

# ÜNİTE 4. İŞLETME FONKSİYONLARI | UĞUR DEMİR

## İÇİNDEKİLER

1. Yönetim Fonksiyonu .....	3
1.1. Yönetim Biliminin Gelişimi .....	3
1.1.1. Klasik yönetim anlayışı .....	3
1.1.2. Neoklasik akım.....	3
1.1.3. Modern yönetim kuramları.....	3
1.2 Yönetim Organları.....	4
1.3. Yönetimin özellikleri.....	4
1.4. Yönetimin fonksiyonları.....	4
1.4.1. Planlama .....	4
1.4.2. Örgüt.....	6
1.4.3. Yönelme (Emir-Komuta, Yürütme) .....	12
1.4.4. Koordinasyon .....	12
1.4.5. Kontrol.....	13
2. Üretim.....	14
2.1. Üretimin Çeşitleri ve Tarihsel Gelişimi .....	15
2.1.1. El işçiliği.....	15
2.1.2. İmalathane üretimi.....	15
2.1.3. Fabrika üretimi .....	15
2.1.4 İleri üretim Sistemleri.....	15
2.2. Üretimin Planlanması .....	16
2.3. Stok Kontrolü .....	16
3. Pazarlama .....	17
3.1. Pazarlama Kavramı ve Pazarlama Önemi .....	17
3.1.1. Pazarlama Kavramı .....	17
3.1.2. Pazarlamanın Önemi .....	17
3.1.3. Pazarlamanın Gelişimi.....	18
3.2. Pazar Kavramı ve Pazar Çeşitleri .....	20
3.2.1. Pazar Kavramı .....	20
3.2.2. Pazar Çeşitleri.....	21

3.3. Pazarlama Karması.....	23
3.3.1. Ürün.....	23
3.3.2. Yer (Konum) .....	24
3.3.3. Fiyat.....	25
4. FİNANSMAN .....	26
4.1. Finans Kavramı ve Finansal Yönetim .....	26
4.2. Fon Sağlama .....	26
4.2.1. Öz Kaynaklarla Finansman .....	26
4.2.2. Yabancı Kaynaklarla Finansman.....	26
5. Destekleyici Fonksiyonlar .....	27
5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	27
5.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri .....	27
5.2. Halkla İlişkiler.....	27
5.3. Araştırma ve Geliştirme (AR-GE).....	28
Kaynakça.....	29
Çoktan Seçmeli Değerlendirme Soruları.....	29

İşletmelerin yaşamını sürdürürken yerine getirdikleri birçok görev vardır. İnsan dahil tüm kaynakları doğru yöneterek mal ve hizmet üretmeleri, ürettikleri ürünleri pazara sunmaları, faaliyetlerini denetlemeleri ve tüm bu faaliyetleri finanse etmeleri gerekmektedir.

Bu fonksiyonları işletme bilimi açısından sıralarsak:

1. Yönetim fonksiyonu
2. Üretim fonksiyonu
3. Pazarlama fonksiyonu
4. Finansman fonksiyonu
5. Destekleyici fonksiyonlar
  - a) İnsan kaynakları yönetimi
  - b) Halkla ilişkiler
  - c) Araştırma Geliştirme

# 1. YÖNETİM FONKSİYONU

## Yönetimin tanımı

Yönetim, “belirli bir amaca ulaşmak yolunda insanların işbirliğini sağlama, amaca doğru yönelme, eşgüdümleme ve denetleme çabalarının toplamıdır”.

Bir amaca ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmak veya başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Yönetim, işletmenin amaçlarını etkili ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. (Aktepe, 2006)

İşletme bireylerden oluşur ve içindeki bu bireylerin çabalarını en iyi biçimde organize etmek yönetimin görevidir. İşletmenin başarısı kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu kaynakların başında ise işletmeyi oluşturan insan kaynağı yani çalışanları gelmektedir. Fakat yönetimin görevi burada sona ermez, yönetim tüm kaynakların etkin kullanıldığını garanti etmelidir. Ancak bu haliyle işletme üst seviye etkinlik düzeyinde iş görebilir. Yönetim halihazırda kurulmuş bir işletmeyi karlı ve başarılı bir biçimde yürütme görevini üstlenmiştir.

## 1.1. YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİMİ

### 1.1.1. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde yönetimin bilimselleşmesi ve işletmelerin daha verimli çalışabilmeleri için insanları nasıl üst verimlilik seviyesinde çalıştırabiliriz fikriyle yapılmış çalışmalar ve sonucunda ortaya çıkmış yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta insan faktörü bir ölçüde geri kalmış bulunmaktadır.

### 1.1.2. NEOKLASİK AKIM

İkinci Dünya Savaşı sonrası insan faktörünün önem kazanmasıyla yönetim anlayışında da değişimler olmuştur. Klasik yönetim anlayışında eleştirilen yetersizlikler tamamlanmaya çalışılmış işletme bünyesindeki insanların yalnız para beklemediği saygı ve aidiyet hisleriyle örgüte bağlanmalarının verimi artırdığı anlaşılmıştır. Sosyal yönetim anlayışı bu zaman diliminde ortaya çıkmıştır.

### 1.1.3. MODERN YÖNETİM KURAMLARI

Yirminci yüzyıl sonlarında rekabetin, teknolojinin, yaratıcılığın ve insan haklarının önem kazanmasıyla yönetim de değişim göstermiştir. İnsanın yalnız bir girdi değil motivasyonu ve fikirleriyle işletmenin kaderini belirleyebileceği anlaşılmıştır. Bu sebeple insan kaynakları adını alan yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır.

## 1.2 YÖNETİM ORGANLARI

### A. Üst kademe yönetimi

Görevleri - yaratıcılık, planlama, örgütleme, haberleşme, özendirme, liderlik ve denetim.

İşletme politikasını belirler, planlar

### B. Orta kademe yönetimi

Üst kademe yönetimince belirlenen amaçları başarmak için oluşturulan programları oluşturmak ve yürütmekle yükümlüdürler.

### C. Alt kademe yönetimi

Çalışanlara nezaret ederler, işlerin koordineli bir biçimde ilerlediğinden emin olmak için çalışırlar.

## 1.3. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

- Yönetim bir grup faaliyetidir
- Yönetimin beşeri özelliği vardır
- Yönetim bir işbirliği faaliyetidir
- Yönetimin amaç özelliği mevcuttur
- Yönetim iş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir
- Yönetim emir komuta faaliyetidir
- Yönetim evrensel bir süreçtir

## 1.4. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

- Planlama
- Örgütleme
- Yönelme
- Koordinasyon
- Kontrol

### 1.4.1. PLANLAMA

Planlama, bir amaca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir.

Planlama;

- nelerin yapılacağı,
- yapılacakların önemi,
- ne zaman yapılacağı,
- nerede yapılacağı,
- kim tarafından yapılacağı, gibi konuları içerir

Planlamaya başlamadan önce işletme için bir vizyon belirlenmesi gereklidir. İngilizce bir kelime olan vizyon, görüş, bakış açısı anlamına gelmektedir. İşletmede ise vizyon ekonomik ortam ve sektör içerisinde işletmeyi ileriki dönemde nasıl gördüğümüzü anlatır.

