

## YÖNETİM FONKSİYONU

### Yönetimin Özellikleri

#### Yönetimin belli başlı özellikleri şunlardır:

- × Yalnızca insanlar için geçerlidir
- × En az iki insan olmalı ve biri yöneten diğeryönetilenrolünü üstlenmelidir
- × Amaçlar önceden belirlenmeli ve çalışanların işbirliği sağlanmalıdır
- × Yönetim basamakları ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeyleri belirlenmelidir
- × Yönetimsel faaliyetlerde verimlilik, etkinlik ve iktisadilik göz önünde bulundurulmalıdır
- × Hem bilim hem de sanattır

**Verimlilik, etkinlik ve iktisadilik** özellikleri "rasyonellik (akılcılık) ölçütleri" olarak adlandırılmakta ve yönetimin "akıl ve bilime dayanan bir eylem" olmasının önemini vurgulamaktadır.

- × **Verimlilik**, amaçların gerçekleşmesi için kaynakların doğru kullanılması anlamına gelmektedir. **(AS-2015)**
- × **Etkinlik**, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların uygun şekilde dağıtılarak mal ve/veya hizmetin en kısa zamanda sağlanmasıdır. **(DS-2015)**
- × **İktisadilik**, belli bir dönemde birim mal ve/veya hizmetin üretilmesi için gerekli girdilerin maliyetiyle ilgili bir kavramdır ve bunun en düşük maliyet düzeyinde gerçekleştirilmesi temel alır.

### Yönetimin Tanımı

- × **Yönetim** başta çalışanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda verimli, etkin ve iktisadi kullanılmasıdır.
- × **Yönetim** başka insanları verimli, etkili ve iktisadi çalıştırarak iş görme ve belirlenen amaçlara ulaşmadır.
- × **Yönetim** planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreci doğrultusunda eldeki kaynakları verimli, etkili ve iktisadi olarak kullanarak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmadır.

### Yönetimin Fonksiyonları

- × **Fonksiyon:** bir bütünü oluşturan değişkenlerden herhangi birinin bütünü üzerindeki etkisidir. **(AS-2015)**

#### Yönetim süreci aşamaları: **(AS-2015), (AS-2016)**

- × Planlama
- × Örgütleme
- × Yöneltme
- × Koordinasyon
- × Denetim

χ **Planlama:** Geleceğe yönelik faaliyetlerin öngörülmesi işidir.

χ **Örgütleme:** işlerin kimler tarafından yapılacağı, yetki/sorumluluk düzeyinin ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



## İŞLETME FONKSİYONLARI

- χ **Yönelme:** Sistemi faaliyete geçirmekle ilgilidir. Ast'lara verilen işlerin, istek ve iş birliğiyle yaptırılması
- χ **Koordinasyon:** İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin; birbirini izlemesini, tamamlamasını ve bütünlemesini sağlayan unsurdur. **(DS-2015)**
- χ **Denetim:** işletmede, belli bir dönemde elde edilen sonuçlarla planlanmış ve elde edilmesi beklenen sonuçlar karşılaştırıldığında, olumlu ya da olumsuz bir sapmanın olup olmadığının belirlenmesidir.

**İşletmenin fonksiyonlarını;** yönetim, satın alma, pazarlama, üretim, muhasebe, finans, insan kaynakları, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler, AR-GE ve inovasyon olarak sıralayabiliriz. İşletmenin fonksiyonları, işletmenin bünyesinde "bölüm" olarak yer almakta ve genellikle işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak bölüm (fonksiyon) sayısı artmaktadır. Bölüm sayısının artması ya da azalması, "**yatay farklılaşma**" olarak adlandırılmakta ve örgüt yapısının genişlemesine veya daralmasına neden olmaktadır.

- \* Bankacılık, sigortacılık, turizm, eğitim gibi sektörlerde yer alan işletmeler **HİZMET İŞLETMESİ (AS-2015), (AS-2016)**
- \* Tekstil, otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde yer alan işletmeler **MAL İŞLETMESİ** olarak adlandırılır.

**İşletmenin fonksiyonları** "sınıflandırılarak" özellikleri açıklanmaktadır.

Sınıflandırmada, pazarlama ve üretimin işletmenin "temel fonksiyonları" olarak adlandırılmasının nedeni, bu fonksiyonlar gerçekleştirilmeden işletmenin yaşamını sürdürebilmesinin güçlüğünden kaynaklanmaktadır.

### Profesyonel Yönetici ve Girişimci

Yönetici kısaca; yönetme gücünü elinde bulunduran, yasalara ve davranış standartlarına (normlara) uygun olarak örgütte çalışmayı sağlayan kişidir.

**Yönetici**, işletmenin kurumsal performansından girişimciye karşı doğrudan sorumludur. Ancak, kurumsal performansın göstergesi olan dönem sonu kazancından veya zararından etkilenmez ve işletmenin sermayesiyle ilgisi yoktur.

**Liderlik;** çalışanları etrafında toplama, onları ortak amaçlar doğrultusunda güdüleme ve amaca yönelik çalıştırmayı sağlayabilmektir. **(DS-2014)**

Günümüzde profesyonel yönetici kavramının yerini "iç girişimci" kavramı almıştır. İç girişimci, işletmede girişimci gibi davranan ya da girişimcinin rolünü üstlenen profesyonel yöneticidir.

#### **Yöneticinin;** **(AS-2016)**

İşletmenin rekabet koşullarına uyumunu sağlamak, risk dışı sorumluluklarını üstlenmek, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırmak, işletmeyi sürekli dinamik tutmak gibi sorumlulukları vardır.

**Girişimci**, sermayesini kar elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişidir.

### Yönetim Biliminin Gelişimi

Yönetim biliminin ve uygulamalarının gelişimine yön veren güçlü kuvvet, insanın üretimle tüketim arasında yaşadığı çelişkidir. İhtiyaçları sonsuz insan, kendi üretebileceğinden fazlasını tüketmeye isteklidir.

#### **Endüstri Devrimi Öncesi**

Toplumda 3 sınıf vardır. Toprak sahipleri, tüccarlar ve köylüler.



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

Tüccarlar sınıfı, toprak sahipleriyle köylüler arasında aracı konumuna gelmiş ve denizciliği de kullanarak büyük zenginlikler elde etmiştir.

Köleler için "köylü" tabirinin kullanılmaya başlandığı toplumlar, "**derebeyliktoplumu (feodal toplum)**" olarak adlandırılmaktadır. Feodal devletler döneminde toprak sahipleri ve tüccarlar giderek zenginleşirken zanaata dayalı küçük aile işletmeleri bu iki sınıftan gelen talepler sayesinde varlıklarını sürdürmüştür.

Toprak işçilerinin toprak sahipleri için çalıştığı feodal sistem, zanaat işçilerinin ve ustaların sermaye sahipleri için üretim yapmasıyla birlikte kapitalist sisteme dönüşmüştür.

1765 (James Watt'ın buhar makinesini buluşu), 1776 (Adam Smith ve Ulusların Zenginliği kitabı) ve 1789 (Fransız ihtilali) doğrultusunda yaşanan üç önemli gelişmeyle birlikte Endüstri Devrimi'nin teknolojik, iktisadi, hukuki ve siyasi altyapısı oluşmuş; pazarın cazibesıyla birlikte, üretim yapan işletmelerin sayısında önemli artışlar yaşanmıştır.

### **Endüstri Devrimi Sonrası**

**Endüstri Devrimi** sonrasında fabrikalarda yeni iş olanaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte köylerden kentlere büyük göç yaşanmış ve köylü sınıfının önemli bir kısmı işçi sınıfına dönüşmüştür.

Topraktan gelen zenginliklere dayanan feodal sistemin önemi giderek azalmış, aldıkları yoğun göçle birlikte kentler hızla büyümüş ve köylü sınıfı işçi sınıfına dönüşmeye başlamıştır. Sosyal ve ekonomisinde yaşanan bu gelişmeler, Fransız Devrimi'yle birlikte ortaya çıkan "milliyetçilik" akımıyla birleşerek "ulus devletlerin" temelini oluşturmuştur.

### **Klasik Yönetim**

Klasik yönetimin içinde üç ayrı alt yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan

1. Birincisi, öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**; **(AS-2016)**
2. İkincisi, öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı **Yönetim Süreci yaklaşımı**
3. Üçüncüsü de öncülüğünü Max Weber'in yaptığı **Bürokrasi yaklaşımıdır**.

### **Her üç yaklaşımın ortak özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir:**

- \* Üretilen katma değer (karlılığı) artırılması ve kurumsal performansını yükseltmesi üzerinde odaklanmışlardır.
- \* Davranış standartları (normlar, kurallar) doğrultusunda işçilerin verimlilik artışı için zorlanabileceği düşünülmektedir.
- \* Yöneticilerin performansları karlılık düzeyine göre değerlendirilmektedir.
- \* Merkeziyetçi bir örgüt yapısına ve iletişimin yukarıdan aşağıya doğru olması gerektiğine inanılmaktadır.
- \* Biçimsel örgüt yapısı üzerinde durulmakta, biçimsel olmayan örgüt yapısı önemsenmemektedir.
- \* İşçiler için çalışma güvencesinin; karar vermektense inisiyatif kullanmaktan ve sorumluluk almaktan daha önemli olduğuna inanılmaktadır.
- \* İşçilerin genelde rasyonel davrandıkları ve ücretle motive edilebilecekleri öngörülmektedir.
- \* İşçilerin kişisel sorunlarının işyerindeki performanslarını etkilemediği varsayılmaktadır.
- \* Örgüt ve çevresi arasında önemli bir etkileşimin olmadığı düşünülmektedir.

### **Neoklasik Yönetim**

Klasik yönetim, "akılcı insan (homo rationalis)" varsayımına dayanmaktadır. Neoklasik yönetim bu varsayımı kabul etmekte, aynı zamanda "duygusal insan (homo sensus)" varsayımını da ekleyerek, eksik gördüğü yönün tamamlanmaktadır.

Elton Mayo (1880-1949) ve ekibi tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları Klasik düşüncenin eksiklerini ortaya çıkarmıştır.

**Neoklasik yönetimin temel özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir:**

### **Modern Yönetim**

Modern yönetim, **sistem yaklaşımı** ve **durumsallık yaklaşımı** olarak adlandırılan iki yaklaşımdan oluşmaktadır.

### **Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı, biyolog **Ludwig Von Bertalanffy'nin** 1920'lerde öne sürdüğü bir görüştür. Buna göre; her sistem kendi çevresinden bağımsız olarak değil, bütünsellik anlayışı doğrultusunda çevresiyle ve kendi alt sistemleriyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak incelenmelidir. Sorunun bileşenlerine ayırmak yerine bileşenler arasındaki ilişki dikkate alınır. **(AS-2014), (AS-2014), (DS-2016)**

### **Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımına göre, tüm ortam ve koşullarda geçerli olabilecek ve "endoğru" ya da "en iyi" olarak önerilebilecek bir yönetim uygulaması ve örgüt yapısı yoktur.

### **Güncel Yönetim Yaklaşımları**

- × Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı
- × Örgütsel Strateji Yaklaşımı
- × **Vekalet Yaklaşımı** (vekalet verenle, vekalet eden arasındaki ilişkiyi inceler) **(AS-2016)**
- × İşlem Maliyeti Yaklaşımı
- × Kurumsallık Yaklaşımları
- × Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı

### **Yönetim Uygulamaları**

#### **Yönetim uygulamalarının ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

- × İşletme yönetiminin bir sorunu, durumu veya olayı ele alış biçimini, bakış açısını ortaya koyarlar.
- × Gelir maksimizasyonu ve gider minimizasyonu paradigmasında doğrultusundaki kurumsal performansın artırılması amacıyla geliştirilmişlerdir.
- × Örgüt yapısını şekillendirirler

- × Toplam Kalite Yönetimi
- × Altı Sigma
- × Dengeli Ölçüm Kartı (Kurum Karnesi)
- × **Kıyaslama** (en iyi iş süreçlerinin aranması) **(AS-2015)**
- × Temel Yetenekler
- × Dış Kaynak Kullanımı



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

- × Küçülme, Kademe Azaltma ve Doğru Ölçeği Bulma
- × Personeli Güçlendirme
- × Değişim Mühendisliği
- × Yalın Organizasyonlar
- × Öğrenen Örgütler
- × Yenilik Yönetimi
- × Sanal Organizasyonlar
- × Şebeke Organizasyonlar
- × Stratejik Ortaklıklar
- × Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- × Sürdürülebilirlik

## Örgüt Yapısı

**Örgüt yapısı;** bir işletmedeki bölümlerin, hiyerarşi zincirinin, karar verme anlayışının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü doğrultusunda oluşturulduğudynamik bir yapılandırma sürecidir.

### Örgüt yapısının temel unsurlarışöyle sıralanabilir:

- × Yatay farklılaşma (örgüt yapısının genişlemesi veya daralmasıdır) **(DS-2013)**
  - Örgüt yapısının daralması için dış kaynak kullanılır. **(AS-2014)**
- × Dikey farklılaşma (hiyerarşi zincirinin uzun ya da kısa olması) **(AS-2014)**
- × Merkezileşme ve merkezileşmeme(yetkinin üst yönetimde toplanıp toplanmaması)
- × Biçimselleşme vebiçimselleşmeme
- × Örgüt kültürü

**NOT:** Örgütlerde yetki üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; **(i)** Hat, **(ii)** Kurmay, **(iii)** Fonksiyonel yetkidir.

Yönetimbiliminin temel açılımlarınışöyle sıralayabiliriz:

(i) Stratejik yönetim, (ii) Örgütsel davranış,(iii) İnsan kaynakları yönetimi.

### Stratejik yönetimin ilk aşaması işletme Misyon ve Vizyonunun belirlenmesidir. (AS-2014)

Stratejik yönetimin temel özelliği; üretim, pazarlama,araştırma-geliştirme, insan kaynakları gibi "bölümlerinyöneticilerinin aynı dilden konuşmalarını"sağlamasıdır. Ayrıca; değişen çevre koşullarının, dünya konjonktürünün ve piyasaların sürekli analizedilmesi doğrultusunda "doğru zamanda doğru yatırımların" yapılmasına olanak tanır.

