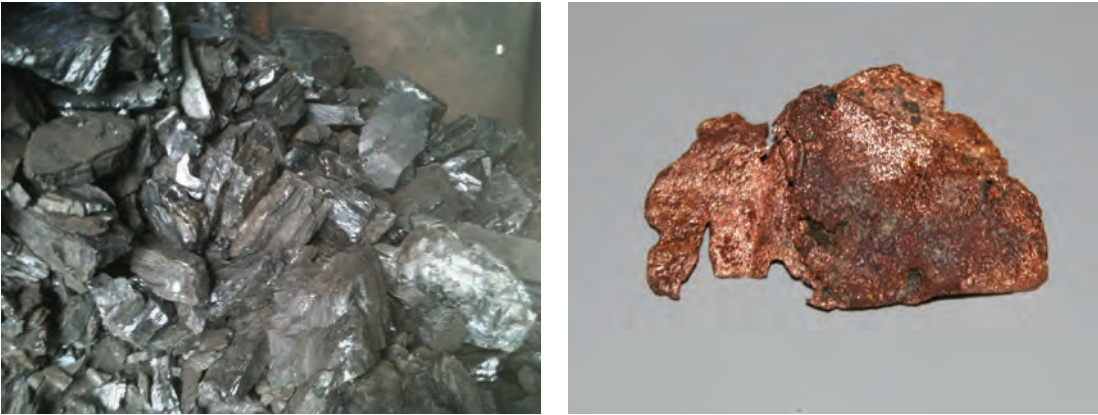
Doğal kaynaklar; yenilenebilir ve yenilenemez nitelikteki doğal kaynaklar olarak ikiye ayrılır:

- a. Yenilenebilir doğal kaynaklar:** Sağlıklı çevre sistem koşullarında kendi kendine yenilenebilen ve tükenmeleri söz konusu olmayan kaynaklardır. Örneğin; güneş, rüzgâr enerjisi, jeotermal enerji, tarımsal topraklar vb.dir.



Resim 02.05: Yenilenebilir doğal kaynaklardan bir görünüm

b. Yenilenemez doğal kaynaklar: Bir kez kullanıldıktan sonra bir daha yerine gelmeyen ve yenilerinin oluşması çok uzun zamanı alan doğal kaynaklardır. Örneğin; petrol, doğal gaz, kömür, bakır, demir, civa, uranyum vb'dir.



Resim 02.06 Yenilenemez doğal kaynaklardan bir görünüm

Günümüzde yenilenemeyen enerji kaynaklarının kullanımı daha yaygındır. Ancak bu kaynakların hem üretim aşamasında hem de kullanımı sonrasında büyük ölçüde çevre sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerin yenilenebilir enerji kaynakları kullanmaları çevre sorunlarını azaltacaktır.

İşletmelerin çevreye karşı sorumlulukları arasında çevreye zarar vermeyecek ya da bu zararı minimum kılacak teknolojilerin seçip kullanılması da vardır. İşletmelerin üretim faaliyeti sonucu meydana gelen atıkların doğrudan çevreye bırakılması çevre sorunlarını arttırmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu atıkların zararlarını ortadan kaldırmak amacıyla gerekli tedbirleri almak zorundadır. Örneğin; işletmeler üretim yaptıkları sırada oluşan zehirli gazlarını üretim artığı olarak atmosfere bırakılmasını önlemek zorundadır. Özellikle yerleşim bölgelerinde faaliyet gösteren iş-



Resim 02.07 Geri dönüşüm işareti

İşletmeler fabrika bacalarına gerekli standartları taşıyan filtreleri takmak, ısıtma sistemlerini de yeni teknolojiler ile değiştirmek zorundadır. Dolayısıyla işletmeler hava kirlenmesini önleyici tedbirleri almak ve en son teknolojiyi kullanmakla sorumludur.

Ayrıca işletmelerin üretim sonrasında ortaya çıkan atık maddelerin yeniden değerlendirilmesi söz konusu ise bununla ilgili yatırımlar da yapılmalıdır. **Atık maddelerin yeniden değerlendirilmesine geri dönüşüm** denilmektedir. Geri dönüşüm yöntemi ile atık maddelerin değerlendirilmesi işletmeye ekonomik anlamda getiri sağlarken çevre

sorunlarının ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Örneğin; 20 yıl yaşamış bir ağaçtan 60 kilo kâğıt elde edilmektedir. Oysa geri dönen 140 kilo atık kâğıttan 100 kilogramını geri kazanmak mümkündür. Bir ton kullanılmış kâğıdı geri kazanmak, 17 ağacın kesilmesini, 4100 kw. saat enerjinin kullanılmasını, 25.900 litre suyun harcanmasını ve 690 litre çöplük hacminin kullanılmasını önlemektedir. Ayrıca kaynakların tekrar kullanımı ve ekonomiye kazandırılması uzun süreli yararlar sağlamakla birlikte oluşacak iklim değişiklikleri, erozyon gibi doğal çevre felaketleri de önlenmiş olacaktır. Üretim ve tüketim artıklarının geri dönüşümünün sağlanması ve endüstride tekrar kullanılması çevre kirlenmesinin kontrolünde önemli bir yöntemdir.

Çevre kirliliğini önlemek için işletmelerin standartlara göre üretim yapması çevreye karşı bir diğer sorumluluğudur. Standartlara göre üretim; bir yandan üretim kayıplarını ve atıklarını azaltırken diğer yandan da üretim kalitesini yükseltmektedir. Bu yolla çevre kirliliği ve kaynakların israfı da önlenmiş olmaktadır. Standartlaşmanın her alana yayılması ve yaptırımlar içermesi işletmelerin sorumluluklarını artırırken, çevreyi de korumaktadır.

Bütün bu anlatılanlar ışığında işletmeler faaliyetlerini yürütürken çevrenin korunmasına yönelik olarak bir takım tedbirler almalıdır. Bu tedbirlerden bazıları şunlardır:

- İşletmeler, bir tesisi kurmadan önce daha proje aşamasındayken olabilecek çevre sorunlarını dikkate almalıdır.
- Üretimde mümkün olduğunca yenilenebilir kaynaklar kullanılmalıdır.
- Doğal kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlayacak teknolojiler kullanılmalıdır.
- Atıkların mümkün olduğunca kaynağında azaltmalı ya da geri dönüşümünü sağlamalıdır.
- Üretim yapan işletmeler için çevresel atıklar, zehirli ve kimyasal gazlar öncelikli konular arasında yer almalıdır ve bu tür işletmeler fabrika bacalarına filtre takmalıdır.

- f. İşletme çalışanlarının tamamına çevre konusunda eğitimler vererek tüm çalışanların çevre sorumluluk bilincini arttırmalıdır.
- g. Çevre sorunları oluşturmayan, çevre dostu ürünler üretmek için AR-GE çalışmalarına önem vermelidir.