### Planlamanın Özellikleri (Aktepe, 2006)

Planlama;

- bir seçim işidir
- geleceğe dönüktür
- tahmine dayanır
- karar vermeyi gerektirir
- belirli bir zaman sürecini kapsar
- amaca yöneliktir
- yönetim fonksiyonlarının ilkidir
- değişime ayak uydurmalıdır
- örgütün bütün kademelerine yayılır
- esnek olmalıdır

### Plan Çeşitleri (Kumkale, 2010)

Kapsadıkları alana göre:

- **Stratejik Planlar** – Tüm örgütü kaplayan ve uzun süreli planlardır. Stratejik planlar orta ve uzun vadede nerede olmak istediğimizin belirlendiği planlardır. Stratejik planlar olmadan hedefimize ulaşmamız zorlaşır ve rekabet koşullarında kolayca yolumuz kaybedebiliriz. Üst yönetimce oluşturulurlar.
- **Taktik Planlar** – Stratejik planlara uygun olarak ve onlara hizmet edecek şekilde kısa vadede uygulayacağımız planlardır. Örgütçe benimsenen kısımları olabileceği gibi genelde bölümler için özel planlar yapılır. Orta kademe yönetimce oluşturulurlar.
- **Operasyonel Planlar** – Günlük işlerin nasıl yapılacağını ve dönemlik planları kapsar. Genellikle küçük değişikliklerle tekrarlanırlar. Alt kademe yönetimce oluşturulurlar.

Kullanım süresine göre:

- **Tek kullanımlı (Süreksiz, Bir Kerelik) Planlar** – Bir kez uygulanmak üzere düzenli bir şekilde (bütçe) veya düzensiz yapılan planlar (proje)
- **Tekrarlanan (Sürekli) Planlar** – Benzer işler için sürekli kullanılan planlar. Örnek: Politikalar, stratejiler

Kapsadıkları zaman zarfına göre:

- **Kısa vadeli planlar** – uygulanma süreci en çok bir yıl olan planlardır
- **Orta vadeli planlar** – bir ila beş yıl arasında uygulanacak planlardır
- **Uzun vadeli planlar** – beş yıldan fazla zaman sürecinde uygulanacak planlardır

## Planlamanın Yarar ve Sakıncaları (Aktepe, 2006)

<b>Avantajları</b>	<b>Sakıncaları</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticilerin dikkatini amaca yoğunlaştırır</li><li>• Kaynakların rasyonel kullanımını sağlar</li><li>• Faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar</li><li>• Eldeki imkanların amacı karşılayabilirliği anlaşılır</li><li>• Yetki devrini kolaylaştırır</li><li>• Değişikliklere karşı hazır olmayı sağlar</li><li>• Denetim için standartların oluşmasını sağlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaman, enerji ve masraf gerektirir</li><li>• Uzmanlar tarafından yapılmaması halinde başarı şansı azdır</li><li>• Gelecekle fazla ilgilenilmesi halinde bugün ihmal edilebilir</li><li>• Planın koyduğu standartlar uyum problemine sebep olabilir</li><li>• Plan kişileri sınırlayabilir</li><li>• Planın uzun süreli olması doğruluk derecesini azaltır</li></ul>

### *İyi Bir Planın Taşınması Gereken Özellikler*

Planlar;

- açık olmalıdır
- esnek olmalıdır
- ekonomik olmalıdır
- en uygun süreyi kapsamalıdır
- yetki devrini kolaylaştırmalıdır
- maliyeti getirdiği faydadan fazla olmamalıdır
- koyduğu standartlar işletmenin amaçlarına uygun olmalı
- elemanlar arasında denge sağlamalıdır
- belirsizlikleri azaltmalıdır
- kısa, orta ve uzun vadeli ayrı planlar yapılmalıdır.

### *1.4.2. ÖRGÜT*

Planlamanın ardından planın uygulamasını yapacak örgütün belirlenmesine geçilir. Planın içeriği ve işletmenin kapasitesine göre örgütün büyüklüğü belirlenir. Planlamada belirlenen görevler detayla belirlenir. Bu görevler sorumluluk alanları yaratır ve bu sorumluluk alanları gerekli kadar insan gücüyle doldurulur. Örgütlenme esnasında ayrıca bu sorumluluk alanlarının yönetimi belirlenir bu birimler arasındaki iletişim kanalları da belirlenmiş olur. Örgüt şemaları yalnız göze güzel görülen hiyerarşik şekiller değildir. Bunlar örgütün işleyiş tarzını gösterirler. Ayrıca her birimin yapması gerekenler yani sorumlulukları ve yetkileri bu aşamada belirlenir.

Kısaca örgütlenme esnasında:

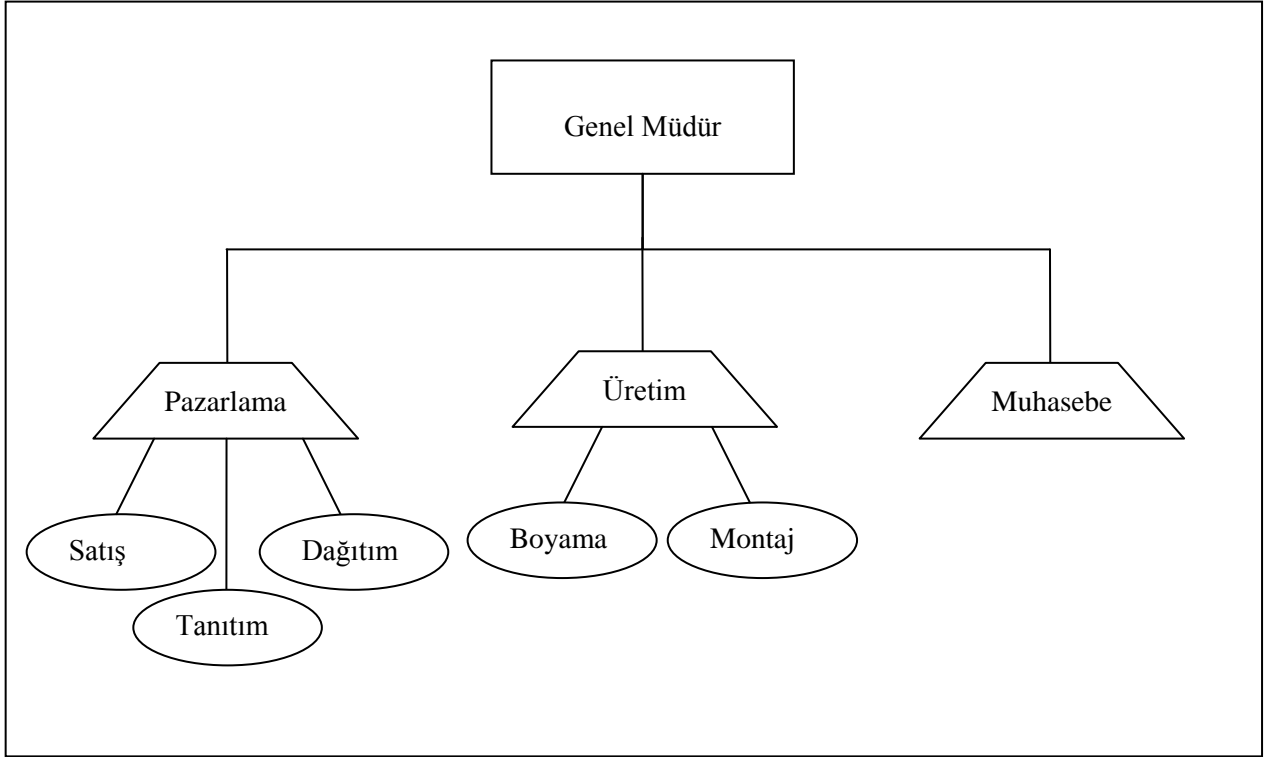
1. Yapılacak işler belirlenir.
2. İşleri yapacak iş görenler belirlenip atanır, yetki ve sorumluluklar belirlenir.
3. İşleri yaparken kullanılacak yöntem, araç gereç ve yer belirlenir.