**Örgütseldavranış,** sosyal tarafların (işveren temsilcileri veişçiler) davranışlarından oluşan örgütün tüm davranışlarını ve bu davranışların kurumsal performansüzerindeki etkisini incelemektedir.

Güç kaynakları; **(AS-2014), (DS-2014)**

- × Zorlayıcı güç
- × Yasal güç
- × Ödüllendirme gücü
- × Karizmatik güç



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

x Uzmanlık gücü

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; nitelikli, yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, kariyer planlaması doğrultusunda daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek, performanslarını değerlendirmek, ücretlerini adil olarak belirlemek ve işgücünün sürekliliğini sağlayabilmektir.

## PAZARLAMA FONKSİYONU

### Pazarlamanın Temel Kavramları

Ünlü işletme gurusu Peter Drucker, işletmelerin en temel iki işlevi olduğunu söyler: Bunlar **Pazarlama** ve **Innovasyon** yani yenilik yaratmaktır. (DS-2016)

**Pazarlama**; işletmelerin müşterileri için değer yarattığı ve bu değer sonucunda müşteri tatmini ve bağlılığı sağlayarak kar elde ettiği bir süreçtir. (AS-2014), (AS-2015)

### Pazarlamanın özellikleri; (DS-2014)

- × Pazarlama değer yaratır
- × Pazarlama insan istek ve ihtiyaçlarını karşılar
- × Pazarlama tüketici tatmini yaratmayı amaçlar
- × Pazarlama düşüncesi evrilerek günümüze ulaşmıştır
- × Pazarlama müşteri ilişkilerini yönetmektir
- × Pazarlama mal/hizmet dışındaki pek çok unsur için kullanılır

### Üretime Yönelik Pazarlama Anlayışı

Günümüzde bireyler ve işletmeler pazarlama faaliyetlerini yürütürken genellikle tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırlar. Ancak bu durum her zaman böyle olmamıştır. 19. yüzyılda Endüstri Devrimi'yle başlayan kitlesel üretimle birlikte pek çok işletme için pazarlamanın anlamı üretim olmuştur. Yeni imal edilen mallara talep o kadar yüksek olmuştur ki üreticiler tüketici tercihlerinden ziyade üretimle ve faaliyetlerinin verimliliği ile ilgilenmişlerdir.

### Ürüne Yönelik Pazarlama Anlayışı

Pazarlama felsefeleri ürün yönlü olan işletmeler tüketicilerin en kaliteli, en yenilikçi ve en yüksek performanslı ürünleri tercih edeceklerini, dolayısıyla bu tür ürünleri satmak için ekstra bir çaba göstermeye gerek olmadığını düşünürler. Günümüz dünyasında en kaliteli ürünler bile uygun fiyatla uygun satış yerlerinde sunulmadıkça, tüketicilerle etkin ve doğru bir iletişim kurulmadıkça başarılı olamayacaktır.

Ürün yönlü pazarlama anlayışı "**pazarlama miyopluğu**" denilen duruma yol açar. İşletmeler açısından tehlikeli bir durum olan **pazarlama miyopluğu** işletmelerin tüketicilerin gerçek ihtiyaçlarını göz ardı edip, ürünleri üzerinde odaklanmalarını ifade eder.

### Satışa Yönelik Pazarlama Anlayışı

Bazı işletmeler her ürünün satılabileceğini, yeteri kadar reklam ve satış çabası yapılırsa satılmayacak ürün olmayacağını düşünürler. Bu tür işletmelerin pazarlamadan anladığı yoğun biçimde promosyon, reklam ve zorlayıcı kişisel satış çabalarıdır. (AS-2014)

### Pazara Yönelik Pazarlama Anlayışı

Pazarlama anlayışları pazara yönelik olan işletmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını bilmenin, bunları rakiplerden daha iyi bir şekilde tatmin etmenin başarı getireceğini savunurlar. (DS-2013)

### Topluma Yönelik Pazarlama Anlayışı



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

Günümüzde çevre kirliliği, azalan doğal kaynaklar, küresel ısınma, gelir dağılımı eşitsizliği gibi pek çok sorun küresel düzeyde yaşanmaktadır. Günümüzde bazı işletmeler daha az doğal kaynak kullanarak ve daha az atık üreterek üretim ve pazarlama süreçlerini yenilemeye; geri dönüşümlü ambalajlar, daha az enerji harcayan ürünler vb. pazara sunmaya başlamışlardır.

Bir tüketicinin bir işletmeden yaşamı süresince yapabileceği tüm satın almaların değeri o müşterinin işletme için **yaşam boyu değerini** gösterir. **(AS-2016)**

## Pazarlama Stratejisi

**Pazarlama stratejisi**, işletmenin ürün/hizmetlerini sunacağı hedef pazarların belirlenmesini ve bu hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarına yönelik bir pazarlama karması geliştirilmesini içerir. **(AS-2014)**

**Pazarlama karması** bir işletmenin kontrolü altındaki tüm pazarlama faaliyetlerini içeren ve bu faaliyetlerin sınıflandırılmasını sağlayan bir modeldir. Pazarlama karması; ürün/hizmet, ürünün fiyatı, ürünün dağıtım kanalları ve reklam, kişisel satış, satış tutundurma (promosyon) ve halkla ilişkileri içeren tutundurmadan oluşur.

İşletmeler, pazarlama stratejisi geliştirirken işletmenin sahip olduğu kaynakları göz önüne alarak ve güçlü yönlerini öne çıkararak pazardaki fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmaya çalışırlar. Durum analizi yapmak için kullanılacak etkili bir yöntem **SWOT** analizidir.

### **SWOT analizi unsurları;**(AS-2014), (AS-2015)

- × **Güçlü yönler:** Güçlü yönler işletmenin kendisiyle ilgilidir.
- × **Zayıf yönler:** Zayıf yönler de işletmenin kendisinden kaynaklanır.
- × **Fırsatlar:** Fırsatlar ekonomiden, rakiplerden, demografik yapıdan, teknolojiden, kültürel yapıdan, yasal değişikliklerden kaynaklanabilir.
- × **Tehditler:** Tehditler de aynı şekilde ekonomiden, rakiplerden, demografik yapıdan, teknolojiden, kültürel yapıdan, yasal değişikliklerden kaynaklanır.

**Pazara derinlemesine girme:** İşletmenin mevcut ürünlerinde değişiklik yapmadan bu ürünleri mevcut pazarına daha çok satarak büyümesidir. **(AS-2014)**

**Pazar geliştirme:** İşletmenin mevcut ürünleri için yeni pazar bölümleri belirlemesine ve geliştirmesine dayalı olarak büyümesidir.

**Ürün geliştirme:** İşletmenin halihazırda hizmet verdiği pazar bölümlerine yeni ya da değiştirilmiş ürünler sunarak büyümesidir.

**Farklılaşma:** İşletmenin mevcut ürünleri ve mevcut pazarları dışında yeni bir işe başlayarak ya da satın alarak büyümesidir.

### **Pazar Bölümlenme ve Hedef Pazar Seçimi**

İstek ve ihtiyaçlar, satın alma gücü ve satın alma davranışları açısından birbirine benzemeyen bir pazarın, bu özellikleri açısından daha türdeş alt bölümlere ayrılması **pazar bölümlenme** olarak bilinir

İşletmenin **hedef pazarı**, pazarlama faaliyetlerini yöneltmek üzere seçtiği ortak ihtiyaçlara ya da ortak özelliklere sahip bir tüketici grubudur. İşletmeler hedef pazarlarını seçerken hedef pazarın büyüklüğünü, ilerideki büyüme potansiyelini, bu pazardaki diğer rakip markaları, kendi amaçlarını ve üretim/pazarlama yeteneklerini göz önüne alırlar.





www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

Dört hedef pazar stratejisi arasından seçim yapabilirler.

**Farklaşmamış ya da kitlesel pazarlama;** işletmenin pazar bölümleri arasındaki farklılıkları göz önüne almadan tüm pazara tek bir pazarlama karmasıyla hitap etmesidir

**Bölümlü pazarlama ya da farklılaşmış pazarlamada;** ise işletme birden çok pazar bölümü belirleyerek bu bölümlerin her birine ayrı bir ürün ve pazarlama programı ile ulaşmaya çalışır

**Yoğunlaşmış pazarlama ya da diğer bir deyişle niş pazarlama** ise işletmenin hedef pazar seçiminde tek bir pazar bölümü/nişi üzerinde yoğunlaşması ve o pazara yönelik ürün ve pazarlama programı geliştirmesidir. Niş kavramı, bir pazar bölümünden daha küçük bir tüketici grubunu anlatır. **(AS-2015)**

**Bireysel pazarlama** ise her bir tüketicinin ayrı bir pazar bölümü olarak görüldüğü ve işletmenin her bireye özel bir ürün ve pazarlama programı geliştirdiği bir stratejidir.

**Konulandırma** ürünün rakip ürünlere kıyasla tüketicinin zihninde nasıl bir yere sahip olduğunu gösterir. **Bir ürünün en iyi veya en güvenli olarak algılanması konulandırmadan kaynaklanır (AS-2015)**

## Ürün

Bir istek ve ihtiyacı karşılamak amacıyla pazara sunulan her şeyi ürün olarak düşünebiliriz.

### Ürün Türleri

Ürünler iki genel kategoriye ayrılır: Tüketim malları ve endüstriyel ürünler.

Nihai tüketiciler tarafından kendi tüketimleri amacıyla satın alınan mal ve hizmetler tüketim ürünleridir. Bir işletmenin faaliyetlerini yürütürken ya da üretim sürecinde kullanılmak amacıyla işletmeler tarafından satın alınan mal ve hizmetler ise endüstriyel ürün olarak kabul edilir.

### Tüketim malları sınıflandırması; (AS-2016)

- \* **Kolayda ürünler** tüketicilerin genellikle sık sık, hemen karar vererek ve çok fazla karşılaştırma yapmadan aldıkları, fiyatları da çok yüksek olmayan ürünlerdir. **Margarin, diş macunu, ekmek** örnek gösterilebilir. **(DS-2014), (DS-2015)**
- \* **Beğenmeli ürünler** daha seyrek satın alınan ve tüketicilerin uygunluk, kalite, fiyat ve tarz açısından dikkatlice karşılaştırdığı tüketim malları ve hizmetleridir. Buzdolabı, kot pantolon, küçük ev aletleri bu grupta yer alır. Bu tür malların fiyatı genellikle YÜKSEKTİR. **(AS-2016)**
- \* **Özellikli ürünler** önemli sayıda alıcı grubunun satın almak için özel çaba göstermeye istekli olduğu eşsiz özelliklere ya da marka kimliğine sahip tüketim malları ve hizmetleridir. Tasarım kıyafetler, mücevherler, spor arabalar bu grupta yer alır.
- \* **Aranmayan ürünler** ise tüketicinin hakkında çok fazla bilgisi olmayan ya da olsa bile normalde satın almayı pek aklına getirmedikleri mal ve hizmetlerdir.

### Marka

Marka stratejilerinden biri de **ürün genişlemesi** olarak bilinir ve işletmenin **aynı marka altında mevcut ürün kategorisine yeni tatlar, yeni formüller, yeni renkler, farklı boyutta ürünler eklemesi anlamına gelir.** **(AS-2015)**

### Hizmetler



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

**Hizmetlerin ortak özellikleri olan dokunulmazlık, eşzamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık, türdeş olmama ve sahipliğinin olmaması hizmetlerin pazarlanmasında insan unsurunu, fiziksel kanıtları ve hizmet ulaştırma süreçlerini çok önemli kılmaktadır. Hizmetler depolanamaz bu nedenle belirli bir dönemde satılmayan hizmetlerin daha sonra satılması MÜMKÜN DEĞİLDİR. (DS-2015)**

## Fiyatlama

Fiyat işletmelerin pazarlama karması içinde gelir getirici tek unsurdur. Pazarlama karmasının diğer unsurları işletme için maliyet anlamına gelir.

### Fiyatlama Stratejileri

Belli başlı fiyatlama stratejileri üç başlık altında toplanabilir:

1. Tüketicinin algıladığı değere göre fiyatlama
2. Maliyete dayalı fiyatlama
3. Rekabete dayalı fiyatlama

Tüketici değerine göre fiyatlamanın mantığı bir ürünün ederine nihayetinde tüketicinin karar vereceği düşüncesidir.

Maliyete dayalı fiyatlama bir ürünü pazara sunmakla ilgili tüm maliyetleri toplamı hesaplanır. Bu maliyetler ürünün üretimi, taşınması ve pazarlama ile ilgili harcamaları kapsar. Belirlenen maliyetin üstüne herhangi bir beklenmeyen ya da daimal edilen harcamalarını kapsayacak ve de belirli bir karlılık oranını sağlayacak bir pay eklenir.

Rekabete dayalı fiyatlama "tüketiciler bir ürünün değeri hakkındaki yargılarını rakiplerin benzer ürünlerinin fiyatına göre oluşturacaktır" düşüncesine dayalıdır.

### Yeni Ürünün Fiyatlanması

İşletmelerin yeni ürünleri için veya yeni girdikleri pazarlarda pazarın kaymağını toplama, pazara derinlemesine girme ve rekabetçi (parite) fiyatlandırma stratejileri izlerler.

Pazarın kaymağını toplama stratejisi yeni ürün için piyasa fiyatlarının üzerinde, müşterinin değer vererek kabul edebileceği yüksek bir fiyat belirlemeyi içerir.

Pazara derinlemesine girme stratejisi yeni bir pazara girmek veya pazarlarda talebicanlandırmak için piyasa fiyatlarının altında fiyat uygulamasını temel alan bir stratejidir.

Rekabetçi fiyatlandırmada ise işletmeler yeni ürünün fiyatını piyasadaki rakiplerinde düzeyinde ya da bu düzeye yakın belirlerler.

## Pazarlama Kanalları

**Pazarlama kanalları yer, zaman, sahiplik ve şekil faydası yaratarak ürünleri üretim noktasından tüketim noktasına ulaştırır ve çeşitli tesisleri, aracı işletmeleri, araçları ve insanları içine alan bir sistemdir.**

**Pazarlama kanalları temel olarak dört fayda sunarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılar; (AS-2016)**

- × Zaman faydası (müşterinin istediği zamanda sunulması)
- × Yer faydası (müşterinin istediği yere getirilmesi) (AS-2014)
- × Şekil faydası (müşterinin istediği şekilde sunulması)
- × Sahiplik faydası (ürün sahipliğinin tüketiciye geçmesi)

### Pazarlama Kanalının Yapısının Belirlenmesi

Pazarlama kanallarını tasarlamak isteyen bir işletme kanal yapısı ile ilgili üç boyuta karar vermelidir.