Çevrenizdeki işletmeler çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşünüyor musunuz?

C. İŞLETMELERİN TOPLUMA KARŞI SORUMLULUKLARI

İşletmeler toplumun bir parçasıdır ve içinde bulundukları topluma karşı sorumlulukları vardır. Günümüzde işletmelerden, toplumun ekonomik ve sosyal refahına, yaşam kalitesine ve beklentilerine katkıda bulunması beklenmektedir. Bu nedenle işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken bir taraftan topluma zarar veren veya olumsuz etki yapan faaliyetleri ortadan kaldırarak sosyal dengeyi korumalı, diğer taraftan da toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetlerde bulunarak, sosyal faydayı arttırmalıdır. Bu anlamda işletmelerin toplumsal sorumluluğu ekonomik, hukuksal ve gönüllü olmak üzere üç yönden incelenebilir:

- a. Ekonomik sorumluluğu:** Bir işletmenin ekonomik sorumluluğu, toplumun istediği ve ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri kaliteli bir şekilde üreterek işletmenin sürekliliğini sağlayacak ve yatırımcılara karşı sorumluluklarını yerine getirecek bir fiyatla sunmasıdır.
- b. Hukuksal sorumluluğu:** İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki yasalara uymasıdır. Örneğin; İş Kanunu, Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu, Çevre Kanunu vb. kanunlara uygun faaliyetlerini sürdürmesidir.
- c. Gönüllü sorumluluğu:** Toplumun işletmelerden beklediği çeşitli katkıları işletmelerin gönüllü olarak yapmasıdır. Örneğin; ulusal yardım kuruluşları, vakıf, dernek gibi organizasyonlar aracılığıyla bağışta bulunmaları, eğitim, kültür, sanat ve spor gibi faaliyetleri finanse etmeleri gönüllü sorumluluklara birer örnektir. Bu anlamda işletmeler faaliyette bulundukları toplumun eğitim, çevre, sağlık, spor ve kültürel değerlerinin korunması için yapılan faaliyetlerini desteklemeli, gelişimlerine katkıda bulunmalıdır.

Sonuç olarak işletmeler ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak, kaynakların etkin kullanımını sağlamak, tüketicinin korunması ve bilinçlendirilmesi, çevrenin korunması, toplumsal ve kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi, yaşam kalitesinin yükseltilmesi gibi konular da topluma karşı sorumludur.



Resim 02.08: İşletmeler topluma karşı sorumludur.



Çevrenizdeki işletmelerden hangileri gönüllü sorumluluklarını yerine getiriyor? Örnek veriniz.

4. İŞLETMELERİN TÜKETİCİLERE KARŞI SORUMLULUKLARI

Tüketiciler, işletmelerin varlığını sürdürebilmesinde önemli bir etkidir. Nihayetinde işletmenin ürettiği mal ve hizmeti alanlar tüketicilerdir. Son yıllarda istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilen mal ve hizmetleri satın alan tüketicilerin hak ve yararlarının korunması gündeme gelmiştir. Ülkemizde de tüketicinin korunmasına yönelik düzenleme ilk kez 1982 Anayasası'nda yer almıştır. 1982 Anayasası'nda "Devlete tüketiciyi koruma ve aydınlatma görevi verilmiş, bu arada tüketicinin kendisini koruması için yapılacak girişimlerin teşvik edileceği" hükme bağlanmıştır. Ayrıca yine tüketiciyi korumaya yönelik olarak "piyasaların sağlıklı ve güvenli işlemesinin sağlanması ve geliştirilmesi, piyasalarda tekelleşme ve kartelleşmenin önlenmesi devlet tarafından sağlanacaktır" ifadesi yer almıştır. Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ise 1995 yılında yürürlüğe girmiştir. 4077 sayılı **Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunu'nun amacı**, ekonominin gereklerine ve kamu yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararı tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almak ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini özendirmek ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütleri teşvik etmeye ilişkin hususları düzenlemektir.

İşletmelerin tüketiciye karşı sorumlulukların başında ürün güvenliği gelmektedir. Tüketicie ürünü tanıtmak, ürün hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, ürünlerin hangi maddelerden yapıldığı, herhangi bir tehlike arz edip etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında kullanma kılavuzları ve etiketler hazırlamak ve ambalajlamak işletmelerin ürünün güvenilirliği için yapması gereken faaliyetlerdir. Ayrıca işletmeler ürünün kullanılması sırasında ve kullanım sonrasında ürünle ilgili doğabilecek sorunlar, tüketicilerin ürünle ilgili sorunlarını nereye bildirecekleri, ürünün tamir, bakım ve garanti olanakları gibi konularda tüketicileri bilgilendirmek zorundadır.

İşletmelerin tüketicilere karşı sorumluluklarından bir diğeri de standardizasyonun sağlanmasıdır. Ürünün güvenilirliği açısından standardizasyon önemlidir. **Standardizasyon, belirli bir faaliyetin, o faaliyetle ilgili bulunanların ve özelliklerle ekonominin yararına olarak yapılabilmesi için tüm tarafların katkı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir.** Standardizasyon ürünlere güvenilirlik kazandırır. Tüketicie ürünleri karşılaştırma ve seçme kolaylığı sağlar ve satış sonrası hizmetlerden yararlanma imkânı verir. Ayrıca başarılı standardizasyon çalışmaları, üretim ve pazarlama maliyetinin düşmesinde dolayısıyla ürünün fiyatının ucuzlamasında rol oynar.

Standartlaşmanın tüketiciye yararları şunlardır:

- Tüketicinin can ve mal güvenliğini korur.
- Malları karşılaştırma ve seçme kolaylığı sağlar.
- Ucuzluğa yol açar.
- Alıcıların fiyat ve kalite yönünden aldanmalarını önler.
- Stresi önler, ruh güvenliğini korur.
- Standart sipariş ve alım işlerini kolaylaştırır.

İşletmelerin tüketicilere karşı sorumluluklarından bir diğeri de ürün ve hizmetlerin fiyatının doğru belirlenmesidir. İşletmeler ürün fiyatını belirlerken fiyatın tüketicinin elde edeceği faydaya eşit olmasına dikkat etmelidir. Çünkü aşırı fiyatlandırma tüketicinin alım gücünü azaltır.

Tüm bu anlatılanların yanı sıra tüketiciler için öncelikli olan üretilen mal ve hizmetlerin beklentilerine karşılık verip vermediğidir. Nihayetinde tüketiciler mal ve hizmetleri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere almaktadır. Bu nedenle mal ve hizmetlerin tüketicilerin tercih ettiği kalitede, zamanda, yerde ve onların ödeyebileceği fiyat üzerinden sunulması da önemlidir. Dolayısıyla işletmeler belirli aralıklarla tüketici araştırmaları yaparak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını ortaya koymalı, tüketicilerin üründen beklentilerini, ürünle ilgili varsa sıkıntılarını öğrenmeli ve bu bilgilere göre ürünlerinde değişikliklere gitmelidir.