## Yapılacak İşlerin Belirlenmesi

Planlamada ortaya çıkan işlerin detaylı bir şekilde belirlenmesi örgütlemenin bir parçasıdır. Yapılacak işlerin paylaşımının yapılabilmesi için önce tanımlanması gerekir. Daha sonra tanımlanan işler gruplanır, bu işleri yerine getirecek kişilerin sayısı belirlenir ve bu grubun yönetimi belirlenir. Bu gruplandırmayı aşağıdaki niteliklerine göre yapabiliriz;

### Fonksiyonel Gruplama

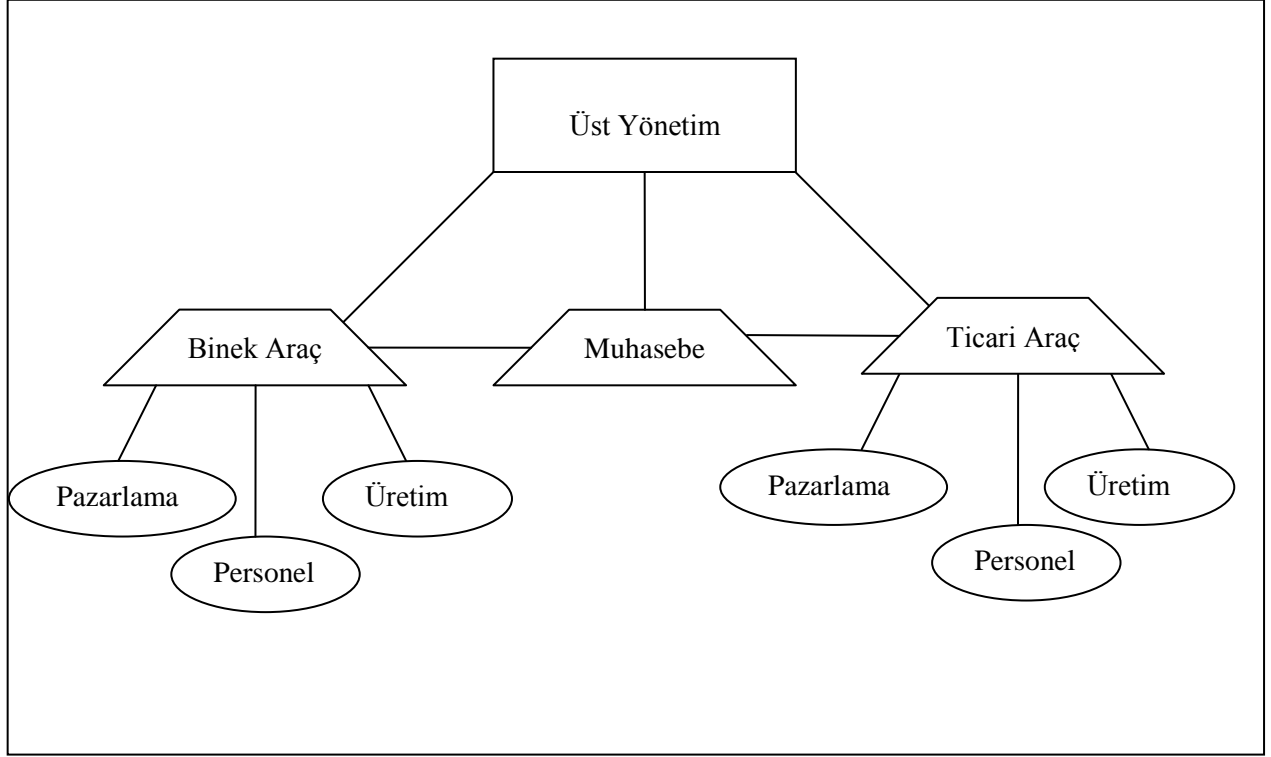
Yapılacak işe göre gruplandırma denilebilir. Örgüt içerisinde aynı uzmanlık alanındaki işler gruplanır. Küçük ölçekli işletmeler ve alt gruplar için uygundur. (Ör: muhasebe, pazarlama, üretim v.b.)