1. Pazarlama kanalı kaç aşamalı bir kanal olacaktır?

Üretici ve tüketici arasında hiçbir aracı yer almadığında doğrudan kanallar söz konusudur. Üretici ile tüketici arasında top-tancı, perakendeci gibi çeşitli aracılar yer aldığındolaylı kanallar söz konusu olur.

2. Kanalın her aşamasında yer alacak aracılarn türü ne olacaktır?

3. Kanaldaki her aşamada yer alacak aracılarn yoğunluğu (sayısı) ne olacaktır?

Dağıtımın yoğunluğuna ilişkin üç seçenekebulunmaktadır.

**Yoğun dağıtım;** üretici ürünlerini tüketicilerin satın almaya hazır olduklarıtümsatış noktalarında satar.

**Sınırlıdağıtım**Sınırlı dağıtım seçeneğinde bir ürün, marka ya da hizmet belirli bir coğrafi pazardasadece bir aracı tarafından dağıtılır, satılır.

**Seçimli dağıtım;** yoğun ve sınırlı dağıtım arasında bir yoğunluğa sahiptir. Üreticiürünlerini birkaç aracı kullanarak dağıtır.

### Tutundurma

Pazarlama içinde mevcut ve muhtemel müşterilerle iletişim kurmak, bilgilendirmek,hatırlatmak ya da ikna etmek amacıyla kullanılan faaliyetler tutundurma olarakbilinir.

**Tutundurma faaliyetleri; (AS-2016)**

Reklam, Halkla İlişkiler, Kişisel Satış, Satış Tutundurma ve Doğrudan Pazarlama araçlarından oluşur.

**Reklam,** mesajların kimliği belirli bir kaynak tarafından gönderildiği, bir örgüt,ürün, hizmet ya da fikir hakkında belirli bir ücret ödenerek gerçekleştirilen ve kişiselolmayan iletişim biçimidir

### Satış tutundurma

Faaliyetleri ürünlerin vehizmetlerinsatışınıartırmakamacıylatüketicileresunulan kısa vadeliteşviklerden oluşur

- × **Doğrudan pazarlama;** dikkatlice seçilmiş müşterilerle hem anında bir tepki elde etmekhem de süregelen müşteri ilişkileri oluşturmak için doğrudan bağlantılar kurmaktır.
- × **Kişisel satış,** satış yapmak ve müşteri ilişkileri oluşturmak amacıyla bir firmanın satış gücü tarafından gerçekleştirilen kişisel sunuşlardır.
- × **Halkla ilişkiler,** haber değeri olan olumlu duyurular çıkmasını sağlayarak, iyi birkurum imajı inşa ederek ve şirket hakkında çıkan olumsuz söylentilerle, olaylarlamücadele ederek bir işletmenin çeşitli halklarıyla olumlu ilişkiler kurmaktır

## ÜRETİM FONKSİYONU

### Üretim Kavramı ve Üretim Sistemleri

#### Üretim Kavramı

Üretim, doğadaki kaynakların ham madde ve malzemelerin insan gereksinimlerine daha uygun mal ve hizmetler biçimine dönüştürülmesi için yapılan **fiziksel, kimyasal, fizyolojik, psikolojik, yersel** ve benzeri çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. (DS-2015)

**İktisatçılar** üretim olayını Fayda Yaratmak şeklinde tanımlamaktadırlar. (DS-2013), (AS-2015)

**Üretim** kavramı günümüzde üretim faktörlerinin tedarikinden mal ve hizmetlerin pazara sunulmasına kadar olan tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde genişlemiştir.

#### Üretim Sistemleri

Sistem, bir bütünlük oluşturacak şekilde bir arada bulunan elemanlar, bu elemanlar arasındaki ilişkiler ve bunların birbirleriyle ve çevreyle ilişkili veya bağlantılı olan nitelikleri dizisidir şeklinde tanımlanmaktadır

Basit olarak, girdileri mal ve hizmetlere dönüştüren sisteme üretim sistemi adı verilmektedir. İşletme yapay bir sistem olarak, belirli amaçları olan, elemanları arasında girdi çıktı ilişkisi olan ve geribildirime sahip alt sistemler bütünüdür. (AS-2015)

Sistem yaklaşımı, probleme ilişkin tüm elemanların göz önüne alınıp incelenerek problemin anlaşılması ve tanımlanması için bir bakış açısı olarak açıklanabilmektedir. Sistem yaklaşımının temel amacı, işletmenin bütününde gelişme sağlarken diğer taraftan işletme içindeki tüm faaliyetlerin birbiri ile uyumlu ve etkin işleyişini garanti altına almaktır.

#### Üretim sürecini farklılaştıran elemanlardan özellikle dört tanesi önemlidir

- × **Verimlilik:** Genel olarak, verimlilik çıktı miktarının girdi miktarına oranıdır.
- × **Etkinlik:** Üretim sisteminin amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanırken aynı zamanda performans ile aynı anlamda kullanılmaktadır.
- × **Kapasite:** Üretim sisteminin gerçekleştirebileceği en yüksek üretim miktarına denmektedir.
- × **Esneklik:** İşletmelerin değişen talebe cevap verebilme yeteneğine ya da yeni ürün üretimini hızla gerçekleştirebilme yeteneğidir. (AS-2015)

### Üretim Sistemi Türleri

**Üretim sistemi Buffa tarafından** "Ekonomik değeri olan bir mal ya da hizmetin üretilmesi için kurulan insan-makine malzeme sistemi" olarak tanımlanmaktadır

**El işçiliği sistemi:** Gelişmiş teknik araç ve gereçler kullanılmadan el becerisine dayanarak yapılan üretime el işçiliği sistemi adı verilmektedir. (AS-2015)

**Ev işçiliği sistemi:** Bu üretim sisteminde üretim halı, tekstil, oyuncak, süs eşyası gibi belirli alanlarda uzmanlaşmış ve el becerisine sahip kişilerin kendi yerlerinde çoğu zamanda evlerinde gerçekleştirilmektedir.

**İmalathane sistemi:** İmalathane sistemi ile el işçiliği ile yapılan üretim evler yerine imalathane adı verilen orta büyüklükteki işletmelerde daha yüksek miktarlarda gerçekleştirilmektedir. (AS-2014)

**Fabrikasyon sistemi:** Fabrikasyon sisteminde, imalathane sisteminin aksine büyük çaplı üretim geniş kitlelerin talebini

karşılmak üzere kurulan bir üretim sisteminde gerçekleştirilmektedir. Doğal hammaddelerden ve diğer maddelerden şekil verme yolu ile yeni ürünler üretilmesine fabrikasyon üretim adı verilmektedir

Üretim sistemleri talebe göre stoğa üretim, siparişe göre üretim ve siparişe göre montaj olarak sınıflandırılabilirler.

1. **Stoğa Üretim:** Ürünler herhangi bir sipariş olmadan stokta bulundurulacak şekilde üretilmektedir.
2. **Siparişe Göre Üretim:** Ürün özellikleri ve miktar açısından tamamen müşterilerin özel isteklerine göre çok değişik tipte ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlar şeklinde üretimdir.
3. **Siparişe Göre Montaj:** Bu üretim türünde müşterilerin istediği ürünü hızlı bir şekilde sunabilmek amacıyla siparişe göre üretim ile stoğa göre üretim birlikte kullanılmaktadır. **(AS-2014), (AS-2015)**

**Kesikli Üretim:** Kesikli üretim sisteminde, farklı ürünlerden az miktarlarda üretim yapılmaktadır. Bu üretim türünün alt sınıfları olarak **parti tipi üretim ve atölye tipi üretim** bulunmaktadır. **(AS-2014)**

**Sürekli Üretim:** Bu üretimde, işletme içindeki makine ve donanım yalnız belirli bir ürünün üretimi için çok yüksek miktarlarda yapılmaktadır. Sürekli üretim, kütle üretimi ve akış üretimi olarak iki alt gruba ayrılabilir.

**Proje Tipi Üretim:** Proje tipi üretimde eşsiz tek bir ürün belirli bir sürede tamamlanmaktadır.

**Proje tipi üretimin önemli özellikleri arasında aşağıdakiler sayılabilir:**

- × Tek seferlik büyük ölçekli bir üretimdir,
- × Talep üretimi şekillendirir,
- × Ürün genelde hareketsiz, sabit konumdadır,
- × İş gücü kullanım düzeyi değişkenlik gösterir,
- × Kullanılan makine, teçhizat ve çalışanlar ürünün etrafında çalışırlar,
- × Tek ürünün tamamlanması ile üretim sona erir.

Ürün parçalarının bir işstasyonundan diğerine sabit bir hızda hareket ettirilmesine kütle üretimi adı verilirken aynı zamanda **montaj hattı** adını da almaktadır.

## İleri Üretim Sistemleri

Esnek üretim, tam zamanında üretim, yalın üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim ve grup teknolojisi/hücreli üretim sistemleri

### Esnek Üretim Sistemleri

Robotlar, bilgisayarlar ve sayısal kontrollü makineler gibi programlanabilir otomasyon elemanlarından oluşan, esnek ve değişken müşteri talebine cevap verebilen, belirli bir ürün grubunu düşük maliyetle ve değişik miktarlarda üretebilen ve halengelişmeye devam eden sisteme **ESNEK ÜRETİM SİSTEMİ** adı verilmektedir. **(AS-2016)**

### Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim sistemi, Japon Toyota firması tarafından başarıyla uygulanmış ve buradan tüm dünyaya yayılmış bir üretim sistemidir. Toyota üretim sistemi adı da verilen bu sistem tekrarlı üretim süreçlerine uygulanmaktadır. Tam zamanında ifadesi ile gerekli parçaların, gerekli olduğu miktarlarda, gerekli görülen kalite düzeyinde, gerekli olduğu zaman ve istenilen yerde üretilmesi anlaşılmalıdır. **En az kaynakla, en kısa zamanda, en az israfta üretim yapılır. (DS-2015)**

### Yalın Üretim

Yalın kavramının temelinde en az israfla müşteri değerini en yukarıya çıkarma anlamı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, yalınlık ile müşteriye en çok değer yaratırken en az kaynak kullanımı amaçlanmaktadır.

### Bilgisayarla Bütünleşik Üretim

Bilişim teknolojileri kullanılarak tamamen bilgisayar kontrolünde, ürün süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol ve üretim sürecinde kullanılan bireysel ileri üretim teknolojilerinin bir araya getirilmesine bilgisayarla bütünleşik üretim adı verilmektedir.

### Grup Teknolojisi/Hücresele Üretim

Grup Teknolojisi/Hücresele üretim hem üretim faaliyetlerinde önemli parti üretimidaha verimli duruma getirmek hem de tasarım ve üretim faaliyetlerinin bütünleştirilmesinisağlamaya çalışan bir üretim sistemidir.

#### Hücresele üretimin sağladığı avantajlar; (DS-2014), (AS-2016)

- χ Makine hazırlık süreleri kısalmakta,
- χ Üretim kapasitesi artmakta,
- χ Taşıma maliyetleri azalmakta,
- χ Sipariş bekleme süreleri azalmakta,
- χ Çalışan tatmini artmakta,
- χ Çalışanlar arasındaki iş birliği artmakta,
- χ Kalite yükselmekte,
- χ Yarı mamul stokları azalmakta,
- χ Kontrol kolaylaşmakta,
- χ Üretim rotası kısalmakta
- χ Üretim basitleşmekte,
- χ Otomasyona geçiş kolaylaşmaktadır.

### Üretim Yönetimi ve Kapsamı

Üretim yönetimi kapsam bakımından geniş, faaliyet hacmi çok yüklü bir işletmecilikfonksiyonudur. Buna göre, üretim yönetimi için şöyle bir tanım yapmaktamümkündür: Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan-gücü kaynaklarının belirli miktarlardaki ürünün istenilen niteliklerde (kalitede),istenilen zamanda ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.

### Ürün Tasarımı

Tasarım, ürün, çevre, bilgi ve işletme kimliği ile ilişkili temel tasarım elemanlarının(performans, kalite, dayanıklılık, görünüm, maliyet) yaratıcı kullanımı aracılığı ile müşteri memnuniyetini ve işletme karlılığını optimize etmeye (eniyeleyen) çalışan bir süreçtir.

#### Ürün tasarım sürecinin genel evreleri: (AS-2016)

- I. **Planlama Evresi:** İlk fikir geliştirme, potansiyel teknik ve pazar konularının analizi, fizibilite değerlendirmesi ve tasarım brifinin hazırlanması. (DS-2014)
- II. **Geliştirme Evresi:** Ayrıntılı pazar ve teknik özellikler, kavram tasarımı, prototip geliştirilmesi ve test edilmesi, detaylı tasarım ve üretim mühendisliği.
- III. **Üretim ve Satış Evresi:** Üretim ve pazarlama planlaması, el aletleri, test üretimi, pazar denemesi, tam ölçekli üretim, pazara sürülmesi, izlenmesi.

### Üretim Planlaması

Üretim planlaması gelecek dönemlerdeki üretim faaliyetlerinin ya da üretim miktarlarının düzeylerini ve limitlerini belirleyen bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir.

Üretim planlaması faaliyetleri iki ana ve yedi alt grupta toplanabilmektedir

- × Ön Planlam
- × Planlama
- × Malzemeler
- × Yöntemler
- × İş gücü, makine ve araçlar
- × İş sırasının belirlenmesi
- × İş sürelerinin belirlenmesi
- × Yükleme ve çizelgeleme
- × İş akışı

**Ana üretim planlaması**, müşteri taleplerini karşılamak için üretim, stokveiş gücü düzeylerini toplam maliyeti en düşük düzeyde tutacak şekilde belirlemeyi amaçlamaktadır.

### Malzeme Gereksinim Planlaması

Malzeme gereksinim planlaması (MGP) bilgisayar destekli bir bilgi sistemi olup bitmişürün isteklerini zamana bağlı alt montaj, parça, hammadde vb. isteklerine dönüştürmektedir.