İşletmelerin üretim yaparken tüketicinin memnuniyetini dikkate almaması durumunda ne gibi sonuçlar ortaya çıkabilir?

ÖZET

Bu ünite de işletmenin sorumluluklarını inceledik. Artık işletmelerin;

- Çalışanlarına karşı,
- Çevreye karşı,
- Topluma karşı,
- Tüketicilere karşı

sorumluluklarının neler olduğunu biliyoruz.

İşletmelerin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken pek çok sorumlulukları vardır. Bunların başında ücret ödeme zorunluluğu gelmektedir. İşletmeler çalışanlarına yaptıkları işler karşılığında belli bir bedeli ücret olarak ödemek durumundadır. Ücret ödeme dışında işletmeler hem iş veriminin artması hem de sosyal sorumlulukları gereği çalışanlarına uygun fiziksel çalışma ortamı da hazırlamak durumundadır. Çalışma ortamının aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması ve gürültüden uzak tutulması, her zaman bakımlı ve temiz olması, işletmedeki araç ve gereçlerin eksiksiz bulundurulması gerekir. Kısacası işletme iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için her türlü önlemi almak zorundadır.

İşletmenin çevreye karşı da sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklarından biri, işletmelerin kuruluş yeri seçiminin doğru yapılmasıdır. Özellikle zararlı atıkları olan sanayi işletmelerinin bu konuda hassas davranmaları gerekmektedir. İşletmelerin bir diğer dikkat etmesi gereken unsur doğal kaynakların verimli kullanımıdır. Çünkü ihtiyaçların sınırsız olmasına karşın üretimde kullanılan doğal kaynaklar sınırlıdır. İşletmelerin çevreye karşı sorumlulukları arasında çevreye zarar vermeyecek ya da bu zararı minimum kılacak teknolojilerin seçip kullanılması da vardır. İşletmelerin üretim faaliyeti sonucu meydana gelen atıkların doğrudan çevreye bırakılması çevre sorunlarını arttırmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu atıkların zararlarını ortadan kaldırmak amacıyla gerekli tedbirleri almak zorundadır. Çevre kirliliğini önlemek için işletmelerin standartlara göre üretim yapması çevreye karşı bir diğer sorumluluğudur. Standartlara göre üretim; bir yandan üretim kayıplarını ve atıklarını azaltırken diğer yandan da üretim kalitesini yükseltmektedir. İşletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar veren veya olumsuz etki yapan faaliyetleri ortadan kaldırarak sosyal dengeyi korumalı, diğer taraftan da toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetlerde bulunarak, sosyal faydayı arttırmalıdır.

Tüketiciler, işletmelerin varlığını sürdürebilmesinde önemli bir etkidir. İşletmelerin tüketiciye karşı sorumlulukların başında ürün güvenliği gelmektedir. Tüketicilere ürünü tanıtmak, ürün hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, ürünlerin hangi maddelerden yapıldığı, herhangi bir tehlike arz edip etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında kullanma kılavuzları ve etiketler hazırlamak ve ambalajlamak işletmelerin ürünün güvenirliliği için yapması gereken faaliyetlerdir. Ayrıca işletmeler ürünün kul-

lanılması sırasında ve kullanım sonrasında ürünle ilgili doğabilecek sorunlar, tüketicilerin ürünle ilgili sorunlarını nereye bildirecekleri, ürünün tamir, bakım ve garanti olanakları gibi konularda tüketicileri bilgilendirmek zorundadır. Ürünün güvenilirliği açısından standardizasyon da oldukça önemlidir.

Sonuç olarak işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken ilişkide bulunduğu tüm grupların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Aksi takdirde amaçlarına ulaşmaları ve varlıklarını uzun süre sürdürebilmeleri mümkün olmayacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye ya da tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara ne ad verilir?
 - A. Girişimci
 - B. İşçi
 - C. İşveren
 - D. Lider
2. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarından biri değildir?
 - A. Ücret ödeme
 - B. Kıdem tazminatı
 - C. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması
 - D. Kaliteli üretim
3. Ücretlendirmeye ilişkin aşağıda verilen cümlelerden hangisi yanlıştır?
 - A. Ücret konusunda objektif olunmalıdır.
 - B. Ücretlendirme yapılırken dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılmalıdır.
 - C. Eşit işe eşit ücret uygulanmalıdır.
 - D. Ücret politikası değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
4. Bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamak amacıyla çıkarılan kanun aşağıdakilerden hangisidir?
 - A. Çevre Kanunu
 - B. Tüketicinin Koruması Hakkında Kanun
 - C. İş Kanunu
 - D. Türk Ticaret Kanunu
5. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin çevreye karşı sorumlulukları arasında yer almaz?
 - A. Kuruluş yeri seçiminin doğru yapılması
 - B. Doğal kaynakların verimli kullanımı
 - C. Çevreye zarar vermeyecek teknolojilerin kullanılması
 - D. Adil ücret politikasının yürütülmesi

6. Aşağıdakilerden hangisi yenilenemez doğal kaynaklardan biri değildir?
- A. Demir
 - B. Uranyum
 - C. Jeotermal enerji
 - D. Kömür
7. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin çevre korunmasına ilişkin alacağı tedbirlerden biri değildir?
- A. Üretimde mümkün olduğunca yenilenemez kaynaklar kullanılmalıdır.
 - B. Çevre soruları oluşturmayan, çevre dostu ürünler üretmek için AR-GE çalışmalarına önem vermelidir.
 - C. Atıklar mümkün olduğunca kaynağında azaltılmalı ya da geri dönüşümü sağlanmalıdır.
 - D. İşletme çalışanlarına çevre konusunda eğitimler verilmeli ve çalışanların çevre sorumluluk bilinci artırılmalıdır.
8. İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki yasalara uyması aşağıdaki sorumlulukların hangisi kapsamındadır?
- A. Gönüllü sorumluluk
 - B. Hukuksal sorumluluk
 - C. Ekonomik sorumluluk
 - D. Çevresel sorumluluk
9. Aşağıdakilerden hangisi standartlaşmanın tüketiciye yararlarından biri değildir?
- A. Ucuzluğa yol açar.
 - B. Tüketicinin can ve mal güvenliğini korur.
 - C. Alıcıların fiyat ve kalite yönünden aldanmalarını önler.
 - D. Malları karşılaştırmayı ve seçimi zorlaştırır.
10. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin tüketiciye karşı sorumluluklarından biri değildir?
- A. Ürün güvenliğinin sağlanması
 - B. Kaliteli mal ve hizmet üretimi
 - C. İş güvenliğinin sağlanması
 - D. Üretilen mal ve hizmetlerin doğru fiyatlandırılması

DEĞERLENDİRME SORULARI YANIT ANAHTARI

- 1- C Cevabınız doğru değilse 'İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 2- D Cevabınız doğru değilse 'İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 3- B Cevabınız doğru değil ise 'İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 4- A Cevabınız doğru değil ise 'İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 5- D Cevabınız doğru değilse 'İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 6- C Cevabınız doğru değilse 'İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 7-A Cevabınız doğru değilse 'İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 8- B Cevabınız doğru değil ise 'İşletmelerin Topluma Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 9- D Cevabınız doğru değil ise 'İşletmenin Tüketicilere Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.
- 10- C Cevabınız doğru değil ise 'İşletmenin Tüketicilere Karşı Sorumlulukları' konusunu tekrar ediniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

I- Aşağıdaki soruların doğru seçeneğini işaretleyiniz.

1. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye ne ad verilir?
A. İşveren
B. Girişimci
C. İşçi
D. Lider
2. Çalışanın herhangi bir sebepten dolayı işten ayrılması durumunda işletme tarafından ödenmesi zorunlu tazminata ne ad verilir?
A. Kıdem tazminatı
B. Görev tazminatı
C. Maaş tazminatı
D. Sigorta tazminatı
3. Aşağıdakilerden hangisi yenilenebilir doğal kaynaklardan biridir?
A. Petrol
B. Güneş
C. Bakır
D. Uranyum
4. İşletmenin, toplumun istediği ve ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri kaliteli bir şekilde üreterek işletmenin sürekliliğini sağlayacak ve yatırımcılara karşı sorumluluklarını yerine getirecek bir fiyatla sunması aşağıdaki sorumluluklardan hangisi kapsamındadır?
A. Hukuksal sorumluluk
B. Gönüllü sorumluluk
C. Çevresel sorumluluk
D. Ekonomik sorumluluk
5. Standardizasyona ilişkin aşağıda verilen cümlelerden hangisi yanlıştır?
A. Tüketicinin can ve mal güvenliğini korur.
B. Pahalılığa yol açar.
C. Alıcıların fiyat ve kalite yönünden aldanmalarını önler.
D. Stresi önler, ruh sağlığını korur.

II- Aşağıda boş bırakılan yerlere uygun sözcükleri yerleştirerek cümleyi tamamlayınız.

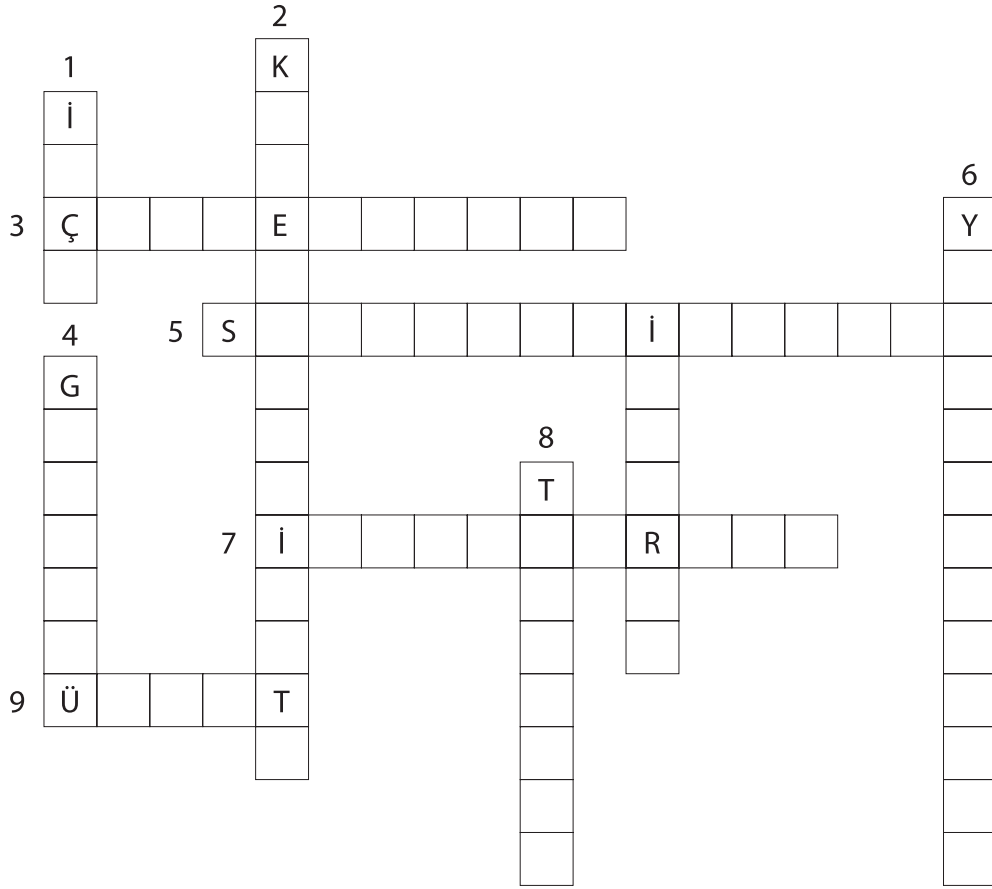
1. İşçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye ya da tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara denir.
2. Ülkemizde çevreyi korumak amacıyla 1983 yılında 2872 sayılı '.....' 'yürürlüğe girmiştir.
3. İşletme ile çalışan arasında belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılmış ve işletme çalışanına sözleşmeyi feshedeceğine dair fesih bildirimi yapmadan sözleşmeyi fesh etmesi durumunda ödenen ücret,.....'dir.
4. Petrol, doğal gaz, kömür, bakır, demir, civa, uranyum vb. doğal kaynaklardır.
5. İşletmelerin ulusal yardım kuruluşları, vakıf, dernek gibi organizasyonlar aracılığıyla bağışta bulunmaları, eğitim, kültür, sanat ve spor gibi faaliyetleri finanse etmelerisorumluluklara birer örnektir.

III- Aşağıda verilen cümlelerin karşısındaki kutucuklara; cümleler doğru ise 'D', cümleler yanlış ise 'Y' kutucuğunu işaretleyiniz.

	D	Y
1. İşletmenin ücret politikası değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.		
2. Kendi isteği ile işten ayrılan işçiye ihbar ücreti ve kıdem tazminatı ödenir.		
3. İşletmelerin, bir tesisi kurmadan önce çevre sorunlarını dikkate almasına gerek yoktur.		
4. Standartlara göre üretim; bir yandan üretim kayıplarını ve atıklarını azaltırken diğer yandan da üretim kalitesini yükseltmektedir.		
5. İşletmeler ürünün kullanılması sırasında ve kullanım sonrasında ürünle ilgili doğabilecek sorunlar, tüketicilerin ürünle ilgili sorunlarını nereye bildirecekleri, ürünün tamir, bakım ve garanti olanakları gibi konularda tüketicileri bilgilendirmek zorundadır.		