Şekil 1– Fonksiyonel Örgütlenme

### Üretilen mal ve hizmete göre gruplama

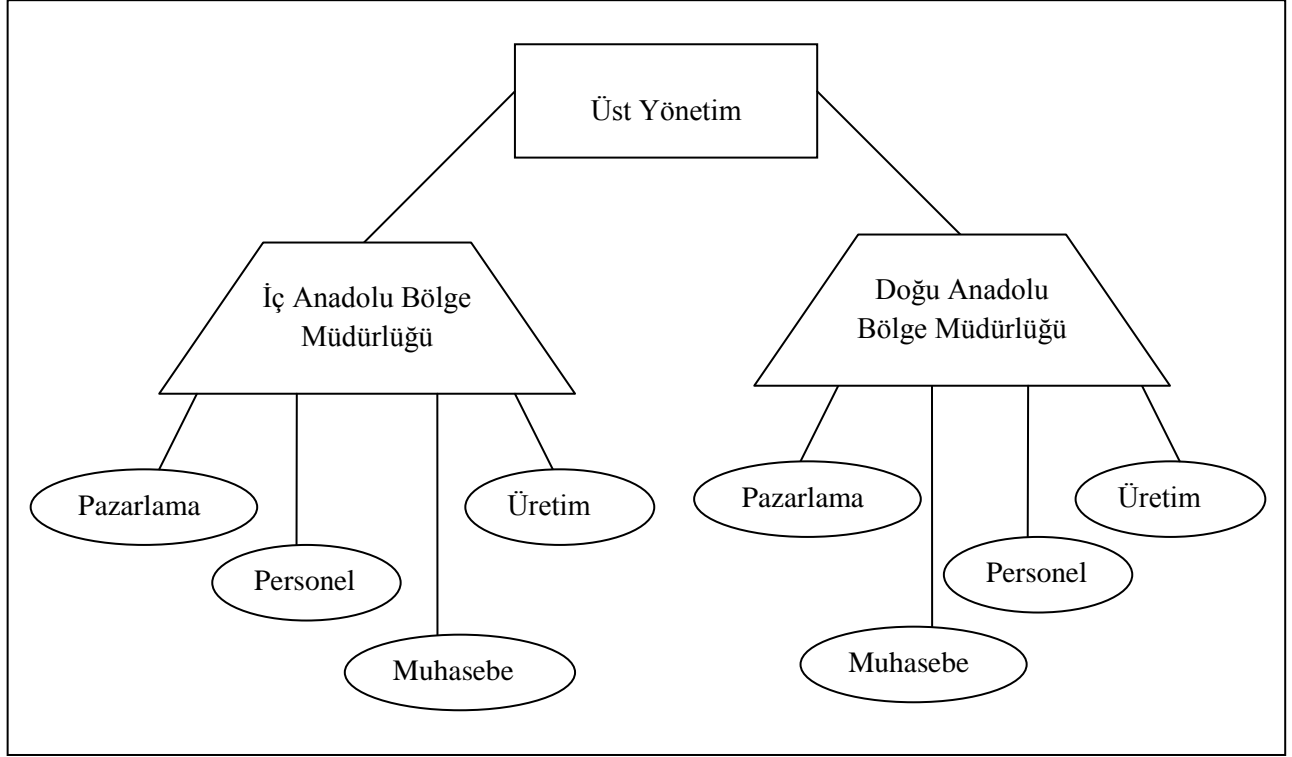
Ürün çeşidi fazla ve/veya büyük işletmelerde uygulanması uygun olan bu gruplama ile ürünün daha başarılı pazarlanması sağlanmış olur. Ürün gruplarının kendine ait fonksiyonel grupları tekrarlanır. Bu durum bazı departmanların tekrarının oluşmasına sebep olacağından maliyetler artacaktır. Maliyet artışının verim artışıyla karşılanması gerekir. Maliyeti kısmak için ortak fonksiyonlar gruplandırılabilir. (Ör: konaklama, yeme-içme; binek araç, ticari araç v.b.)



Şekil 2 – Üretilen Mal ve Hizmete Göre Örgütlenme

### Yere Göre Grublama

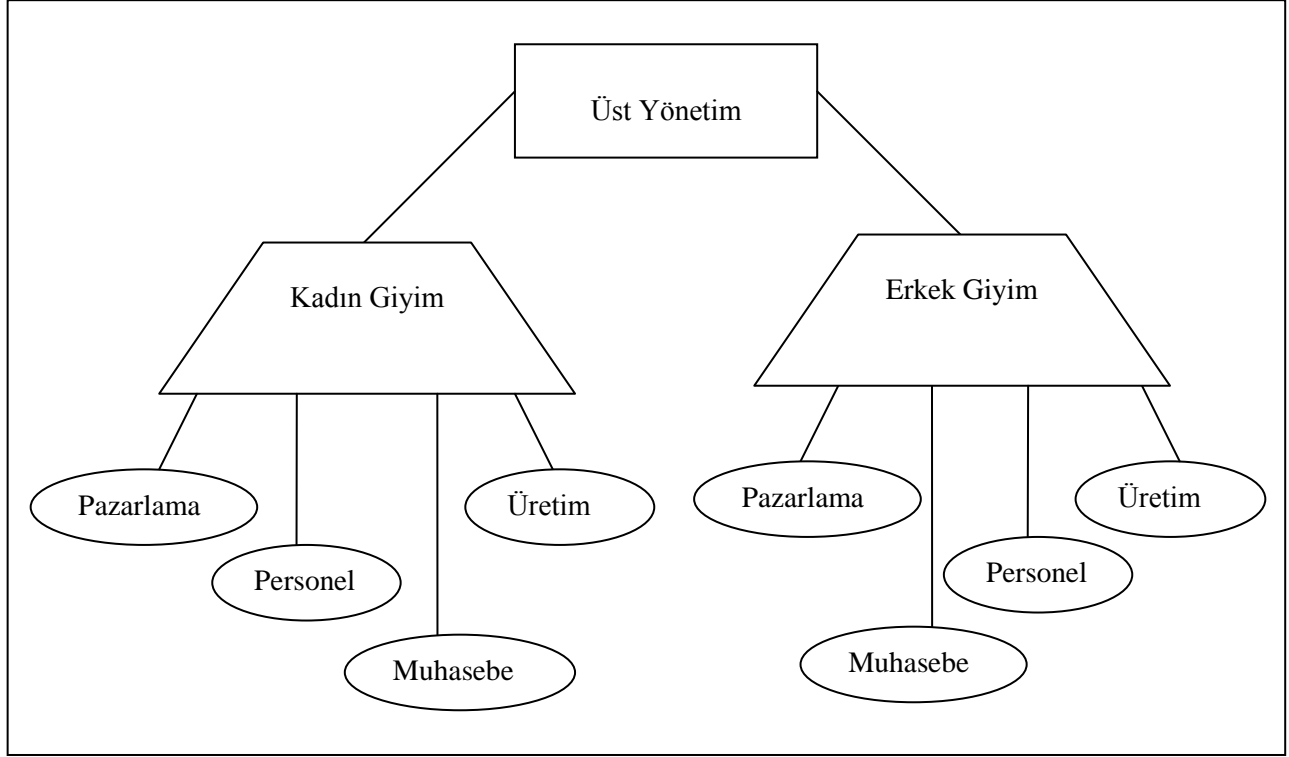
İşletmenin birden fazla bölgede faaliyet gösterdiği durumlarda bölgenin özelliklerine daha uyumlu olabilmek ve karar verme sürecini hızlandırmak için bölgesel örgütlemeye gidilebilir. (Ör: İç Anadolu, Karadeniz; İstanbul, Ankara v.b.)