MGP ile temelde amaçlanan stok düzeyini düşük tutmak, işakişınıdüzeninekatkıda bulunmak, malzeme yokluğundan dolayı üretimin aksamasını en aza indirmek, teslimatlara yardımcı olmak ve müşterilere en iyi hizmetin verilmesini sağlamaktır.

### Kapasite Planlaması

İdeal flartlar altında belirli bir sürede elde edilen maksimum üretim miktarına **Teorik Kapasite** denmektedir. **(AS-2016)**

**Fiilî kapasite** ise tamirler, beklemler, duraklamalar, makine ayarları, üretim programındaki aksamalar, ürün çeşidindeki farklılıklar, zaruri ihtiyaç molaları gibi kullanılmayan sürelerin çıkarılmasıyla normal flartlar altında belirli bir sürede elde edilen maksimum üretim miktarıdır. İşletmelerin ulaşmaya çalıştığı da daha gerçekçi olan bu fiilî kapasitedir.

Fiilî kapasite hesaplamasında kuruluş yeri, iş gücü temini, maliyet, süreç tipi, ürün standartları, çalışanların beceri, eğitimi ve motivasyonu, çizelgeleme, kalite politikası, bakım politikaları ve sendikalar gibi bir çok faktör dikkatle göz önüne alınmalıdır.

### ↘ Stok Kontrol

**Stok kontrolunda kullanılan belli başlı yöntemler arasında; (DS-2016)**

Maksimum-minimum yöntemi, Yol gösterici sipariş yöntemi, İhtiyaca göre sipariş yöntemi, Grup halinde sipariş yöntemi, Göz kararı sipariş yöntemi, Çift kutu kontrol yöntemi, ABC yöntemi ve Ekonomik sipariş miktarı yöntemi sayılabilmektedir.

- × Maksimum-minimum yönteminde, talebin en yüksek olduğu dönem göz önünde bulundurulur.

- × Yol gösterici siparifi yönteminde siparifler belirlenen dönemlerde periyodik olarak verilmektedir.
- × İhtiyaca göre siparifi yönteminde ifletmenin üretimde kullanacağı her girdi kalemi için eldeki stoklara göre ayrı ayrı siparifi verilmektedir.
- × Grup hâlinde sipariş yönteminde birçok kalem malzeme ya da parça grup hâlinde sipariş edilmektedir.
- × Göz kararı sipariş yönteminde stokta bulunan malzemeler göz kararıyla kişisel kararlar çerçevesinde kişinin bilgi ve tecrübesine göre belirli bir düzeyin altına düştüğü zaman sipariş verilmektedir.
- × Çift kutu kontrol yönteminde stokta bulunan malzemeler kabaca iki bölüme (kutuya) ayrılmaktadır. Bu bölümdeki (kutudaki) mallardan bir kısmı bittiği zaman sipariş verilmekte ve sipariş gelinceye kadar diğer bölümdeki (kutudaki) stoklar kullanılmaktadır. İki kutusunda bitmesi BEKLENMEZ. **(AS-2016)**
- × ABC yönteminde ifletme stoklarını önem derecelerine üç kümede sınıflandırmaktadır. Önemine göre üç kümeye ayrılan stokların her birisi için ayrı siparifi politikaları uygulanmaktadır.
- × Ekonomik sipariş miktarı tekniğinde ise amaç en uygun sipariş miktarını bulmaktır. Ekonomik sipariş miktarı toplam stok maliyetlerini en düşük düzeyde tutan sipariş miktarıdır.

#### **Kalite Kontrol**

Kalite kontrolü, ürününmüşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğinkontrol ederken aynı zamanda yasa ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreçtir. Kalite kontrolün yapılmasında kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır.

Kalite kontrol yöntemleri, yüzde yüz muayene ve istatistik kalite kontrol olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilmektedir. Yüzde yüz muayene yönteminde üretilen ürünler teker teker elden geçirilerek kontrol edilmektedir.

İstatistik kalite kontrol, kabul örnekleme ve kontrol şemaları olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kontrol şemaları sürecin kontrolü için geliştirilmiş grafiksel yöntemlerdir.

#### **Tedarik Zinciri Yönetimi**

Tedarik, işletmelerin üretimini ve devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli olan üretim faktörleri, hammadde, makine ve donanım, finansal kaynak, çalışanlar ve benzeri gibi bir çok faktörün zamanında işletmede bulundurulması faaliyetlerini kapsamaktadır.



**FİNANS FONKSİYONU**

**İşletmelerde Finans Fonksiyonu**

**Finans fonksiyonun işletme içerisindeki önemini arttıran faktörler; (AS-2015), (DS-2016)**

- × İşletmelerin daha büyük ölçekte ve farklı pazarlarda faaliyet göstermeleri
- × İşletmeler arası yaşanan rekabetin yerel boyuttan uluslararası boyuta taşınması
- × Uluslararası birleşmeler ve satın almaların artması
- × Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler
- × Uluslararası finansal piyasalarda yaşanan gelişmeler
- × Ortaya çıkan finansal krizlerin tek bir ülke ya da bölgeyle sınırlı kalmaması

**Finans Yöneticisi**

Finans yöneticisi, işletmenin piyasa değerinin en yükseğe çıkarılmasında üst yönetime karşı sorumlu olan ve işletme içerisinde bir takım kararlar alarak bunları üst yönetime aktaran konumundaki kişidir. Bu kararlar, yatırım kararları, finansman kararları ve kar dağıtım kararlarıdır.

**Piyasa Değeri:** İşletme amacı 2000'li yıllarda kar maksimizasyonundan değer maksimizasyonuna dönmüştür. İşletmenin piyasadaki arz ve talebe bağlı olarak belirlenen değeridir. **İşletmenin nihai amacı piyasa değeri maksimizasyonudur (DS-2015), (AS-2016)**

Finans yöneticisinin karşı karşıya bulunduğu karar alanlarından hemen hemen en önemlisi yatırım kararlarıdır. İşletmelerin **maddi varlıklara** yatırımları yanında teknik uzmanlık, patent, marka gibi **maddi olmayan varlıklara** da yatırım ihtiyaçları olacaktır. **(AS-2016)**

Finans yöneticisinin sorumlu olduğu bir diğer karar alanı finansman kararlarıdır. Finansman kararları bilançonun pasif kısmını ilgilendiren ve işletmenin yapmış ve yapacak olduğu yatırımların finansmanı ile ilgili kararlarıdır.

Finans yöneticisinin üçüncü önemli karar alanı kar payı dağıtımıyla ilgilidir. Karpayı dağıtımıyla ilgili kararları da aslında finansman kararları içinde düşünmek mümkündür. Çünkü elde edilen karın dağıtılıp dağıtılmayacağı ya da ne kadarının dağıtılacağı işletmenin finansman ihtiyacına bağlı olarak belirlenecektir.

**NOT:** Dağıtılmayan karlar bilançoda **ÖZKAYNAKLAR** içerisinde gösterilir. **(AS-2016)**

**Maddi Varlıklar;** makine, bina, araç ve gereçler gibi mal ve hizmet üretiminde kullanılan varlıklardır. **(DS-2013)**

**Maddi Olmayan Varlıklar;** herhangi bir fiziksel varlığı bulunmayan ve işletmenin belli bir şekilde yararlandığı teknik uzmanlık, markalar ve patentler gibi varlıklardır.

**Yapılabilirlik Çalışması:** Duran varlıklara yatırım yapmadan önce yapılacak yatırımın pazar, teknik ve finansal açıdan yaşam kabiliyetinin olup olmadığına ilifkin yapılan çalışma ve analizlerdir. **(AS-2016)**

**Çalışma Sermayesi Yönetimi**

Çalışma sermayesi yönetimi, işletmenin tam kapasite ile çalışabilmesi, iş hacmini genişletebilmesi, üretimin kesintisiz olarak devam edebilmesi, yükümlülüklerini karşılayamama (likidite) riskini azaltması, kredi değerliliğini arttırması, olağanüstü durumlarda mali yönden zor durumlara düşmemesi, faaliyetlerini karlı ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan sermayedir.



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

Çalışma sermayesi işletmenin dönen varlıklarından oluşur. Duran varlıklar çalışma sermayesi **KAPSAMINA GİRMEZ**. Bu brüt çalışma sermayesidir. Dönen varlıklardan kısa vadeli yabancı kaynaklar çıkarılırsa **Net Çalışma Sermayesi** bulunur. **(DS-2014), (AS-2015)**

**İşletmelerde çalışma sermayesi düzeyi çok sayıda faktöre bağlı olarak değişmektedir. Bu faktörler: (DS-2014)**

- × İşletmenin faaliyet konusu
- × İşletmenin büyüklüğü
- × Satışlarda artış (ya da azalış) oranı
- × Satışlardaki düzenlilik

### **Çalışma Sermayesi Döngüsü ve Nakit Dönüşüm Döngüsü**

Çalışma sermayesi döngüsü hammaddenin sağlanması, müşterilere yönelik taahhütlerin verilmesi, üretimin yapılması, mal ve hizmetlerin satılması ve müşterilerden paranın tahsil edilmesine kadarki tüm dönemi kapsar. Ham maddeler kullanılarak mamul haline dönüştürülür.

- × Stoklara ilk yatırımla satış tarihi arasında geçen süreye **stokta geçen süre**, (AS-2014)
- × Satış tarihi ile işletmeye yapılan ödemelerin tarihi arasında geçen süreye de **ticari alacakların tahsil süresi** denir.

**Nakit dönüşüm süresi şu unsurlardan oluşmaktadır:(AS-2014)**

- × Hammaddenin stokta bulunduğu gün sayısı (+)
- × Tedarikçilere yapılacak olan ödeme hesaplarının gün sayısı (-)
- × Üretim sürecinde geçen gün sayısı (+)
- × Nihai malların stokta bekleme süresi (+)
- × Müşterilere tanınan vadelerdeki ortalama gün sayısı (+)

= Nakit dönüşüm süresi

**Alacakların Ortalama Tahsil Süresi:** Alacak Devir Hızını tamamlayıcı bir oran olup işletmenin fonlarını ortalama ne kadarlık bir süre için alacaklara bağladığını gösterir.

$$\text{Alacakların Ortalama Tahsil Süresi} = 360 / \text{Alacak Devir Hızı}$$

### **Başabaş Analizi**

İşletme yönetiminin kullandığı kısa dönemli planlama araçlarından birisi de başabaş analizidir. Başabaş analizi temelde, hangi maliyetlerle üretelim, ne kadar üretelim, hangi fiyattan satalım, istediğimiz kar düzeyi ne olmalı şeklindeki sorulara cevap vermede kullanılan bir analizdir.

$$\text{Başabaş Üretim Miktar} = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyet}}{\text{Fiyat} - \text{Birim Değişken Maliyet}}$$

**Örnek:(AS-2015)**

A firması yeni bir dergi çıkarmayı planlamaktadır. 1 yıl içerisinde çıkarılan dergi sayısı 20.000 adettir. Birim başına dergi satış fiyatı 20 TL ve birim başına değişken giderler 8 TL'dir. İşletmenin dergiden dolayı sabit giderleri 30.000 TL olduğuna



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

göre üretim miktarı cinsinden başabaş noktası kaç birimdir?

$$\text{Başabaş Üretim Miktar} = \frac{\text{Toplam Sabit Maliyet}}{\text{Fiyat} - \text{Birim Değişken Maliyet}} = \frac{30.000}{20 - 8} = 2.500 \text{ birim}$$

## Sermaye Bütçeleme

**Sermaye bütçeleme**; sermaye harcamalarının yapılması, sermaye varlıklarının oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimi sürecidir. (AS-2015)

### Yatırım Kavramı

Üretim miktarının korunması ve/veya artırılması amacıyla bugünden yapılan harcamalara yatırım adı verilir.

- χ **Yenileme yatırımları**, üretimin devamlılığı açısından, tamir bakım ve her türlü onarıma rağmen eskimiş ve çalışamaz hale gelmiş bir varlık ya da tesisin yerine, niteliği aynı olan ve üretim faaliyetinde kullanılacak yeni bir varlığın ya da tesisin satın alınması için yapılan harcamalardır.
- χ **Genişleme yatırımları**, mevcut üretimin ve/veya kapasitenin artırılması amacıyla yapılan harcamalardır. (AS-2015)
- χ **Modernizasyon yatırımları**, işletmelerin daha çok maliyet tasarrufu sağlamak, üretim kalitesini yükseltmek amacıyla yapılan harcamalardır.
- χ **Stratejik yatırımlar**, uzun dönemde işletmenin piyasa değerini arttırmak ve azaltmak amacıyla yapılan harcamalardır.

**NOT:** Bir yatırımın faydalı üretimde bulunabileceği süreye **Ekonomik Ömür** denir. (AS-2014)

## Sermaye Maliyeti

İşletmeler için sermaye maliyeti, yatırımlardan sağlanan minimum getiri oranını gösterir. Bir işletme için teorik olarak, varlıkların finansmanında yalnızca öz sermaye fonlarının kullanılması mümkündür. Bu durumda sermaye maliyeti, çıkarılmış olan hisse senetlerini satın alan yatırımcıların ve şirketin, hisse senetlerinden bekledikleri getiri oranından oluşur.

Bununla birlikte işletmeler, sermaye yapılarını oluştururken varlıklarının finansmanında önemli miktarlarda uzun süreli borç ve aynı zamanda da imtiyazlı hisse senetleri kullanırlar. Böyle bir durumda, sermaye maliyeti, işletmenin çeşitli kaynaklardan sağlamış olduğu ve gerek öz sermaye gereksede borç şeklinde kullandığı fonların ortalamasından oluşur. En genel haliyle ağırlıklı ortalama ve sermaye maliyetinin formülü;

$$AOSM = [(\text{Öz sermayenin Maliyeti} \times \text{Öz sermayenin Payı})/100] + [(\text{Borçların Maliyeti} \times \text{Borçların Payı})/100]$$

### Sermaye Yapısı Kararları

Sermaye yapısı en basit şekilde, işletme faaliyetlerinin finansmanında kullanılan borç ve öz sermayenin bileşimine verilen addır.