IV- Aşağıda verilen bilgilerden yararlanarak bulmacayı çözünüz.

1. Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi
2. Çalışanın herhangi bir sebepten dolayı işletmeden ayrılması durumunda işletme tarafından ödenmesi zorunlu tazminat
3. Amacı bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamak olan kanun
4. İşletmelerin ulusal yardım kuruluşları, vakıf, dernek gibi organizasyonlar aracılığıyla bağışta bulunmaları, eğitim, kültür, sanat ve spor gibi faaliyetleri finanse etmelerine ilişkin sorumluluğunun adı
5. Belirli bir faaliyetin, o faaliyetle ilgili bulunanların ve özellikle ekonominin yararına olarak yapılabilmesi için tüm tarafların katkı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemi
6. Sağlıklı çevre sistem koşullarında kendi kendine yenilenebilen ve tükenmeleri söz konusu olmayan kaynaklar
7. İşletme ile çalışan arasında belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılmış ve işletme çalışanına sözleşmeyi feshedeceğine dair fesih bildirimi yapmadan sözleşmeyi fesh etmesi durumunda ödenen ücret
8. Tüketim işlemi gerçekleştirilmek üzere mal ve hizmet satın alan kişi ya da kurum
9. Bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır



V- Aşağıda verilen soruları cevaplayınız.

1. İşletmenin çalışanlarına karşı sorumlulukları nelerdir?

.....

.....

.....

2. İşletmeler çalışanlarına karşı sorumluluklarını zamanında yerine getirmez ise neler ile karşılaşabilir?

.....

.....

.....

3. İşletmeler çalışanlarının ücretini belirlerken hangi unsurları dikkate almak zorundadır?

.....

.....

.....

4. İşletmelerin çevreye karşı sorumlulukları nelerdir?

.....

.....

.....

5. Günümüzde çevre konusunda yaşanan en büyük problemler nelerdir?

.....

.....

.....

6. Çevre Kanunu'nun amacı nedir? Sizce çevrenizdeki işletmeler Çevre Kanunu'na uygun faaliyetlerini sürdürüyorlar mı?

.....

.....

.....

7. Sizce işletmeler faaliyetlerini sürdürürken çevre ile ilgili hangi tedbirleri alabilir?

.....

.....

.....

8. Sizce işletmeler üretim yaparken neden tüketicilerin isteklerini dikkate almak zorundadır?

.....

.....

.....

9. İşletmelerin tüketicilere karşı sorumlulukları nelerdir?

.....

.....

.....

10. Standardizasyon neden önemlidir? Ne gibi faydaları vardır?

.....

.....

.....

ÖLÇME DEĞERLENDİRME CEVAP ANAHTARI

1. ÜNİTE

I.

1. B Yönetim
2. C Geçmişe yöneliktir
3. A Finansman
4. D Organizasyon faydası
5. A Temel araştırma

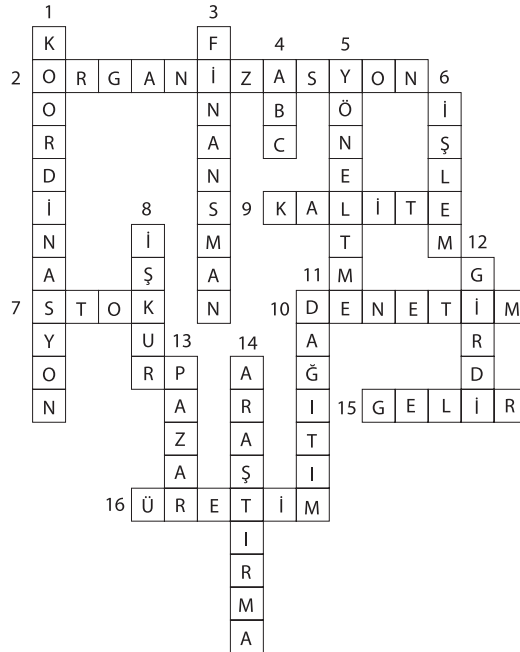
II.

1. Ailesel
2. Finansal Yönetim
3. Pazarlama
4. Performans Değerlendirme
5. Oryantasyon

III.

1. Y Yanlış
2. D Doğru
3. D Doğru
4. Y Yanlış
5. D Doğru

IV.



2. ÜNİTE

I.

1. C İşçi
2. A Kıdem tazminatı
3. B Güneş
4. D Ekonomik sorumluluk
5. B Pahalılığa yol açar

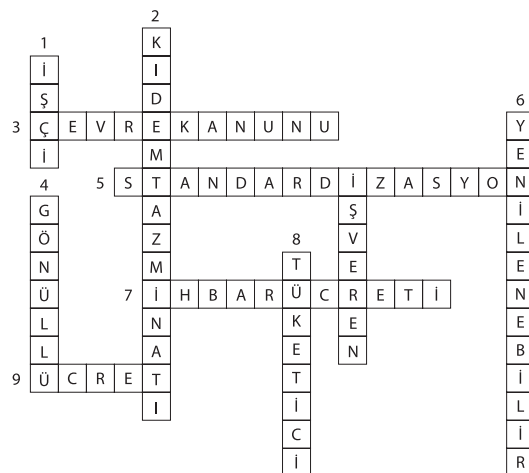
II.

1. İşveren
2. Çevre kanunu
3. İhbar ücreti
4. Yenilenemez
5. Gönüllü

III.

1. D Doğru
2. Y Yanlış
3. Y Yanlış
4. D Doğru
5. D Doğru

IV.