Şekil 3 – Yere Göre Örgütleme

### Müşterilere Göre Grublama

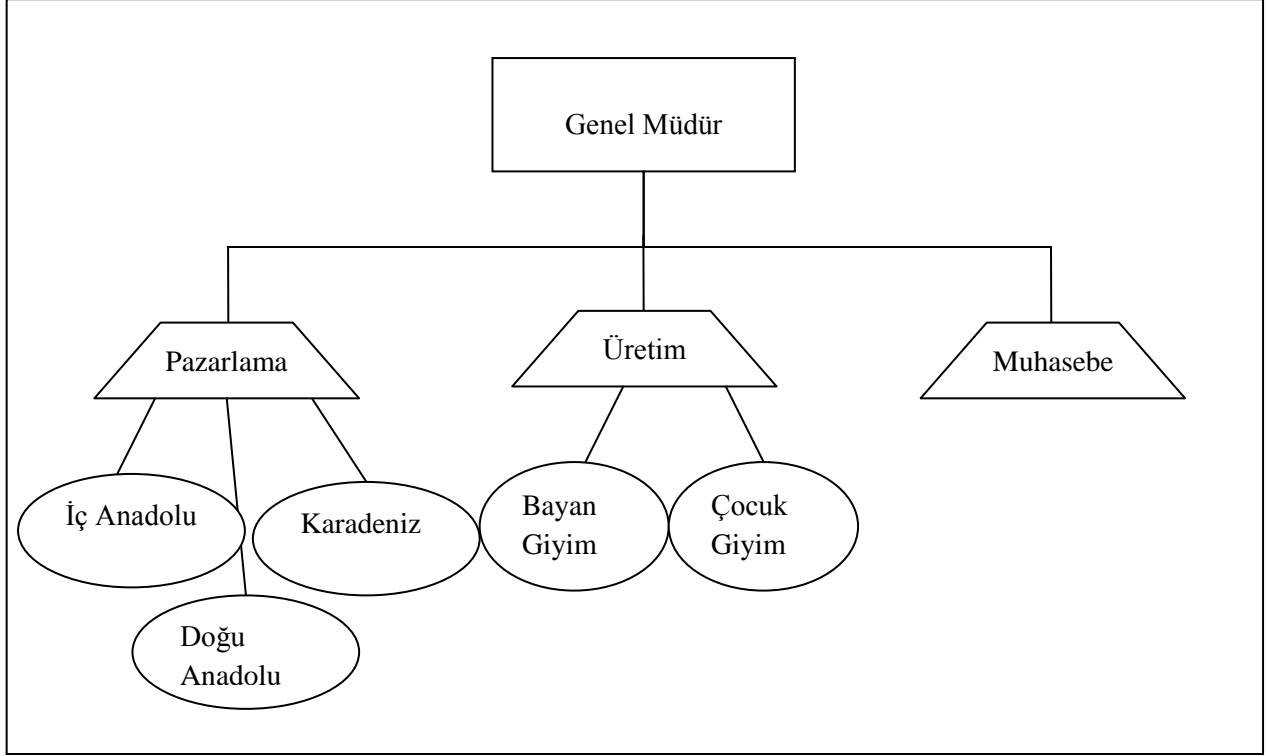
Eğer işletmenin hitap ettiği, belirgin bir biçimde ayrılabilen, birden fazla müşteri grubu varsa buna göre de grublama yapılabilir. Bunun sonucunda işletme müşteri grubunu iyi tanıyan ve ona daha rekabetçi ürünler sunan gruplara sahip olacaktır.



Şekil 4 – Müşteri Gruplarına Göre Örgütlenme

## Karma Gruplama

Birden fazla gruplama yöntemini kullanarak düşük maliyetli ve yüksek verimli bir örgüt kurulması amacıyla yapılır. Fonksiyonel olarak başlayan örgüt alt kademelerde müşteri, ürün veya yere göre örgütlenir.



### **İşleri Yapacak Kişilerin Belirlenmesi**

Tanımlanan işleri yerine getirebilecek nitelikte ve nicelikte personelin belirlenmesi gereklidir. Gerekli nitelikte personelin gerekli alana yerleştirilebilmesi bölümün ve işletmenin tümünün başarısı açısından belirleyici olmaktadır. Gerekli sayıda personelin yerleştirilmesi de maliyet ve işin başarısı açısından belirleyicidir. Fazla sayıda personel yerleştirmek maliyetleri gereksiz yere artırırken gerekenden az sayıda personel yerleştirmekse işlerin gecikmesine hatta başarısız olmasına sebep olabilir.

Bölmelerin içi doldurulduğu zaman bu bölümlerin yönetiminin belirlenmesi gereklidir. Burada da benzer olarak yönetimin niteliği ve niceliği belirlenerek verimli ve düşük maliyetli bir yapı sağlanmaya çalışılır.

### **İşleri Yaparken Kullanılacak Yöntem, Araç-Gereç ve Yerin Belirlenmesi**

İş görenlerin ve yöneticilerin belirlenmesinin ardından sıra diğer kaynakların tahsisine gelir. İşin yapılacağı alandan başlayarak, kullanılacak makine ve teçhizat, hammadde ve malzemeler ve dış hizmetler belirlenir. Burada da gerektiği kadar kaynak ayrılması ilkesine bağlılık sürdürülür. Her surette en düşük maliyetle en yüksek verim alınmaya çalışılacaktır.

### 1.4.3. YÖNELTME (EMİR-KOMUTA, YÜRÜTME)

**Emir**, üstün astına bir yapmasını veya yapmamasını belirten bir bilgiyi vermesidir. Emir yazılı ve sözlü verilebilir.

**Yönelme işlemi**, Yöneticilerin astlarına emir verme veya başka yollarla ne yapılacağını bildirme işidir. Yönetici plan yapıp hangi işleri kimlerin yapacağını belirtir ve emir verir. Yönelme faaliyeti düzgün şekilde uygulanmadan planlanan işlerin yerine getirilmesi beklenemez.

Yönelmede komuta birliği olmalıdır; örgütün tümüne ait amaçların üst basamaktan alt basamağa kadar iletilmesi gerekir.

#### İyi bir emrin özellikleri:

- Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gerekir.
- Emir yazılı veya sözlü olsun, kesin ve açık olmalıdır.
- Emir tam olmalıdır.
- Emrin amacı asta açıklanmalıdır.
- Astların duygu ve inançlarını işletmenin amaçlarıyla aynı doğrultuda tutulmaya çalışılmalıdır
- Yerine getirilemeyecek emirler verilmemelidir.

#### Etkin bir yönelme sisteminin özellikleri:

- Takım ruhunun geliştirilmesi
- Personelin iyi tanınması
- Görev ve sorumluluk yüklenemeyecek kişilerin örgütten uzaklaştırılması
- Personel ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması
- Yöneticinin çevresine iyi bir örnek teşkil etmesi
- Personelin devamlı denetim altında bulundurulması
- Etkili emir-komuta zinciri kurulması
- Yöneticinin ayrıntı içinde boğulmamasına dikkat edilmesi
- Yönetimde danışma sistemi kurulması, yazılı veya sözlü rapor alınması
- Astların yetenek ve becerilerine uygun mevkiler verilmesi
- Astların işletme içi ve dışı problemlerine ilgi gösterilmesi
- İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin kurulması
- İş görenlerde birlik, fedakarlık ve çalışma ruhunun canlı tutulması
- Yöneticilerin astlara yol gösterici olup, bazı hatalarını hoş görüp, yardımcı olması.

### 1.4.4. KOORDİNASYON

Yönetim, etkin bir organizasyon elde etmek için, işletmeyi meydana getiren maddi ve beşeri üretim faktörleri arasında ve işletmenin bütünü saran ortam arasında koordinasyon sağlamak zorundadır.

Fayol koordinasyonu, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Koordinasyonun etkili olabilmesi için iyi bir şekilde işleyen haberleşme sistemine ihtiyaç vardır. Ancak iyi bir haberleşme sistemi sayesinde grup üyeleri arasında uyum tam anlamıyla sağlanabilir.