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

**İşletmelerde sermaye yapısı kararını etkileyen dört temel faktörden bahsedilebilir. Bu faktörler; (DS-2015)**

- × İşletmenin risk düzeyi
- × Vergi ve çeşitli maliyetler
- × Finansal esneklik
- × İşletmenin saldırgan ya da tutucu yapısı

**İşletme riskini etkileyen faktörler; (AS-2016)**

- × Talepteki (satışlardaki) değişimler
- × Satış fiyatlarındaki değişimler
- × Girdi fiyatlarındaki değişimler
- × Faaliyet kaldırıcının yüksek olması

## MUHASEBE FONKSİYONU

### Bilgi Sistemi Olarak Muhasebe

**Bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duydukları bilgilerin sunulabilmesi için kaliteli finansal bilginin bazı özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu özellikler; (DS-2013)**

- × **Bilginin kaynağı**, bilgi kullanıcılarının bilginin çıkış noktasına ve kaynağına verdikleri önemi ifade etmektedir. (DS-2015)
- × **Bilginin içeriği**, bilginin o anda yapılmakta olan işin gerekleriyle birlikte ele alınması gereğini; bilginin değer yaratabilmesi için ilgili, zamanlı, tam ve yeterli miktarda olması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- × **Bilginin temsil edilebilirliği**, üretilen bilginin yalınlığı ve tutarlığı sayesinde anlaşılabilir ve yorumlanabilir bir bilginin sunulmasının sağlanmasıdır. (DS-2015)
- × **Bilgiye erişilebilirlik** ise bilgi üretim sürecine ve sistemin genel yapısına erişimin belirli bir yetki çerçevesinde geliştirilmesi ve bilgiye ulaşmada sistem güvenliğinin ön planda olması gerekmektedir.

### Muhasebe Kavramları

- × **Muhasebe**, finansal (mali) nitelikli işlemlere ilişkin verileri muhasebenin ilke ve kurallarına göre bilgiye dönüştürerek, ilgili kişilere sunan bir bilgi sistemidir. (DS-2016)

$$\text{Muhasebe Eşitliği: Varlıklar} = \text{Kaynaklar}$$

- × **Varlıklar**: İşletmenin sahip olduğu ekonomik değerlerdir. Binalar, makineler, mallar, para vb. değerler örnek olarak gösterilebilir.
- × **Kaynaklar**: Girişimci ya da yatırımcıların işletmenin ihtiyaç duyduğu varlıkları elde etmesini sağlamak amacıyla verdikleri para ve para benzeri değerlerdir.
- × **Muhasebe kişiliği**: işletmenin, sahibinden, alacaklılarından, yöneticilerinden ve diğer ilgili taraflarından ayrı bir varlık olarak kabul edilir.
- × **İşletmenin sürekliliği**: işletmenin temel amaçlarından biri kar elde etmek ya da para kazanmaktır. Bu amacı yerine getirilmesinde ise işletmenin sonsuz bir zamanı ve yaşantısı olacağı varsayılır.
- χ **Öz Kaynak**, işletme sahiplerinin varlıklar üzerindeki haklarıdır.
- χ **Yabancı kaynak**, işletme varlıklarını üçüncü şahıslardan sağlaması durumudur. Bu durumda varlıkların kaynağı borçtur.
- χ **Sermaye**, işletme kurulurken girişimcinin sağladığı varlıkların toplam değeridir. Sermaye bir öz kaynak unsurdur.
- χ **Dönem**: İşletmenin sonsuz ömründe eşit aralıklara bölünmüş zaman dilimleridir. (DS-2014)
- χ **Bilanço**: İşletmenin belirli bir andaki finansal durumunu gösteren tablodur.
- χ **Gelir tablosu**: Belirli bir dönemde gerçekleşen faaliyet sonuçlarını kar veya zarar olarak gösteren tablodur (DS-2013)

**NOT:** Bir işletmenin toplam varlığı; (DS-2014), (DS-2015)

*Toplam Varlık = Kısa Vadeli Yabancı Kaynak + Uzun Vadeli Yabancı Kaynak + Öz Kaynak*

**Örnek:** İşletmenin KVYK 23.000 TL, UVYK 39.000 TL ve sermayesi 62.000 TL ise toplam varlık;  
23.000 + 39.000 + 62.000 = 124.000 TL

İşletmenin bir faaliyet döngüsü içinde işlem gören varlıkları dönen varlıklar olarak nitelendirilirken, bu tanımlamaya uygun olmayan varlıklar ise duran varlıklar olarak kabul edilir. İşletmenin sağladığı yabancı kaynakları bir yıl içinde ödeme yükümlülüğü söz konusu ise kısa vadeli yabancı kaynaklar olarak ifade edilirken, bir yıldan daha uzun bir süre içinde ödenmek zorunda olduğu kaynaklar ise uzun vadeli yabancı kaynaklar olarak nitelendirilir.

Dönen varlıklar; **(AS-2014)**

- × Nakit
- × Hazır değerler
- × Alacaklar
- × Stoklar

### **Muhasebe Süreci**

Muhasebe sürecinin temel iki işlevi bulunmaktadır. İlk işlevi "ölçme"dir ve "kayıtlama" veya "defter tutma" olarak da ifade edilir. İkinci işlevi ise "iletme" işlevidir.

**Muhasebe süreci;** işletmede normal faaliyet dönemi içinde ortaya çıkan işlemlere ilişkin verilerin toplanması, belgelerin yevmiye defterine hesaplar aracılığıyla kaydedilmesi, hesapların büyük defterlere aktararak sınıflandırılması ve sınıflandırılan verilerin özetlenerek finansal tablolar aracılığıyla bilginin üretilmesi anlamına gelmektedir.

*Açılış Kaydı (ilk aŞama) → Dönem İçi Finansal İşlemler → Ara Mizan → Genel Geçici Mizan → Envanter Kayıtları → Kesin Mizan → Finansal Tabloların Hazırlanması → Kapanış Kayıtları (DS-2013), (DS-2016)*

Yasalar tarafından zorunlu olarak tutulması gereken kayıtlama araçlarına "defter" denilmektedir. Defterin biçimsel şartları yasada belirtilmektedir.

Buna göre işletme faaliyetine ilişkin olayın tanımı "yevmiye (günlük) defter"e yapılırken, olay içindeki her bir unsurdaki değişimin izlenmesi "büyük defter" aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Finansal nitelikli olayın içindeki unsurlarda meydana gelen artışa veya azalışa yönelik değişimin izlenmesi "hesap" adı verilen çizelgeler yardımıyla yapılmaktadır. Türkiye'de işletmelerin kullanması için Tekdüzen Hesap Planı oluşturulmuştur.

Sistemin girdisi, verilerin toplanmasına yardımcı olan belgelerdir. **Bu belgeler; (DS-2016)**

- χ İşletmenin **yasal olarak düzenlemek zorunda olduğu**; fatura, yazar kasa fişi, çek, senet gibi belgeler olabileceği gibi,
- χ İşletmenin faaliyetlerini sistemli bir şekilde yapabilmesi için kendisinin yarattığı tahsilat ve tediyeye makbuzları, stok kartları, cari hesap kartları, sipariş fişleri gibi belgelerde olabilir.

### **Bilgi Sisteminde Muhasebe Bilgisi Kullanıcıları**

İşletme çevresi, işletme içinden başlayan ve çeşitli katmanları olan bir yapıyı içermektedir. Bu nedenle muhasebe hem işletme dışı hem de işletme içi bilgi kullanıcılarına bilgi üretmektedir.

Muhasebe farklı çıkar gruplarına göre finansal bilgi üretme hizmeti sunduğu için, bilginin işletme içine veya dışına sunulmasına göre **farklı muhasebe türleri söz konusudur. Bunlar; (DS-2013)**

- × Finansal Muhasebe,
- × Bağımsız (dış) Denetim
- × Maliyet ve Yönetim Muhasebesi ve
- × İç Denetim

### **İşletme Dışı Bilgi Kullanıcıları**

Doğrudan veya dolaylı ilişkili taraflar olabilmektedir. İşletme dışında olmasına rağmen, doğrudan bilgi kullanıcıları olarak kabul edilebilecek ilgili taraflar şöyle sıralanabilir;

### **İşletme dışı bilgi kullanıcıları; (DS-2014)**

- × İşletme sahipleri veya ortaklar
- × Finansal kurumlar ve piyasalar
- × Rakipler
- × Müşteriler veya tedarikçiler
- × Çalışanlar ve işçi sendikaları
- × Devlet
- × Düzenleyici kurumlar
- × Sivil toplum örgütleri
- × Medya

### **İşletme İçeri Bilgi Kullanıcıları**

Muhasebenin ürettiği finansal bilginin tümünü elde etme ve kullanma yetkisine sahip olan işletme yöneticileri işletme içi bilgi kullanıcılarını oluşturmaktadır. Muhasebe; işletmenin yönetim, pazarlama, üretim, finans ve insan kaynakları fonksiyonlarının yarattığı verileri toplayıp, işletme için inovasyon yaratılmasına katkı sağlayacak bilgilere dönüştüren ve kurumsal iletişim boyutunda sunan bir işletme fonksiyonudur. Bu kapsamda işletme fonksiyonları ile muhasebe arasındaki ilişkiler para değeri üzerinden gerçekleştirilmektedir.

### **Muhasebe ve Yönetim Fonksiyonu**

Muhasebenin amacı, sadece gerçekleşmiş olayları takip etmek değildir. Aynı zamanda işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejik hedeflerine bağlı olarak geleceğe yönelik planlarını hazırlamak, örgütlenmesine, yönlendirilmesine, koordinasyona ve denetimine yardımcı olarak işletmenin yönetim fonksiyonuna önemli bir destek sağlamaktadır. Muhasebe üç tür bilgi üretmektedir. Bunlardan ilki, işletmenin finansal nitelikli olaylarını finansal tablolara dönüştürerek ham bilgiler oluşturmaktır. İkincisi, işletmenin finansal durumunu tablolar üzerinden analiz edip yorumlayarak finansal analizler gerçekleştirir. Son olarak ise hedefe bağlı sorun çözmeye yönelik olarak üretilen bilgidir. Yönetim fonksiyonu muhasebeden, hem finansal analiz hem de sorun çözme yönelik bilgi talebinde bulunur.

### **Bütçe hazırlama süreci:**

1. Bütçe komitesi oluşturulması,
2. Bütçe döneminin belirlenmesi, Bütçe yönergesinin tanımlanması,
3. Bütçe amaçlarının hazırlanması,
4. Bütçenin kabulü ve onayıdır.



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

**Kontrol:** Planlanan hedeflere ulaşma sürecinde hedeflerden uzaklaşmayı önleyici tedbirleri ifade eder.

### Muhasebe ve Pazarlama Fonksiyonu

Pazarlama fonksiyonu, işletme müşterilerinde satın almaya değer algısını ve satın aldıktan sonra da müşteri memnuniyetinin yani tatminini devam etmesini sağlamaktır.

Pazarlama, her bir müşterisinin değerinin ne olduğunu bilmek istemektedir. Bu talep, müşteri yaşam boyu değeri (MYBD) kavramıyla ortaya konulabilmektedir.

- × **Müşteri Yaşam Boyu Değeri**, işletmenin yaptığı pazarlama yatırımları sonucu oluşan müşterileriyle kurduğu ilişkilerden sağlanan karların net bugünkü değerleridir. (AS-2016)

### Muhasebe ve Üretim/Hizmet Fonksiyonu

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayacak mamulleri üretim işletmeleri üretirken, müşterilere sunulan hizmetler hizmet işletmeleri tarafından yaratılır.

Muhasebe de üretim fonksiyonu için özel bir muhasebe alanı olarak **maliyet muhasebesini** yaratmıştır. Maliyet muhasebesinin amaçları şöyle sıralanabilir;

- × Maliyet merkezi ve ürün bazında maliyetlerin hesaplanması
- × Bütçelenen maliyetler ile gerçekleşen maliyetlerin karşılaştırılması, böylece maliyet kontrolü yapılması
- × Ürünün satış fiyatının belirlenmesine katkı sağlanması
- × Hizmet, süreç, iş, ürün ve maliyet merkezi bazında karlılığın tespit edilmesi
- × Üretim yöneticilerinin karar almasına yardımcı olacak maliyet raporları hazırlanması
- × Her bir ürüne ilişkin maliyet standartlarının oluşturulması
- × İşletme odaklı ya da sektörel bazda maliyet analizleri yapılması

### Muhasebe ve Finans Fonksiyonu

İşletmeye kaynak sağlama faaliyetine finansman faaliyeti denilmektedir. **Finans fonksiyonunun en temel görevlerinden biri, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonları en uygun koşullarda ve en uygun kaynaklardan işletmeye aktarılmasını sağlamaktır.** (AS-2014)

Muhasebe ile finans fonksiyonlarının her ikisi de parasal değerlerle ilgilenmektedir. Nakdin doğru bir şekilde yönetilmesinde her iki fonksiyonunda sorumlulukları bulunmaktadır. Muhasebenin nakit fazlası politikası izlemesi, öngörülme- yen krizleri ve yönetim hatalarına karşı bir tampon oluşturması açısından faydalıdır.

### Muhasebe ve İnsan Kaynakları Fonksiyonu

İnsan kaynakları fonksiyonunun temel amacı; işletme çalışanlarına iş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalışanların bilgi, fikir ve yeteneklerini en iyi şekilde ortaya çıkarmasını ve onlardan en yüksek verimi alınmasını sağlamaktır.

Muhasebe ile insan kaynakları fonksiyonları arasında sıkı bir ilişki ve iş birliği olmak zorundadır. Çünkü insan kaynaklarının tüm faaliyetlerinde ya parasal bir işleme ya da devletle ilgili yasal bir süreç söz konusudur

Muhasebede insan kaynağı, Duran Varlıklar grubunda **Şerefiye** olarak kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları işletme ile iş gören arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. İnsan, işletme için önemli bir kaynaktır ve mali-





www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

yetlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları muhasebesi ile iş görenin temininden işten ayrılıncaya kadar katlanılan maliyetler konusunda insan kaynakları fonksiyonunun üretilmektedir.

**Şerefiye:** Tek olarak tanımlanamayan ve ayrı olarak kaydedilemeyen bir işletme birleşmesinde edinilmiş diğer varlıklardan kaynaklanan gelecekteki ekonomik faydadır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının parasal değeri finansal tablolara doğrudan yansıtılamaz ancak bir işletme birleşmesinde ortaya çıkabilir.