SÖZLÜK

alternatif	: Seçenek	enflasyon	: Fiyatlar genel düzeyindeki sürekli artış
analitik	: 1. Çözümlemeli 2. Analiz yöntemi kullanılan	esnaf	: Kendi emeği ve sermayesini kullanan, yanında az sayıda işçi çalıştıran, küçük sermaye ve zanaat sahibi
aranjman	: Düzenleme	eşgüdüm	: Belirli amaçlar için bütünleşen bilişim dizgeleri ya da çalışma takımları arasında, uyumun sağlanması ve ilişkilerin, en yüksek toplam verimi en kolay biçimde sağlayacak bir düzen içerisinde gelişebilmesi için iş ve eylem birliği gütmeye
arz	: Sunma, piyasaya mal sürülmesi		
asgari	: En az, en aşağı, en düşük, en alt, minimal, minimum		
ast	: Alt		
atık	: Atılmış, atılan		
atıl	: Kullanılmayan		
	A		
	B		
bedel	: Değer, fiyat, kıymet		
	C-Ç		
çoğunluk	: Şirketteki ortakların salt çoğunluğunun olumlu oylarıyla alınması gereken kararları ifade eder.	fabrikasyon	: Fabrikada yapılarak tüketime hazır duruma getirilen
	D	faiz	: 1. Üretim faktörlerinden sermayenin getirisi 2. İşletmek için bir yere ödünç verilen paraya karşılık alınan kâr, getiri.
demode	: Modası geçmiş olan	faktör	: Etmen
direktif	: Yönerge	fesh etmek	: Verilmiş bir yargıyı kaldırmak, bozmak.
	E	fiil ehliyeti	: Bir kimsenin iradi davranışla hukuki bir sonuç meydana getirebilmesi
ekoloji	: Canlıların hem kendi aralarındaki hem de çevreleriyle olan ilişkilerini tek tek veya birlikte inceleyen bilim dalı	fire	: Malların saklanması veya taşınması sırasında, kuruma, dökülme, bozulma gibi nedenlerle ortaya çıkan eksilme veya ağırlık kaybı
emek yoğun	: Bir malın üretiminde veya bir kesimde kullanılan emek/sermaye oranının diğer bir malın üretiminde veya diğer bir kesimde kullanılan dan daha yüksek olması		
endüstriyel	: Sınai	gerçek kişi	: Hakiki şahıs
		geri Bildirim	: Gönderilen bilgi veya talimatın alıcıda yaptığı
			G-Ğ

	ğı etkiye ilişkin edinilen bilgi, dönüt.	jeotermal enerji	J : Yer altından çıkan sıcak su veya sıcak su buharından elde edilen enerji.
güdü	: Bireyleri bilinçli ve amaçlı eylemlerde bulunmaya yönelten dürtü ya da dürtüler bileşkesi		
güdülemek	: Amaçlanan davranışa yönelirken bireye güç vermek, hedefe yoğunlaştırmak.	kalibrasyon	K : 1. Bir ölçme aletini doğru bir biçimde işlem yapabilmesi için bir veya daha fazla standarda göre kontrol etme. 2. Bir ölçü cetveline derecelendirme uygulama.
hacir altına almak	H : 1. Kısıtlamak 2. Medeni Kanun'a göre çeşitli haklarını kullanmaya yetkili olan kişinin bu haklarını mahkeme kararı ile elinden almak, haklarını kullanma bakımından kısıtlamak.	kalite	: 1. Nitelik 2. Bir mal veya hizmetin bazı standartlara uygunluk derecesi
haiz	: Bir şeyi olan, elinde bulunduran, taşıyan	kamu	: Halk hizmeti gören devlet organlarının tümü
hissedar	: Bir ortaklık veya mal üzerinde payı olan kimse, paydaş	kartel	: Tekelci sermaye piyasasında, birtakım ticaret, üretim kuruluşlarının, genellikle kazanma veya başka kuruluşlara karşı tutunabilme vb. amaçlarla aralarında kurdukları dayanışma birliği
hiyerarşi	: Makam sırası, basamak, derece düzeni, aşama sırası	katma değer	: Belirli bir üretim sürecinde belli bir mal için üretim faktörlerine yapılan ödemelerin toplamı
ibraz	I-İ : Ortaya koyma, gösterme, meydana çıkarma	komisyoncu	: Bir işte aracılık yapan kişi
ihbar	: Bildirme, bildirim, haber verme	kıdem	: Bir görevde geçirilen süre.
israf	: Gereksiz yere para, zaman, emek vb.ni harcamak, savurganlık, tutumsuzluk	lisans	L : Bir firmanın geliştirdiği veya üretim hakkına sahip olduğu bir mala ilişkin, diğer bir firma ya da firmalara üretme, teknolo-
istihdam	: Bir görevde, bir işte kullanma		

	lojisini kullanma ya da dağıtım kolaylıklarından yararlanma hakkı veren ve bir başkasına devre-dilemeyen izin	oçokluğu	: Bir toplantıda oylama-ya katılanların yarıdan fazlasının aynı yönde oy kullanmış olmaları du-rumu
logo	: Tanıtıcı	öge	: 1. Birleşik bir şeyi oluşturan basit şeylerden her biri, unsur, eleman. 2. Başka şeylerin kendisinden türediği ilk madde, ilke, unsur.
lonca	: Herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çırakları içine alan dernek		
	M		
marka	: Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret	örgüt	: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat
montaj	: Bir makine, cihaz veya mobilyanın parçalarını yerli yerine takma, monte etme	özerk	: Ayrı bir yasaya bağlı olarak kendi kendini yönetme yetkisi olan (kuruluş, devlet vb.)
motivasyon	: 1. İsteklendirme 2. Harekete getirme, harekete sevk etme	özgün	: Orjinal
muamele	: 1. İşlem 2. Yol, yöntem		P
mübadele	: Değişim	pay	: 1. Birden fazla kişi arasında bölüşülmüş bir bütünden, bu kişilerin her birine düşen bölüm, hisse. 2. Eşit bölüm
mükellef	: Yükümlü		
müşteri	: Hizmet, mal vb. alan ve karşılığında ücret ödeyen kimse		
müteselsilen	: Zincirleme olarak	pasif perakendeci	: Etkisiz : 1. İşveren tarafından iş yapını isteklendirip verimini artırmak veya sonuca daha kolay ve çabuk ulaşmasını sağlamak amacıyla verilen para 2. Sigorta kuruluşlarına bağlı olanların ödemek zorunda oldukları ücret
	N		
nakden	: Para olarak		
nihai	: Son, sonuncu		
	O-Ö		
objektif	: Nesnel		
oda	: Aynı meslek adamlarını içinde toplayan birlik		
optimum	: En uygun, en elverişli		
oy birliği	: Bir görüş, kanı ya da yargının herkesçe paylaşılması, ortaklaşa benimsenmesi durumu	prim	: İşveren tarafından iş yapını isteklendirip verimini artırmak veya sonuca daha kolay ve