### Koordinasyon ilkeleri:

- Örgütle sorumlu kişiler arasında doğrudan doğruya ilişki kurulmalıdır.
- Plan ve politikalar belirlenirken, koordinasyon sağlanmalıdır.
- Belirli durumlarda bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşim içinde oldukları unutulmamalıdır.
- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.
- Koordinasyonun sağlanması için personel sürekli gözetim altında tutulmalıdır.

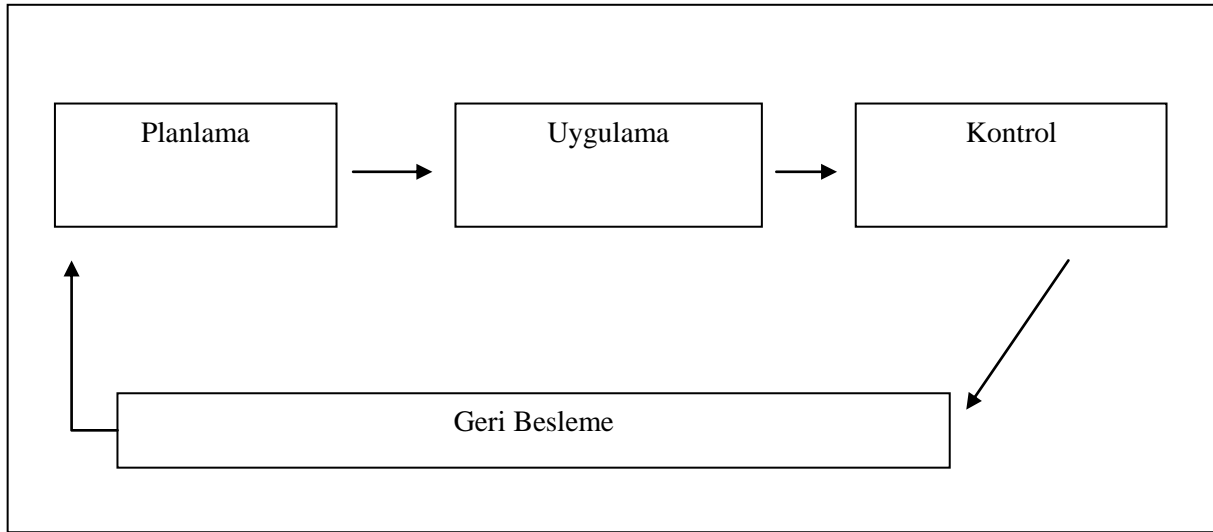
### Koordinasyon teknikleri:

- Etkin ve basit bir örgütlenme yapmak
- Koordinasyon alışkanlığını işletme örgütlerinin en alt basamaklarına kadar yaygınlaştırmak
- Plan, program ve politikalar uyumlaştırılmalıdır
- Haberleşme araçlarından en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak
- Grup toplantıları yapmak

### *1.4.5. KONTROL*

Kontrol yönetim fonksiyonlarının sonuncusudur. Yönetim sürecinin tamamlanması kontrolün başarılması ile olur.

**Kontrol**, olması gereken (planlanan) ile gerçekleşenin karşılaştırılıp aradaki farkın giderilmesidir.



**Şekil 5 - Kontrol Süreci**

### Planlamadan kontrole tüm yönetim süreci:

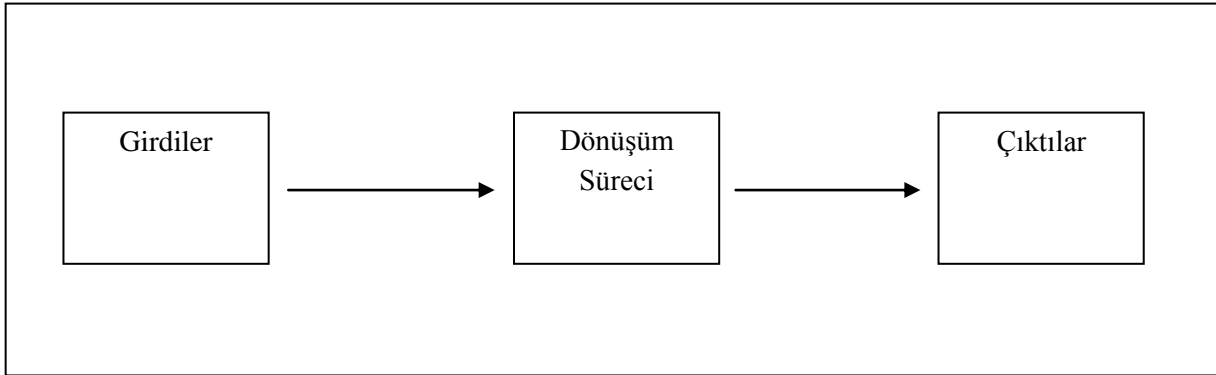
1. Amaçların belirlenmesi
2. Amaçlarla, plan ve politikalara uygun standartların belirlenmesi
3. Belirlenen standartlardan kimlerin sorumlu olacağını belirlenmesi
4. Kontrol yapılacak noktaların belirlenmesi
5. Yapılan faaliyetlerin ölçülmesi
6. Gerçekleşen durumla belirlenen standartların karşılaştırılması
7. Sapmalar mevcut ise belirlenip yorumlanması
8. Düzeltme kararının alınıp gereken düzenlemelerin yapılması

### İyi bir kontrolün özellikleri

- Kontrol şekli ile ilgili faaliyetlerin nitelik ve gereklerine uygun olmalıdır.
- Kontrol asların cesaretini kırıcı ve işin akışını aksatıcı olmamalıdır
- Eksik ve aşırı kontrolden kaçınılmalı ve maliyetler göz önüne alınmalı
- Kontrolde plandan sapmalar anında belirlenip ilgili yerlere bildirilmeli
- Olağanüstü durumlarda üstlere rapor vermek önemlidir.

## 2. ÜRETİM

**Üretim**, üretim faktörlerini kullanarak girdilerin çıktılara dönüşmesidir. İşletmelerin en temel işlevi üretim ve pazarlamadır. İşletmeler üretmek için vardır ve üretilen ürüne talep yaratmak pazarlama işlevinin kapsamına girer.



**Şekil 6 - Üretim Süreci**

Girdiler - üretim faktörleri (emek, sermaye, hammadde ve girişim)

Çıktılar - ürünler (hizmet ve mamul)

## 2.1. ÜRETİMİN ÇEŞİTLERİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

### 2.1.1. EL İŞÇİLİĞİ

Sanayi devrimine kadar yegane üretim çeşidi el işçiliği olmuştur. Günümüzde özellikle özel sipariş üzerine üretim yapmaktadırlar.

### 2.1.2. İMALATHANE ÜRETİMİ

El işçiliğine dayalı üretim olmakla birlikte daha geniş bir pazara hitap eder. Doğrudan ya da aracılarla pazara sürülür. Otomasyon olmadığı için sermaye ihtiyacı azdır.