**Kıdem tazminatı:** İş görenin işletmeden ayrılırken işveren tarafından iş kanunu gereğince iş görene ödemekle yükümlü olduğu tazminattır. **(DS-2016)**

**ÜNİTE-6**

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONU

### İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

**İnsan kaynakları yönetimi;** örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygun insan kaynağını ekonomik olarak temin etme, eğitme ve geliştirme, performansını değerlendirme, kariyerini planlama ve ücretin belirlenmesine yönelik faaliyetleri içermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; nitelikli, yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek ve iş gücünün sürekliliğini sağlayabilmektir.

**Entelektüel sermayenin** önemli bir unsuru olan insan sermayesi, işletmede çalışanların yetkinliklerini, başka deyişle; bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin toplamını ifade etmektedir.

**İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını dört temel başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;**

1. İnsan kaynakları yönetiminin altyapısının oluşturulmasıyla ilgili çalışmalar
2. İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı
3. İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı
4. İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı

### İnsan Kaynakları Yönetiminin Altyapısıyla İlgili Çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi açısından altyapı çalışmalarını şöyle tanımlanabilir. İşletmede insan kaynağı yönetimiyle ilgili olarak yapılması gerekenler ve gerekecekler için ön koşulları yerine getirmektir. Bu bağlamda; insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer planlaması, gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesinin ön koşulları; iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, yetkinlikler, iş etüdü, iş dizaynı çalışmalarının yapılmasıdır.

### İş Analizi

- × **İş,** iş görene yapması için verilen sorumluluğunu taşıdığı görevlerin bütünüdür. **(DS-2013), (DS-2015)**
- × **İş analizi,** işletmedeki işler hakkında bilgi toplamak için yapılan çalışmalar bütünüdür. **(DS-2013)**
- × **İş analizleri sonucunda;** iş kimliği, iş gerekleri, yetkinlikler, görev, yetki ve sorumluluklar ve çalışma koşullarıyla ilgili bilgiler elde edilmektedir.



**İş analizi yapılmasının nedenleri;**

- \* İnsan kaynakları planlamasının gerçekçi olarak yapılabilmesi
- \* İş gören temininde objektif ölçütlerin oluşturulması
- \* Eğitim ihtiyacının doğru saptanabilmesi
- \* Performans değerlemesi ve kariyer planlaması için gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi
- \* İş değerlemesi ve ücretlemede kullanılacak iş gruplarının oluşturulması
- \* Çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelerin yapılabilmesi
- \* İş güvenliğinin, iş gören sağlığının gerçekleştirilmesine yardımcı olması
- χ İşin gereklerini belirleyebilmek (eğitim, deneyim, yabancı dil bilgisi, özelsertifika ya da belge gibi),
- χ Yetkinlikleri belirleyebilmek (ast'larını eğitebilme, liderlik, takım çalışması, müşteri odaklılık, empati, analitik düşünme gibi),
- χ İş tanımlarını hazırlayabilmek,
- χ İş gören için gerekli olan giyim, kuşam, donanımı belirleyebilmek ve iş kazasından, meslek hastalıklarından korunma yöntemlerini saptayabilmek,
- χ Çalışma ortamını iyileştirebilmek ve iş görenin işini kolaylaştırabilmek.

İş analizlerinin yapılması; iş gerekleri doğrultusunda iş gören teminini, çalışma zamanının boş geçmemesini, işe uygun yöntem ve araç gereç kullanımını sağlayarak **verimliliği artırır.**

**İş Gerekleri**

İş analizi çalışmaları sırasında elde edilen bilgilerden, işin özellikleriyle ilgili kısmı iş gereklerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda; **İş gerekleri, işi yapacak olan iş görende bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir. (DS-2014)**

**İş gereklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:**

- \* Eğitim düzeyi (Diploma, sertifika gibi),
- \* Deneyim (Bonservis, referans mektubu gibi),
- \* Yabancı dil bilgisi
- \* Bilgisayar ve program kullanım bilgisi
- \* Motorlu taşıt kullanım becerisi
- \* İleri sürüş teknikleri becerisini kanıtlayan belge ve sertifikalar,
- \* Dalgıçlık, arama ve kurtarma, yüksek irtifada çalışma gibi özellikleri kanıtlayansertifikalar,
- \* Forklift, vinç operatörlüğü gibi kullanım belgeleri.

**Yetkinlikler**

**Yetkinlikler;** iş görenin görevini yerine getirirken kullandığı bilgi, sıklıkla tekrarladığı tutumlar, beceri, yetenek ve davranışlardır.

**Yetkinlikler sınıflandırması (DS-2014)**

- χ Başarma eğilimine ve eyleme yönelik yetkinlikler
- χ Yardımlaşmaya ve hizmete yönelik yetkinlikler
- χ Yönetsel yetkinlikler
- χ Bilişsel yetkinlikler
- χ Kişisel etkinliğe yönelik yetkinlikler; **(DS-2016)**
  - \* Öz kontrol,



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

- × Öz güven,
- × Değişime kolay uyum sağlayabilme, esneklik,
- × Örgütsel bağlılık,
- × Örgüt kültürünü özümseme,
- × Başkalarının düflünce ve duygularına saygı duyma,
- × İnsanların duygularını, hissettiklerini anlama,
- × Davranışların altında yatan nedenleri anlama.

Entelektüel sermayenin üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar;

1. İnsan sermayesi,
2. Yapısal (organizasyonel) sermaye
3. Müşteri sermayesidir.

İnsan sermayesi, işletmede çalışanların yetkinliklerini yani yaptıkları işle ilgili bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin toplamını ifade etmektedir. Entelektüel sermaye kavramıyla işletmelerin soyut varlıklarıyla katma değer yaratabilecekler vurgulanmaktadır.

### **İş Tanımı**

İş analiziyle toplanan bilgilerin sistematik ve detaylı olarak yazıya dökülmesine iş tanımı denilmektedir. İş tanımlarının yapılmasının amacı, işin özellikleri doğrultusunda işin ne olduğunu açıklayan ifadelerin belirlenebilmesidir.

İş analizinin uzantısı olan iş tanımları, işin örgüt yapısı içindeki yerini ve önemini belirler. **İş tanımının amaçları:**

- × İş kimliği bilgilerinin belirlenmesi
- × İşin amacı, örgüt yapısı içindeki yeri, diğer işlerle ilişkisinin saptanması
- × İşin yapılması sırasında gerçekleştirilen faaliyetler, kullanılan yetkiler ve üstlenilen sorumlulukların belirlenmesi
- × İş yapanda bulunması gereken özelliklerin (iş gerekleri/yetkinlikler) belirlenmesi
- × İş yaparken kullanılan makine, araç ve gereçlerin saptanması
- × Çalışma koşulları, iş güvenliği, işin fiziksel çevre özelliklerinin incelenmesi olarak sıralanabilir.

### **İş Etüdü**

**İş etüdü**, standart hareketlerin ve zamanların belirlenmesi doğrultusunda gereksiz her türlü faaliyetten kurtularak daha verimli, etkin ve ekonomik olarak çalışılmasını sağlamakta ve kurumsal performans artışını desteklemektedir

**Ergonomi** kavramı; İngilizce "ergonomics (ergonomi), human factors engineering (insan unsuru mühendisliği) ya da human engineering (insan mühendisliği)" anlamında da kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde, "işbilim" olarak geçmektedir.

**Metot etüdü**, iş görenin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek amacıyla ergonomi çalışmalarının devamında gerçekleştirilen, iş ve iş gören arasındaki uyumun kurumsal performans doğrultusunda sağlanabilmesini hedefleyen çalışmalardır.

**İş ölçümü**, nitelikli bir iş gören tarafından normal çalışma hızında işin yapılması durumunda harcanacak sürenin (standart zamanın) saptanmasında kullanılan bir tekniktir.

- × **Zaman Etüdü**
- × **Tempo Takdiri**
- × **İş Örneklemesi**

### **İş Dizaynı (DS-2016)**



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

**Amacı:** çalışanların işlerinden sıkılması nedeniyle verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesi doğrultusunda ortaya çıkan katma değer kaybını engelleyebilmek için işin içeriğinin değiştirilmesi ve/veya geliştirilmesidir. **İş basitleştirme, iş zenginleştirme, rotasyon ve iş göreni güçlendirme faaliyetlerinden oluşur.**

**İş dizaynı çalışmalarını kısaca özetlersek; (DS-2013), (DS-2015)**

- 1. İş Basitleştirme:** Çalışanın verimliliğini ve etkinliğini artırabilmek için işin kapsamında yer alan görevlerin azaltılması ve işin daha basit hale getirilmesidir.
- 2. İş Genişletme:** Çalışana yaptığı işin kapsamında yer alan görevlerle aynı güçlük derecesinde ve aynı bilgi/becerileriyle yapabileceği yeni görevlerin verilmesidir.
- 3. İş Zenginleştirme:** İş zenginleştirme, doğrudan bağlı olduğu üst'ünün yetki ve sorumluluklarının çalışana verilmesi ve böylece işinin içeriğinin zenginleştirilmesidir.
- 4. İş göreni güçlendirme:** çalışanlara yaptıkları iş konusunda karar verme yetkisinin verilerek onların işin sahibi haline getirilmesidir. **(DS-2015)**
- 5. İş Rotasyonu:** Çalışanın önceden belirlenmiş bir program ve öngörülen süreler doğrultusunda sırayla yaptığı işten farklı işlerde çalıştırılması iş rotasyonu olarak adlandırılmaktadır.

**İnsan Kaynakları Yönetiminin İdari Kapsamı**

İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı çerçevesinde ele alınan konular; **(DS-2013)**

- × İşçi sağlığı
- × İş güvenliği
- × İş kazası
- × Endüstri ilişkileri (sendikalar, toplu iş sözleşmeleri)
- × Kıdem tazminatı
- × Alt işverenlik
- × Şikayet ve disiplin yönetmeliği

**İş Gören Sağlığı:** İş gören sağlığı; çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal durumlarının iyileştirilmesi doğrultusunda niteliklerine uygun işlerde çalıştırılmaları, çalışma koşullarının düzenlenmesi,

**İş Güvenliği:** İş güvenliği; meslek hastalıkları ve iş kazalarını azaltabilmek amacıyla işyerindeki çalışma koşullarının ayrıntılı olarak incelenmesi, sağlık ve güvenlik içinde iş yeri faaliyetlerinin yürütülebilmesi için tıp, mühendislik ve insan kaynakları yönetimi disiplinleriyle ilgili bir bilim dalıdır.

**İş kazasının** ölümle sonuçlanması, iş görenin ailesinin ve işletme yönetiminin karşılaşılabileceği en büyük tehlikedir ve ölümlü iş kazası gerçekleşen bir işyerindeki moral düşüklüğü verimliliği azaltacak, ayrıca işletmenin kamuoyundaki itibarı olumsuz yönde etkilenebilecektir

**Endüstri İlişkileri:** Sosyal taraflar arasındaki istihdami ilişkilerini yönlendiren ve yöneten yasalar, değerler, ilkeler, normlar, örgütlenmeler ve uygulamaların çok yönlü etkileşimi doğrultusunda iş görenlerin çalışma ve istihdam koşullarının belirlendiği bir sistemi

Endüstri ilişkileri sisteminde;



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

- \* İş görenler veya iş gören sendikaları,
- \* İşverenler veya işveren sendikaları,
- \* Düzenleyici, hakem ve işveren olarak üç ayrı rolü birden üstlenen devlet olmak üzere **üç taraf söz konusudur.**

Birlikte iş yapmam kültürü sosyal diyalogu güçlendirme işletmeyi koruma ve kollama işletmeyi koruma ve kollama iş göreni koruma iş alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmesinin desteklenmesi iş görenlerin örgütlenerek yönetime katılmasıdır.

### Toplu Pazarlık ve Toplu Sözleşme

**Toplu iş sözleşmesi;** işyerindeki ücretler, yan ödemeler ve çalışmak koşullarının belirlenmesi doğru rütusunda sosyal tarafların temsilcileri arasında yürütülen pazarlıklar (görüşmeler) sonucunda imzalanan (bağitlanan) süreli bir anlaşmadır.

### Kıdem Tazminatı

İş görenin işletmeden ayrılırken iş veren tarafından iş kanunu gereğince iş görene ödemekle yükümlü olduğu tazminattır.

### Alt işverenlik

İşletme yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma olarak adlandırılan bu yönetim uygulaması, yasal olarak **alt işveren** kavramıyla ifade edilmekte ve dış kaynak işletme (alt işveren) tarafından istidam edilen iş görenler genellikle asıl işletmeye ait işyerinde çalıştıkları için, sözleşmenin hazırlanmasından asıl işletmenin insan kaynakları yönetimi sorumlu olmaktadır.

### Şikayet Yönetimi ve İş Yeri Disiplini

**Şikayet yönetimi süreci;** hoşnutsuzluk, yakınma, şikayet ve uyuşmazlık aşamalarından oluşmaktadır. iş gören genede herhangi bir hoşnutsuzluğunu, yakın iş çevresindeki çalışma arkadaşlarına ve doğrudan bağlı olduğu üst'üne yakınma olarak anlatır

- \* **Yakınma,** iş görenin hakkının ve/veya çıkarının zarar gördüğünü düşünerek duyduğu huzursuzluktur
- \* **Şikayet,** iş ilişkisi kapsamında iş görenin biçimsel olarak dile getirdiği sözlü yada yazılı yakınmadır.

Disiplin soruşturması kavramı, disiplin suçu olduğu önceden belirlenmiş bir eylem, işlem, tutum ya da davranışın işlendiğinin; iddia, ihbar, şikayet veya diğer yöntemlerle ileri sürülmesi durumunda, ilgilinin suçla ilişki derecesini ve gerçeklerini nesnel ölçütlerle ortaya koymak amacıyla, yetkili yöneticinin emriyle yapılan her türlü araştırma ve inceleme işlemi olarak tanımlanabilir.

### İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamı

**İnsan kaynakları planlaması,** doğru çalışanların doğru zamanlarda istihdam edilmesini sağlama sürecidir.

**İnsan kaynakları planlamasının temel amacı,** kurumsal performans doğrultusunda verimli ve etkin olarak çalışacak insan gücünün nitelik ve nicelik olarak doğru zamanda temin edilmesidir ve bunu yapabilmek için insan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleriyle (işlevleriyle) doğrudan ilgilidir.

### İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

İnsan kaynakları planlaması süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Sürecin ilk basamağı; mevcut insan gücüne ilişkin tüm bilgilerin toplanmasıdır. Sürecin ikinci basamağında, toplanan bilgiler analiz edilerek değerlendirilmektedir. Üçüncü aşamada, kullanılan analiz yöntemleri ve elde edilen bulgular doğrultusunda gelecekle ilgili tahminler (kestirmeler) yapılmak-



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

tadır. Son aşamada, elde edilen sonuçlar uygulanmaya başlanmaktadır.

### **İnsan gücü arzını oluşturan iki kaynak bulunmaktadır.**

1. İç kaynak olarak adlandırılan mevcut çalışanlarından yükselme, yatay geçiş gibi yönetim uygulamalarıyla karşılanmasıdır. **(DS-2016)**
2. Dış kaynak; iş gücü piyasasındaki yeni mezun işsiz ya da bir işletmede çalışan ancak işini değiştirme istek ve arzusunda olan kişilerden oluşmaktadır.

### **İş Gören Temini**

İş gören temininde ilk basamak, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesidir. Bu aşamada, insan kaynakları planlaması iş gören temini için gerekli olan temel bilgiyi sağlamaktadır. Bir sonraki aşamada, "iç ve dış kaynaklar" doğrultusunda "aday bilgi havuzu" oluşturulmaktadır. Aday bilgi havuzu oluşturulduktan sonra;

- \* Seçme
- \* İşe alma
- \* Yerleştirme olarak birbirini izleyen üç ayrı çalışma doğrultusunda iş gören temini gerçekleştirilmektedir.

### **Adayların Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler**

İşe alma aşamasında adayların değerlendirilmesinde kullanılan başlıca yöntemler;

- \* Görüşmeler
- \* Testler
- \* Belgeler

### **Eğitim ve Geliştirme**

#### **Eğitim süreci:**

- (i) Eğitim ihtiyacının analizi, **(ilk aşama) (DS-2016)**
- (ii) Eğitimin içeriğinin tasarlanması,
- (iii) Eğitimin gerçekleştirilmesi
- (iv) Sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

**Sürekli eğitim**, küresel rekabet doğrultusunda kurumsal performansı sürdürebilmek amacıyla çalışanların yeni bilgilere, teknolojilere, süreçlere ve yönetim uygulamalarına uyum sağlamalarının gerekliliği doğrultusunda gündeme gelmektedir.

#### **Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri**

Yöntemler işbaşı ve iş dışı olmak üzere genellikle iki temel grupta toplanmaktadır.

### **Performans Yönetimi**

Performans yönetimi (performancemanagement), çalışanların toplam katma değer üretimine katkılarını artırarak işletmenin kurumsal performansını yükseltmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim uygulaması sürecidir.

#### **Performans Yönetiminin Amaçları**

#### **Performans Değerlemenin Amacı ve Yararları**

Performans değerlemenin amacı, çalışanın performansı ( ya da kendisi için belirlenen başarı standartlarına ne kadar ulaşabildiği) hakkında sistematik bilgi sağlayabilmektir.

Performans değerlemenin diğer amaçları; **(i)** Performans standartlarını geliştirmek, **(ii)** işletme yönetimini ve çalışanı



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

kendi performansıyla ilgili bilgilendirmek, (iii) Çalışandan beklenenleri açık ve net olarak anlatabilmek, (iv) işletmenin amaçları doğrultusunda bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Performans değerlendirme yöntemleri genellikle geleneksel ve güncel yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır.

**i. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri:** Temelde üst'ün doğrudan ast'ı değerlendirmesine dayanmaktadır.

**ii. Güncel performans değerlendirme yöntemleri:** Temelde performans değerlendirme yapılan iş görenin de değerlendirilmesinde söz sahibi olmasına dayanmaktadır.

### **İş Değerlemesi**

İşletmedeki her bir işin analizinden ve tanımıyla yola çıkarak diğer işlere oranla önem ve güçlük derecesinin güvenilir olarak saptanması ve alınacak sonuçlar doğrultusunda adil bir ücret yapısının oluşturulması sürecidir.

### **İş Değerlemesi Etkenleri (Faktörleri)**

- × Beceri etkeni
- × Çaba etkeni
- × Sorumluluk etkeni
- × Çalışma koşulları etkeni

### **Ücret Yönetimi**

Ücret yönetimi; sosyal tarafların beklentilerini tatmin edebilecek bir ücret politikasının belirlenmesini, uygulanmasını ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlayan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden birisidir.

### **Amaçları: (DS-2014)**

- × Mevcut iş görenleri elde tutma
- × Nitelikli iş görenleri çekme
- × Tatminkar ve motive edici olabilme
- × Verimlilik ve etkinlik artışı sağlama
- ×

Ücret yapısını oluştururken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şunlardır:

- χ İşin yarattığı katma değerine kadar fazlaysa, ödenen ücret o kadar yüksek olmalıdır,
- χ Çalışanla çalışmayan birbirinden ayrılmalıdır yoksa çalışanlarda çalışmayan yapılır,
- χ Cari piyasa ücretleri doğrultusunda bir ücret ödenmelidir.

### **Ücret Politikası İlkeleri**

- × Eşitlik ilkesi
- × Dengeli ücret ilkesi
- × Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi
- × Bütünlük ilkesi
- × Nesnellik ilkesi
- × Cari ücrete uygunluk ilkesi

### **Kariyer Yönetimi**



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



## İŞLETME FONKSİYONLARI

Kariyer; bireyin çalışma yaşamı boyunca edindiği bilginin, deneyimin, becerinin (ustalığın), yeteneğin (kabiliyetin) tümüdür ve emekli oluncaya kadar meslek yaşamında ilerlemesidir. Kariyer planlaması, çalışanın gelecekte yapacağı işler, üstleneceği görevler doğrultusunda öngörülebilir ve hem iş gören hem de işletme yönetimi tarafından yapılmaktadır.



## KURUMSAL İLETİŞİM FONKSİYONU

### Paydaşlarla İletişim

Paydaş yaklaşımında, kurumun iletişim içinde olduğu kişi ve gruplar;

- × Hükümet
- × Çalışanlar
- × Yatırımcılar
- × Tüketiciler
- × Tedarikçiler
- × Politik gruplar
- × Ticari birlikler
- × Topluluklar

Etkili bir paydaş iletişimi gerçekleştirilebilmesi için paydaşların tanımlanmasında başvurulabilecek en basit yöntem aşağıdaki soruları sormaktır; **(DS-2013)**

- × Kurumun paydaşları kimlerdir?
- × Beklenti ve/veya çıkarları nelerdir?
- × Bu paydaşların kurum açısından sağladığı avantajlar ve riskler nelerdir?
- × Kurumun tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları (ekonomik, yasal, etik) nelerdir?
- × Kurum bu paydaşların beklentilerine cevap vermek adına onlarla en iyi şekilde nasıl iletişim kurabilir?

**Paydaş Yaklaşımı:** Kurum iletişim içinde olduğu her gruba karşı eşit sorumluluktadır. **(DS-2015)**

### İmaj ve Marka İmajı

**İmaj** tüketicilerin akılcı ya da duygusal temelde yaptıkları yorumlamalarla biçimlenen, geniş anlamda öznel ve algısal bir olgu olarak özetlenebilir.

**Marka imajı**, tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir. Etkileyen öğeler, marka tanınırlığı, markaya yöneliktutum ve markanın kalitesine duyulan güvendir

İmaj, bir markanın her bir çağrışımının eşit oranda belirleyici olduğu bir sonuçtur. Bu nedenle de tüm çağrışımların birikimsel etkisi olarak zorlu bir süreç yönetimi, süreklilik, tutarlılık ve istikrar gerektirir.

### Kurumsal İmaj

**Kurumsal imaj**, tüm deneyimlerin, inançların, duyguların ve bilgilerin etkileşimi sonucunda hedef kitlenin zihninde oluşan, kurum hakkındaki bir bütün değerlendirmedir. Kurumsal imaj, görsel, sözlü ve kurumsal davranışla ilgili tüm unsurları içerisinde barındırır. **(DS-2013)**

**Fombrun, imaj ve itibar arasında ayrım yaparken kurumun itibarını**, çeşitli paydaşların kurum hakkındaki imajlarının bütünü olarak tanımlamıştır. **(DS-2016)**

**Kurumla ilişkilendirilen çeşitli imajlar vardır. Bu çağrışımlar;**

- × Yaygın ürün özellikleri, faydaları veya tutumlarının kalitesi
- × Tüketiciler/paydaşlarla ilişkiler
- × Sosyal sorumlulukla ilgili değerler ve programlar
- × Kurumsal güvenilirlik, uzmanlık



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

Kurumsal imajın kurum için çeşitli stratejik avantajları vardır. **Bunları aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir;**

- × Ayırt edicilik
- × Etki
- × Paydaşlar

**Kurum imajını oluşturan kaynakları şu şekilde sıralayabiliriz:**

- × Yönetim kalitesi
- × Ürün ya da hizmetlerin kalitesi
- × Finansal mükemmeliyet
- × Uzun dönemli bir yatırım olarak kurumun değeri
- × Kurum kaynaklarının kullanımı
- × İçinde yaşanılan yere ve çevreye karşı sorumluluk
- × Yenilikçilik
- × Yetenekli insanlara cazip gelme, onları geliştirme ve tutma yeteneği

## Kurumsal İtibar

**Kurumsal itibar**, bir kurumun zaman içindeki yansıması olduğu için, çalışanların tutum ve inançlarını, tüketici algılarını, iş ortakları ve satıcılarını kapsayan geniş bir çevreyi içine alır. Bir şirketin itibarı, ürün ve hizmet satışı, yatırımcıların gözünde caziplik, yetenekli elemanların istihdamı ve hükümetle ilişkiler gibi bir çok kritik konu üzerinde etkilidir.

**Kurumsal itibar en basit tanımıyla, paydaşların zaman içerisinde kurum hakkındaki genel değerlendirmeleridir. (DS-2013), (DS-2014), (DS-2015)**

- × Dinamik bir kavramdır.
- × Oluşturulması ve yönetilmesi zaman alır.
- × Kurumsal itibar ve kurumsal imaj kavramları arasında çift yönlü bir ilişki vardır.
- × Rakiplerin bulunduğu ortamda kurumun algılanan değerini belirginleştirir. **(DS-2016)**
- × Farklı paydaşların ekonomik, sosyal ve kişisel altyapılarına bağlı olarak aynı kurum hakkında farklı itibarları olabilir.

**Kurum yöneticileri arzu edilen bir imaj ve itibar kazanıp sürdürmek için şu stratejileri izleyebilirler;**

- × Ekolojikle bağdaşabilir ürün-pazar stratejileri
- × Güvenilirlik ve sorumluluk
- × Pazarlama iletişimiyle itibar
- × Yönetim uygulamaları ve politikalarıyla kurumsal iletişim yönetimi

## Kimlik ve Marka Kimliği

Genel anlamda kimlik kavramı, dayanıklılık, bütünlük, gerçekçilik gibi üç özellik temelinde değerlendirilir. Kimlik, kurumsal ya da marka vizyonunu, kültürü, değerleri, hedefleri ve konumlandırmayı da içeren üst stratejik bir referans çerçevesidir. İlham verici olması beklenir. Tanımlanmış kimlik öğelerinin tüm işletme ve iletişim uygulamalarının rehberlik etmesi beklenmektedir.



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

## Kurumsal Kimlik

Kurum kimliği, marka kimliğinde olduğu gibi kurum imajının öncülüdür. Markayönetiminden farklı olarak kurumsal kimliğin yönetimi, şirketin tüm paydaşlarının hedef alır.

Kurumsal kimlik karmasını oluşturan bileşenler düşünce, ruh ve sestir.

- × **Düşünce**; yönetsel vizyon, kurum felsefesi, strateji, performans, marka mimarisi, kurum sahipliğinin yapısı ve kurumsal tarihten oluşur.
- × **Ruh**; farklılaştırıcı değerler, alt kültürler, çalışanlar arası yakınlık ve içsel imajdan oluşur.
- × **Ses**; tüm kurumsal iletişimdir ve onun tüm planlanmış-planlanmamış iletişimi, sembolleri, çalışanları, kurumsal davranışı ve dolaylı iletişiminden oluşur

**Kurum misyonu**; genellikle kurumun kültürünü oluşturan inançlar, dayandığı strateji, paydaşları tarafından nasıl anlaşılacak istediğiyle ilgili ifadelerden oluşur. Kısacası kurumun var olma nedeni ve görevidir.

**Kurum vizyonu**; kurumun ulaşmak istediği noktayı, gelecekteki resmini ve ufkunu ifade eder.

**Kurum değerleri**; kurumun dikkate aldığı temel ilkelere dir. Bu ilkeler kurumu farklılaştıran, ona kişilik ve özellikler katan hedeflerden oluşur.

**Kültür**; bir toplumda geçerli olan ve gelenek halinde devam eden her türlü dil, duygu, düşünce inanç ve yaşayış özellikleridir. Bir toplumun yaşam biçimini gösterir.

**Kurum kültürü**; çalışanların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerden oluşur.

**Kurum kültürü, kurumun sahip olduğu; (DS-2013)**

- × Dil
- × Hikayeler ve kahramanlar
- × Seremoniler ve törenler,
- × Fiziksel semboller,
- × Örgütsel uygulamalar gibi sembollerin bütününden oluşur.

**Güçlü kurum kültürü, kurumun değerlerinin ve amaçlarının çoğunluk tarafından paylaşıldığı kültürdür:**

- × Ayırt edicidir
- × Kararlı bir yapıdadır
- × İfade edilmeden de anlaşılabilir
- × Semboliktir
- × Bütünleştiricidir
- × Kabul görmüştür
- × Üst yönetimin bir yansımasıdır

## Kurumsal Kimliğin Kavranması

**Kurumsal kimliği daha iyi anlamak için dört farklı biçimi ele alarak tanımlanabilir:**

1. **Algılanan kimlik**: Kurumun çalışanları gözünde merkezilik, süreklilik ve benzersizlik açısından en çok benimsenen kurum özelliklerinden oluşan bir bütündür.
2. **Yansıtılan kimlik**: Kurumun iletişim ve semboller aracılığıyla iç ve dış paydaşlarına duyurduğu kurumsal

özellikler bütünüdür.