profesyonel	: 1. Bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan kimse 2. Ustalaşmış, uzmanlaşmış	sınai statü	: Sanayi ile ilgili : 1. Bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumu. 2. Kadro bakımından bağlı olduğu durum, pozisyon
promosyon	: Satış artışını sağlayan unsurlar, özendirme	stopaj strateji	: Ön kesinti : Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol
prosedür	: 1. İşlem. 2. Yöntem.	stratejik	: Önemli
R			
rant	: Üretim faktörlerinden biri olan doğanın üretimden aldığı pay	taahhüt	T : Bir şey yapmayı üstüne alma, üstlenme
rezerv	: Yatağında veya havzasında bulunduğu bilinen, ancak henüz çıkarılmamış ve işlenmemiş olan şey	talep tazminat	: İstek : Zarar karşılığı ödenen para
risk	: Zarara uğrama tehlikesi, riziko	tedarikçi	: Gerekli malzemeyi sağlayan kimse
ruhsat	: İzin, müsaade belgesi	temettü	: Kâr payı
S-Ş			
sanatkar	: 1. El ile yaptığı işi kendisine meslek edinen işçi veya usta. 2. Bir işi ustalıkla yapan, usta, mahir.	termik santral	: Yakıtle oluşan ısıdan elektrik üreten santral
sektör	: Aynı işi yapan topluluk	teşvik	: Belirli bir iktisadi veya sosyal amaca ulaşabilmek için maddi destek ve hukuki kolaylıklar biçiminde verilen ödül, isteklendirme, özendirme
seri üretim	: 1. Bir fabrika veya atölyenin uzun bir süre aynı iş üzerinde çalıştığı üretim tipi, seri imalat 2. Kitlesel üretim	toptancı	: Alım satımı parça parça değil de toptan yapan tacir
sermaye yoğun	: Üretim sürecinde girdi olarak emeğe oranla sermayenin daha fazla kullanılması, diğer bir deyişle sermaye yoğun teknolojinin kullanılması	tüzel kişi	: Hukuk bakımından birçok kişinin veya malın topluluğundan doğan ve tek bir kişi sayılan varlık
sıhhi	: Sağlıkla ilgili, sağlığa yarar	tüzük	: Her hangi bir kurumun ya da örgütün tutacağı yolu ve uygulayacağı yargıları sırasıyla gösteren ayrıntıların tümü

U-Ü

- uzmanlaşma : Ülkelerin, bireylerin veya örgütlerin üretime yönelik çabalarını, yeteneklerini ve bilgilerini çok sayıda alandan ziyade sınırlı bir alanda yoğunlaştırarak verimliliklerini artırması
- ürün : Üretilen mal ve hizmetler.

V

- velinimet : Birine, etkisi yaşadıkça sürececek bir iyilik ve bağışta bulunan kimse
- vergi mükellefi: Vergi vermekle yükümlü gerçek veya tüzel kişi

Y

- yerel yönetim : İl, belediye veya köy halkının oradaki ortak yerel gereksinimlerini karşılayan ve genel karar organları oradaki halk tarafından seçilen kamu tüzel kişisi, mahallî idare.
- yetki devri : Bir makam veya organın sahip olduğu yetkileri başka bir makam veya organa devretmesi
- yönetmelik : Yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla hazırlanan, düzenleyici kuralların yazılı olduğu resmî belge

Z

- zarar : Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki negatif fark

KAYNAKÇA

- AKTEPE, Eyyüp, **Genel İşletme**, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara, 2009.
- ALTIN, Hasan, Emine BAŞAR, Sibel DOĞAN, **Meslek Yüksekokulları İçin İŞLETME**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- BARUTÇUGİL, İsmail, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmail, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- KOBU, Bülent, **Üretim Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 260, İşletme İktisadi Yayın No: 153, 8. Baskı, İstanbul, 1994.
- KOMİSYON, **Ortaöğretim İşletme Ders Kitabı**, Devlet Kitapları, 1. Baskı, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları Yayın No: 4931, İstanbul, 2010.
- CAN, Halil, Doğan TUNCER, Doğan Yaşar AYHAN, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, Ankara, 1996.
- CEMALCILAR, İlhan, Doğan BAYAR, İnal C. AŞKUN, Şan ÖZ-ALP, **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir, 1985.
- CENGİZ, Ekrem, Fazıl KIRKBİR, **Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, 2007.
- DOĞAN, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir, 1986).
- DEMİR, M. Hulusi, Mete Oktav, Nurel Üner, Oktay Alpugan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.
- EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten, M. Kemal Demirci, Muzaffer AYDEMİR, Müberra YURDAKUL, Erhan TAŞKIN, Derya ERGUN ÖZLER, Gülnur KEÇEK, Hayrettin ÖZLER, Rafet AKTAŞ, Seyfettin ÜNAL, **İşletmecilik Kuram ve Uygulama**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- KARALAR, Rıdvan, **Genel İşletme**, Fersa Ofset, 3. Baskı, Ankara, 2007.
- KARALAR, Rıdvan, İnan ÖZALP, Fermani MAVİŞ, Ramazan GEYLAN, Birol TENKEKİOĞLU, Mehmet ŞAHİN, Ferruh ÇÖMLEKÇİ, Nurhan AYDIN, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1268, 7. Baskı, Eskişehir, 2007.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1995.
- MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Der Yayınları, Genişletilmiş Altıncı Basım, İstanbul, 1994.
- MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 13. Basım, İstanbul, 2001.
- ODABASI, Yavuz, Mine OYMAN, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Media Cat Yayınları, 4. Basım, İstanbul, 2002.
- OLUÇ, Mehmet, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, İstanbul, 1985.

- ÖZALP, İnan, **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Ankara, 1985.
- ÖZDEMİR, Süleyman, **Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:64, İstanbul, 2004.
- ÖZGENER, Şevki, **İş Ahlakının Temelleri**, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2004.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İşletme I-II**, Bursa, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer TOKOL, **Genel İşletme**, Furkan Yayıncılık, Bursa, 2008.
- ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, No 938, İstanbul, 2004.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, **İşletme Bilimine Giriş**, 14. Baskı, Konya, 2008.
- TATAR, Tevfik, M. Mithat Üner, **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, 1992.
- TEK, Ömer Baybars, **Pazarlama İlkeleri**, 8. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- UĞUR, Elif, Firmalarımızın Sigortası: Marka ve Reklam, **Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü A&G Bülten**, Şubat Sayısı, 27-31, 2005.
- YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 2004.

İNTERNET ADRESLERİ

- <http://www.alomaliye.com>
- <http://www.asmmmo.org.tr>
- <http://www.dtm.gov.tr>
- <http://www.dernekler.gov.tr>
- <http://e-dergi.atauni.edu.tr>
- <http://www.gib.gov.tr>
- <http://www.hazine.gov.tr>
- <http://www.ibb.gov.tr>
- <http://www.iskur.gov.tr>
- <http://www.meb.gov.tr>
- <http://www.mevzuat.gov.tr/>
- <http://www.mpm.org.tr>
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/>
- <http://www.tk.gov.tr>
- <http://www.tobb.org.tr>
- <http://www.ttso.org.tr>
- <http://www.turkiyemillikoop.org.tr>
- <http://www.rega.basbakanlik.gov.tr>
- <http://sbe.dpu.edu.tr>
- <http://sultanbeylieso.org.tr>

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AÇEV	Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı
AKUT	Arama Kurtarma Derneği
AR-GE	Araştırma Geliştirme
BAĞ-KUR	Esnaf, Sanatkârlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu
BOTAŞ	Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş.
ÇAYKUR	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
ÇTV	Çevre Temizlik Vergisi
DHMI	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DMO	Devlet Malzeme Ofisi
EBK	Et ve Balık Kurumu A.Ş. Genel Müdürlüğü
EÜAŞ	Elektrik Üretim A.Ş.
IEC	Uluslararası Elektroteknik Komisyonu
ISO	Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu
İDT	İktisadi Devlet Teşekkülü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
ITU	Uluslararası Telekomünikasyon Birliği
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KIYEM	Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü
KİK	Kamu İktisadi Kuruluşu
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
MKEK	Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
PTT	T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SMMM	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları İşletmesi
TEİAŞ	Türkiye Elektrik İletim A.Ş.
TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TEMSAN	Türkiye Elektromekanik Sanayi A.Ş.
TETAŞ	Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt A.Ş.