### 2.1.3. FABRİKA ÜRETİMİ

Alıcıların önceden bilinmediği, pazarın geneli için yapılan üretim şeklidir. Talep yeterli olmazsa üretilenler stok edilir. Büyük depolara, binalara, üretim ve yönetim birimlerine ihtiyaç duyulur. Üretim sürekli olduğu için aynı eylemler tekrarlanmakta ve bu nedenle iş bölümü ve uzmanlaşma önem kazanmaktadır. Sabit giderler yüksek olması sebebiyle talepteki dalgalanmalarda etkilenme şansı fazladır. Üretimin ve satış planları daha karmaşık olduğu için yönetimin çok daha büyüktür.

### 2.1.4 İLERİ ÜRETİM SİSTEMLERİ

#### **Sürekli üretim sistemi**

Makine ve tesislerin yalnız belirli bir veya birkaç mamule tahsis edildiği üretim sistemidir. Ürün standardize edilmiş olup hep aynı işlemlerin aynı sırayla yerine getirilmesi söz konusudur. Özel amaçlı tezgahlarda çalışma hızı ve insan kaynağından yararlanma oranı oldukça yüksektir. Örnek: otomobil, deterjan, beyaz eşya, v.b.

#### **Esnek üretim sistemleri**

Piyasada yaşanan hızlı değişimler sonucu müşteriler sürekli farklı ürünler talep etmektedirler. Bu nedenle işletmeler müşterilerinin isteklerini karşılayabilmek için faaliyetlerini çok daha esnek ve çevrenin etkilerine duyarlı hale getirmesi sonucu oluşmuştur. Farklı ürün karmasına sahip küçük miktarda ürün grupları yüksek verimlilikle üretilebilmektedir. Bu imkanlardan büyük işletmeler kadar küçük işletmeler de faydalanmaktadırlar.

#### **Bilgisayar Tümlleşik Üretim Sistemleri**

Bilişim teknolojilerini planlama ve tasarımdan imalat ve nakliye kadar tüm üretim faaliyetlerinin yönetilmesinde kullanılmasını tarif etmektedir.

#### **Tam Zamanında Üretim**

Yeni tekniklerin başında gelen tam zamanında üretim büyük miktarlarda ve seri halde yapılan üretimi aksatmadan minimum stok miktarı ile gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Düşük stok sebebiyle maliyet avantajı sağlayan bu sistem yalnızca stok faaliyetlerini değil işletmenin tüm faaliyetleri bağlar.

## Yalın Üretim

Bu sistemde yüksek otomasyonlu makineler kullanmak, müşterilerin istediği kalite ve standartlara en kısa sürede uyabilmek için işi basitleştirme, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetlerden arınma, işi yapan ile karar veren kişileri birbirine yaklaştırma ve hatta aynılaştırma esastır.

## 2.2. ÜRETİMİN PLANLANMASI

Üretim planlaması, üretim konusunu her yanıyla içine alan bir kavramdır. Boş bir alanın çalışan bir üretim birimine çevrilmesinden o üretim biriminde üretimin her evresi için ayrıntılı plan yapmaya dek geniş bir alanı kapsar.

### Yeni Ürün Genel üretim planlaması

Bir ön değerlendirme ve analiz sonucu alınacak üretim kararı sorumluları üretim planı yapma aşamasına getirir. Planlama yapılırken aşağıdaki bilgilere sahip olunması gerekir.

- Ürünün özelliklerinin ve yapısının tanımlanması, malzemeler, fiili kapasite, toleranslar, kalite ve test gerekliliği v.b.
- Ana hatlarıyla ürünün modeli
- Ürün ya da kısımlarının ayrıntılı çizimleri
- Tam üretime başlanması için öngörülen tarih
- Sermaye giderlerini, araç ve gereçlerin sağlanmasını, stoklara ayrılacak miktarı, sermaye giderinin nasıl finanse edileceğini gösteren bütçe etkisi, yürümekte olan iş, stoklar v.b.

## 2.3. STOK KONTROLÜ

Bir üretim sisteminde üretilen mamule doğrudan ya da dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve mamulün kendisi stok kavramını oluşturur. Stok miktar ve çeşitlerinin en akılcı ve ekonomik biçimde belirlenmesi ve yönetilmesine **stok kontrolü** denir.

Stok kontrolünde şu sorulara yanıt aranmalıdır:

- Hangi maddeler stok edilmelidir?
- Stok miktarı ne kadar olmalıdır?
- Stok siparişleri ne zaman yapılmalıdır?

Stok bulundurma maliyeti, ihtiyaç duyulan stokların temin edilmesi ve elde bulundurulması veya depolanması sırasında karşılaşılan giderlerdir. Bu giderler sipariş giderleri ve stoklama giderleridir.

## 3.PAZARLAMA

### 3.1. PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMA ÖNEMİ

#### 3.1.1. PAZARLAMA KAVRAMI

Amerikan Pazarlama Derneği tarafından yapılan tanım: “Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulanma sürecidir”

Pazarlamanın altında yatan en temel kavram insan ihtiyaçlarıdır. Pazarlama tüketici ihtiyaç ve isteklerini analiz edip yorumlayarak faaliyetlerine yön verir.

Pazarlama, üretim sürecinden başlayan ve satış sonrasına kadar devam eden bir süreçtir.

#### **Pazarlamanın önemli yönleri ve özellikleri:**

1. Pazarlama çeşitli faaliyetler bütünüdür. Ürün, fiyat, tutundurma (tanıtım) ve konumlandırma ile ilgili birçok kararın alınıp uygulanmasını içerir.
2. Pazarlama insan ihtiyaçlarını karşılayan bir mübadele faaliyetidir. Bunun için en az iki taraf olmalı ve ellerinde değerli şeyleri olup, karşılıklı olarak bunları değiş tokuş yapabilme özgürlüğüne sahip olmaları gerekir.
3. Pazarlama faaliyeti her türlü ürünü kapsar: mallar, hizmetler ve fikirler.
4. Pazarlama yalnız reklam ve satış değildir. Üretim öncesinde ürünü fikir olarak tasarlayıp geliştirilmesinden başlayarak onun fiyatlandırılması, tanıtımı ve konumlandırılmasını kapsar
5. Pazarlama işletmenin dışı açık kısmıdır. Bu sebeple işletmenin başarısı açısından önemi oldukça büyüktür.

#### 3.1.2. PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Pazarlama neyin, ne zaman, hangi miktarlarda üretileceğini ve bunları ihtiyaç duyan kesimlere nasıl ulaştıracağını üstlenen işletme fonksiyonudur. Bu şekilde üretim sürecini tamamlar.

#### **Pazarlamanın Toplumsal Önemi**

Pazarlama, toplumun istek ve ihtiyaçlarına uygun malların üretilerek satışa sunulmasını ve satın alma isteği kazandırarak topluma yararlı olmasını sağlar. Böylece, topluma belirli bir yaşam şekli kazandırır.