3. **Arzulanan kimlik (veya ideal kimlik):** Üst düzey yöneticilerin kurumun o yönde gelişmesi için çabaladıkları kurumun ideal resmidir.
4. **Uygulanan kimlik:** Kurumun davranışları ve girişimleriyle hem bilinçli olarak hem bilinçli olmadan yaydığı sinyaller bütünüdür.

### Kimlik, İmaj ve İtibar Uyumu

- χ **Vizyon:** Üst yönetimin kurumla ilgili beklentileridir.
- χ **Kültür:** Kurumun tüm çalışanları tarafından hissedilen ve paylaşılan kurumdeğerleridir.
- χ **İmaj:** Paydaşların kurum hakkındaki imaj veya izlenimleridir.

### Geleneksel Anlamda Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, bir kurum ve bu kurumun hitap ettiği kitle ile arasında iletişim, anlayış, yardımlaşma ve kabule dayanan bağlar oluşturmayı ve bu bağları korumayı amaçlayan idari bir fonksiyondur.

#### **Halkla ilişkiler: (DS-2014)**

- × İdari bir fonksiyondur
- × Değişik faaliyet ve amaçları içine alan geniş kapsamlı bir uygulama alanıdır
- × Halkla iki yönlü iletişime etkileşime dayalı bir uzmanlık alanıdır
- × Tek bir topluluktan değil birden çok topluluktan oluşan "halk" ile muhatap olur
- × Kısa dönemden çok uzun dönem ilişkilere dayanır

### Halkla İlişkilerden Kurumsal İletişime

Kurumsal iletişim belirli özellikleriyle geleneksel anlamda halkla ilişkilerden ayrılır;

- × Yönetimin karar verme aşamasına dış perspektif katmanın öneminden dolayı kurumsal iletişim üst yönetimle bağlı olmalıdır
- × Etkili bir kurumsal iletişim genellikle paydaşlarıyla çift yönlü simetrik modeledayalı bir iletişim kurar. Halkla ilişkiler uzmanları ise genellikle kamuyubilendirmeye dayalı, tek yönlü iletişime başvururlar.
- × Kurumsal iletişim açısından stratejik planlama proaktif planlama ile eş değerdir.
- × Kurumsal iletişimin hedefindekiler paydaşlar olarak tanımlanır.

### Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, yönetim disiplini içinde gelişen ve kurumsal mesajların tutarlılığını ve şeffaflığını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Kurumun tüm iletişimlerinin tutarlı bir şekilde yönetilmesi, kurum kimliğinin geliştirilmesi, ilgili çevrelere etkili şekilde iletilmesi ve arzulanan kurumsal imaj ve kurumsal itibarın elde edilmesini içerir.

#### **Kurumsal iletişim; yönetsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim olarak üç alt başlıkta toplanabilir (DS-2014)**

1. **Yönetsel iletişim**



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

Yönetimsel iletişim, üst yönetimin amaç ve hedeflerinin (vizyon) içsel paydaşlarla iletişimini üstlenir.

### 2. **Pazarlama iletişimi**

Pazarlama iletişimi özellikle ürün, hizmetler ve markaların satışını destekleyen reklamcılık, sponsorluk, satış promosyonu gibi iletişim biçimlerinden oluşur.

### 3. **Örgütsel iletişim**

Örgütsel iletişim, halkla ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevre iletişimi, kurum içi iletişim gibi iletişim biçimlerini kapsar.

## **Kurumsal İletişimin Fonksiyonları**

### **Kurumsal iletişiminin fonksiyonları**

- x Kurumsal reklam
- x Sosyal sorumluluk
- x Medya ilişkileri
- x İç iletişim
- x Yatırımcı ilişkileri
- x Hükümetle ilişkiler
- x Kriz yönetimi

### **Kurumsal reklam genellikle üç temel kategoriye ayrılır:**

1. Kurumun imajını güçlendirmeye yönelik kurumsal reklam **(DS-2016)**
2. Finansal ilişkilere yönelik kurumsal reklam
3. Savunucu kurumsal reklam (dışsal tehlikelere tepki vermek amaçlı) **(DS-2015)**

### **İyi bir kurumsal reklam programının kuruma sağlayacağı katkılar şöyle sıralanabilir; (DS-2016)**

- χ Kurumun imajını belirginleştirir ve güçlendirir.
- χ Kurumsal reklam, ürün reklamı kadar doğrudan ve hemen olmasa da uzun vadede satışlarda artış sağlar.
- χ Daha güçlü bir kurumsal itibarın oluşmasına destek olur.
- χ Yeni iş gücünün kazanılması ve var olan iş gücünün kuruma bağlılığın sürdürülmesinde yardımcı olur.

## ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME VE İNOVASYON FONKSİYONU

### AR-GE Nedir

**AR-GE**, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan sistematik ve düzenli çalışmalardır.

**OECD'nin AR-GE faaliyetlerini tanımlamada esas aldığı Frascati El Kitabına** göre araştırma faaliyetleri içeriklerine göre üç temel gruba ayrılır: **(DS-2015)**

1. Temel bilimsel araştırma (özünü merak oluşturur) **(DS-2013)**
2. Uygulamaya yönelik araştırma
3. Deneysel geliştirme

### AR-GE Faaliyetlerinin Firmalara Sağladığı Faydalar

**AR-GE sürecinde geliştirilen ürün ve hizmetler şirkete:** **(DS-2013), (DS-2014)**

- × Satışların artması
- × Karlılığın artması
- × Uluslararası yeni pazarlara açılması
- × Markanın değerinin artması ve yenilikçi bir şirket olarak ün kazanılması
- × Artan itibarla en başarılı personeli bünyeye çekme gücünün kazanılması
- × Yeni iş ortakları bulunması
- × Dış finansman sağlanmasında kolaylıklar gibi ticari faydalar sağlayacaktır.

Ek olarak şirket içi süreçlerin AR-GE faaliyetleri kapsamında analiz edilmesi ve buna göre iyileştirmelerin yapılması ürünlerin veya hizmetin üretimi, pazarlanması ve satışına izin verir. Bu yolla şirketler;

- × Maliyetleri azaltabilir,
- × Müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirebilir,
- × Ürünlerini daha hızlı bir şekilde pazara sokabilirler.

### AR-GE'nin Riskleri

AR-GE yeni ve test edilmemiş fikirleri içerdiğinden dolayı her zaman bir risk faktörü taşımaktadır. Genel riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- × Yeni ya da yenilenmiş ürünlerin ya da servislerin düşünülenden daha zor veya daha pahalı olması
- × Ticari açıdan başarılı olmayan bir ürünün ya da servisin geliştirilmesi
- × Sonradan işe yaramaz hale gelen bir ürünün geliştirilmesi

### AR-GE Yönetimi

**AR-GE yönetimi elde edilmesi için Kalypso firması tarafından da önerilen 9 kilit uzmanlık boyutunun bir arada**



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

**kullanılması gerekmektedir. (DS-2016)**

1. Araştırma ve Geliştirme Stratejisi
2. İnovasyon
3. Portföy yönetimi
4. Proje yönetimi
5. Tedarik yönetimi
6. İnsan kaynakları yönetimi
7. Fikri mülkiyet hakları yönetimi
8. Düzenlemeler ve standartlarla uyum
9. AR-GE faaliyetleri (entegrasyon) yönetimi

**Araştırma ve Geliştirme Stratejisi**

AR-GE yeni ve test edilmemiş fikirleri içerdiğinden dolayı her zaman bir risk faktörü taşımaktadır ancak AR-GE'de elde edilen ürünlerden sağlanan karmarjinleri ve gelirler diğer standart ürünlerden elde edilen kar marjlarına ve gelirlerine kıyasla çok daha büyük olabilir

**Portföy Yönetimi**

Portföy yönetimi şirketlerin belli stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere yürütülen programlar, projeler ve diğer faaliyetlerin yönetimi anlamını taşımaktadır.

**Proje Yönetimi**

Proje yönetimi, şirketin iş planına göre seçilmiş bir projenin hedeflerine ulaşması için gerekli ihtiyaçlarını karşılamak üzere ilgili tüm bilgi, beceri, araç ve tekniklerin proje faaliyetlerine uygulanmasıdır.

**Projeyi oluşturan parametreler ve kısıtlar: (DS-2015)**

- x Kapsam (neyin yapılacağı ve neyin yapılmayacağıdır) (DS-2013), (DS-2014)
- x Kalite
- x Zaman
- x Kaynaklar
- x Maliyet
- x Risk

**Proje yöneticileri**

- χ Diğer çalışanların kendi alanlarında iyileşmelerini sağlayabilir ve hem projede hem de işletme içinde etkinliğini artırabilir.
- χ Bütün projeyi tek bir irtibat noktasıyla yürüterek çalışanlar için her şeyi daha basit ve kolay bir duruma getirebilir.
- χ Çalışanlar arasında kalıcı ilişkileri teşvik edebilir.
- χ Maliyetleri, zaman dilimlerini ve kaynakları bütçeye göre koruyabilir.

**Tedarik Yönetimi**

Tedarik yönetimi, AR-GE faaliyetleri kapsamında ihtiyaç duyulan ürünleri, hizmetleri veya sonuçları şirket dışından satın almak veya edinmek için ihtiyaç duyulan süreçleri kapsar. Bu durumda proje ekibi dışından yapılan bu alımı veya tedarik-kısağılayan firmaya veya kişiye tedarikçi veya satıcı denir.

**İnsan Kaynakları Yönetimi**



www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda yeteneklerin yönetimi gibi de düşünülebilir. AR-GE faaliyetlerinin başarıya ulaşmasındaki en önemli unsurlardan biri de busüreçtegerçekleştirilecek faaliyetleri yerine getirecek insanlardır.

#### **Fikri Mülkiyet Hakları Yönetimi**

AR-GE faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni ürün ve süreçler, hatta geliştirilecek yeni markaların şirket tarafından tescilli ve koruma altına alınması çok önemlidir.

#### **Kurallar ve Bunlara Uyum**

AR-GE yönetimi içinde bu fonksiyonun amacı AR-GE yi daha kaliteli, sürdürülebilir ve güvenli ürünlerin üretim döngüsünü tasarlamak üzere kullanmaktır. Şirketlerde AR-GE sürecinde ve sonrasında geliştirilen tüm üretim teknolojisi ve ürünlerde sağlık, güvenlik ve çevresel kurallar göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **AR-GE Faaliyetleri (Entegrasyon) Yönetimi**

AR-GE faaliyetlerinin etkin bir şekilde tasarlanması, kaynak bulunması ve yönetilmesi bu yolla da AR-GE ye yapılan yatırımın en üst düzeyde geri dönmesi bu fonksiyonun amacıdır.

#### **Türkiye’de AR-GE Destekleri Alınabilecek Kurumlar**

##### **Türkiye’de AR-GE faaliyetlerine destek sağlayan kurumlar: (DS-2016)**

- × TÜBİTAK
- × TÜBİTAK-TEYDEB
- × KOSGEB
- × Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü
- × Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı
- × Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN)
- × Savunma Sanayi Müsteşarlığı
- × Üniversitelerin BAP Komisyonları

#### **İnovasyon Nedir?**

##### **İnovasyon: değer yaratan yeniliktir. (DS-2014)**

- × Özgün olmalı,
- × Değer yaratmalı ve
- × Değiş tokuş değeri olmalıdır.

##### **İnovasyon türleri: (DS-2013)**

- × Ürün inovasyonu
- × Hizmet inovasyonu
- × Süreç inovasyonu
- × İş Modeli inovasyonu
- × Deneyim inovasyonu
- × Pazarlama inovasyonu
- × Organizasyonel inovasyon

##### **İnovasyonla ilgili yanlış bilinenler: (DS-2016)**





www.onedayaof.com

**one day AÖF**  
"tek günde ders geçme garantisi"



**İŞLETME FONKSİYONLARI**

- χ İnovasyon, icat demektir
- χ İnovasyon, AR-GE'den ibarettir
- χ İnovasyonlar, hiç beklemediğimiz anlarda aniden ortaya çıkar
- χ İnovasyon sadece ürün ve teknoloji ile ilgilidir
- χ Sadece büyük şirketler yapabilir
- χ Ham maddede inovasyon mümkün değil
- χ Gelişmiş ülke şirketleri başarır
- χ İnovasyon çok pahalıdır
- χ Şirketi zora sokacak riskler içerir
- χ İnovasyon pazarlaması gereksizdir
- χ Farklı yapmak da inovasyon değil
- χ Tek başına yapmak zorundasın
- χ Küçük fikirler inovasyon değildir

**İnovasyonu yönetmek farklı seviyelerde çalışmayı gerektirir. Bunlar:**

- Ürünleri ve portföyü yönetme
- Süreç ve uygulamaları yönetme
- Üretim hattını ve verimliliği yönetme
- İnsanları ve projeleri yönetme

İnovasyonun gerçekleşmesini ve şirketin güçlü bir biçimde buna odaklanmasını sağlamak aşağıdaki ölçümlerle daha mümkün hale gelebilir:

- × Çıktı ölçümleri; örneğin yeni ürünlerden elde edilen gelirlerin toplam gelire oranı,
- × Süreç ölçümleri; örneğin yeni önerilerin sayısı, uygulamaya geçmiş önerilerin toplam önerisayısına oranı,
- × Geliştirme aşamasındaki inovasyonlarsayesinde gelecekteki olası gelirlerin ve karların tahmini

**Boston Consulting Group'un yaptığı bir araştırmada (BCG 2010 Senior Executive Innovation Survey) inovasyonun başarıya ulaşmasının önündeki engeller: (DS-2015), (DS-2016)**

- × Riskten kaçan kültürel yapı
- × Geliştirme sürelerinin uzunluğu
- × Ticarileştirilebilecek doğru fikirlerin seçilememesi
- × Yeteri kadar büyük fikrin olmaması
- × Müşteri iç görüşünün yeteri kadar sürece dahil edilmemesi