TİGEM	Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TKİ	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TMO	Toprak Mahsulleri Ofisi
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TPAO	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TÜRKŞEKER	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.
VUK	Vergi Usul Kanunu

*DİZİN***A**

Ahi
Ahilik
Ailesel Yönetim
Araştırma

İstatistik
İşgücü
İşe alma
İşletme
İşveren

B

Borç

J**C-Ç**

Çevre
Çıktı

K

Kalite
Kâr
Kooperatif
Kuruluş yeri

D

Dağıtım
Davranış bilimi
Doğa

L

Lider
Lisans

E

Ekonomik mal
Emek

M

Mal

F

Fayda
Finans
Finansman

N**O-Ö**

Organizasyon
Ortaklık
Oryantasyon Eğitimi
Otofinansman
Örgütleme
Özkaynak

G -Ğ

Geri bildirim
Girdi
Girişim
Girişimci

P

Pazarlama
Performans Değerleme
Plan
Planlama
Psikoloji

H

Hizmet
Hizmet içi eğitim
Hukuk

I-İ

İhtiyaç
İnsan kaynakları

R

Reklam

S-Ş

Serbest Mal

Sermaye
Standardizasyon

T

Talep
Toplumsal sorumluluk
Tutundurma
Tüketici
Tüketim
Tüketim malı

U –Ü

Ücret
Üretim
Üretim Faktörleri
Üretim ögesi
Üretim yönetimi
Ürün

V

Verimlilik

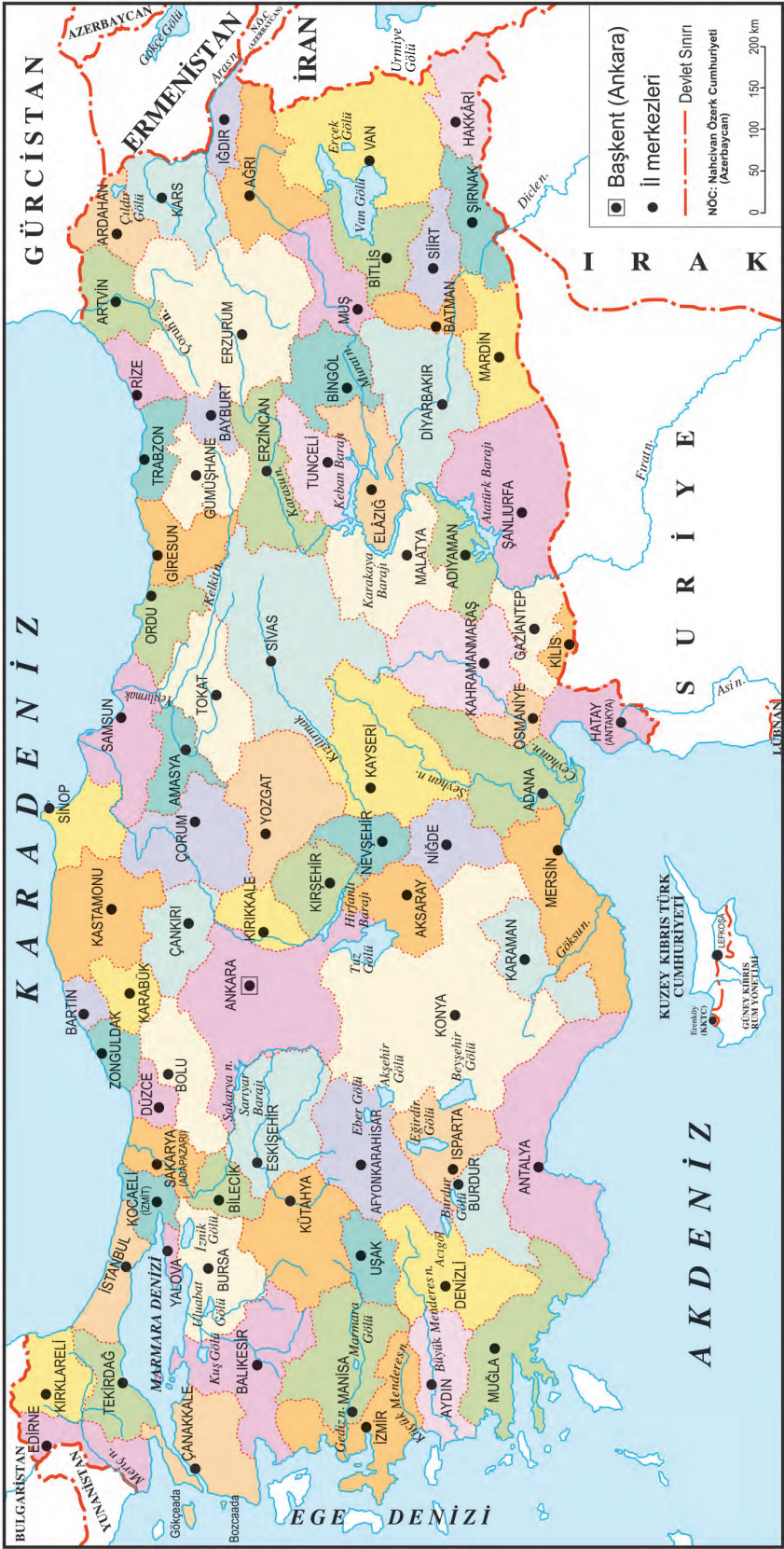
Y

Yabancı Kaynak
Yöneltilme
Yönetici
Yönetim

Z

Zarar

TURKIYE HARİTASI



ÖĞRETMEN MARŞI

Alnımızda bilgilerden bir çelenk,
Nura doğru can atan Türk genciyiz.
Yeryüzünde yoktur, olmaz Türk'e denk;
Korku bilmez soyumuz.

Şanlı yurdum, her bucağın şanla dolsun;
Yurdum, seni yüceltmeye andlar olsun.

Candan açtık cehle karşı bir savaş,
Ey bu yolda and içen genç arkadaş!
Öğren, öğret hakkı halka, gürle coş;
Durma durma koş.

Şanlı yurdum, her bucağın şanla dolsun;
Yurdum, seni yüceltmeye andlar olsun.

İsmail Hikmet ERTAYLAN