Pazarlama sayesinde ekonomik kaynaklar toplumun ihtiyaçlarını tatmin yönünde kullanım bulmuş olur.

#### **Pazarlamanın İşletmeler Açısından Önemi**

Pazarlama, işletme ile tüketiciler arasında bilgi akışı sağlayan bir haberleşme kanalı oluşturur. Bu haberleşme kanalı sayesinde işletme müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru biçimde öğrenme şansına kavuşur. Benzer şekilde tüketiciler de pazarda bulunan ürünleri öğrenerek ve bu ürünlere ulaşarak ihtiyaçlarını tatmin ederler.

### 3.1.3. PAZARLAMANIN GELİŞİMİ

#### **Üretim Yönlü Aşamalar**

##### *Üretim Anlayışı Aşamaları*

Sanayileşmenin ilk zamanları yaşanan bu evrede arz yetersizlikleri yaşandığı için müşteri bulma sorunu ikinci planda kalıyordu. Bunun sonucu olarak işletmelerde “ne üretirsem satarım” anlayışı gelişmişti ve tüm gayretlerini üretime ve bunu verimli hale getirmeye yöneltmişlerdi.

##### *Ürün Anlayışı Aşamaları*

Rekabetle birlikte, tüketicilerin en iyi kaliteli, performansı yüksek ve önemli özellikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesine dayanan pazarlama anlayışıdır. Bu anlayış tüketicilerin gereksinimlerini anlamak yerine daha iyi ürün üretmeyi odak noktasına almıştır. Daha iyi ürünün her zaman kendisini satacağına inanıldığı için de işletmeler tüm çabalarını ürünün kalitesini yükseltmeye adanmıştır.

##### *Satış Anlayışı Aşamaları*

Büyük kriz sonrası ortaya çıkan bu aşamada her üretilenin satılmadığı bir dönemle karşı karşıya kalan işletmeler “satmasını bilersen her ürün satılır” anlayışıyla hareket etmişlerdir. Her tür tanıtım ve satış faaliyetinin öne çıktığı bu dönemde ihtiyaç yaratma, yanıltıcı reklam, baskılı satış gibi birçok yola başvurulmuştur.

#### **Pazarlama Yönlü Aşamalar**

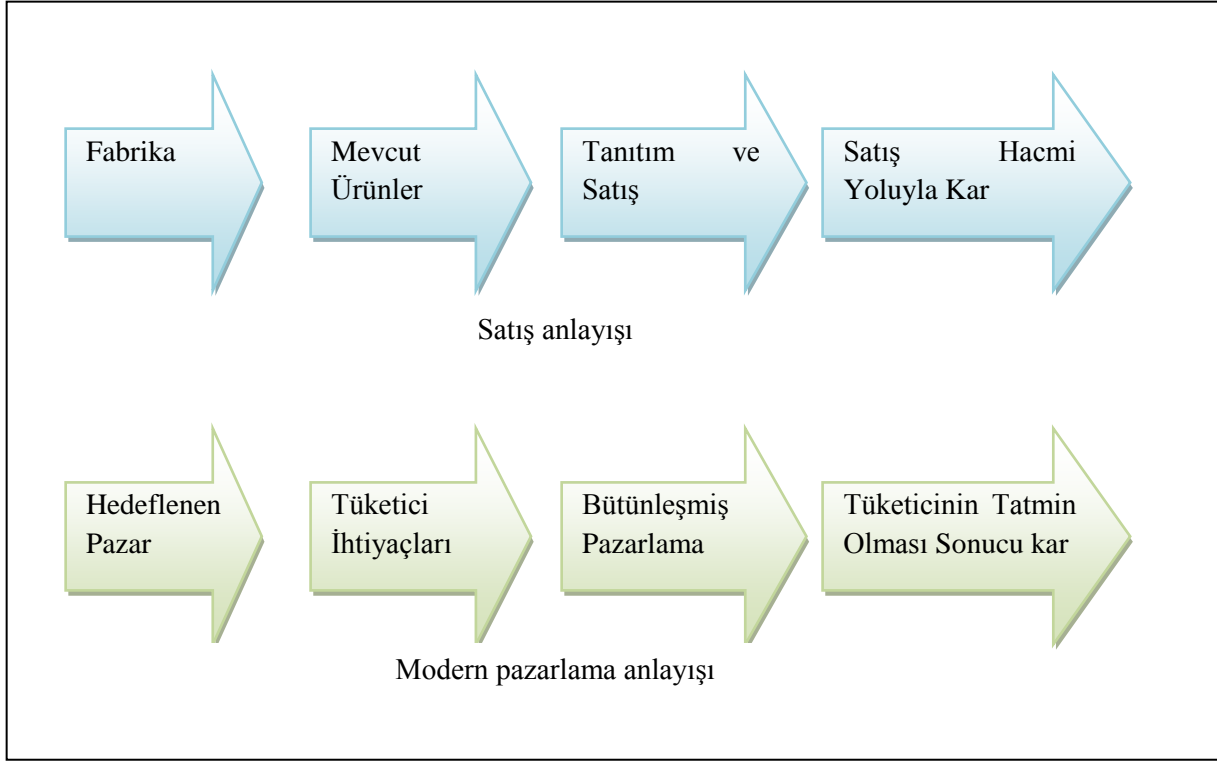
##### *Pazarlama Anlayışı Aşamaları*

1950’li yıllardan itibaren birçok yazar pazarlama bileşenlerinin (ürün, fiyat, tanıtım, konumlandırma) stratejik bir bütünlük içerisinde kullanılması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Artık üreticinin kral olmayacağı genel kabul gören bir düşünce olmuştur.

Pazarlama anlayışı özgürlük, katılım, geri bildirim ve saydamlık ilkeleriyle çalışır. Bu anlayıştaki işletmeler hedefledikleri pazarın nabzını tutmaya çalışırlar ve bunun içinde pazar araştırması şarttır.

Theodore Levitt’e göre satış, satıcının, pazarlama ise alıcının gereksinimlerine önem verir. Satışta, satıcı elindeki malını paraya çevirmeye yönelik isteğini karşılamayı düşünür. Pazarlamada malın yaratılması, teslimi ve tüketimine ilişkin bir takım şeyler ve ürün aracılığıyla müşteri gereksinimlerinin giderilmesi görüşü benimsenir.

Şekil 1 de görüldüğü gibi, satış anlayışında işletmenin içinden dışa doğru bir anlayış benimsenir. Mevcutta üretilen ürünlerin karlı satışı için saldırgan tanıtım ve satış faaliyetleri yürütülür. Modern pazarlama anlayışında ise, dışarıdan içeriye doğru bir perspektif vardır. Süreç iyi belirlenmiş bir hedef pazarla başlar, tüketicilerin ihtiyaçları üzerine odaklanır. Ürün, fiyat, tanıtım, konumlandırma karmasının başarıyla uygulanmasıyla tüketicilerin ihtiyaçlarını başarıyla tatmin ederek kar sağlamaya çalışır



### Şekil 7 Satış ve Pazarlama Karşılaştırması

#### *Sosyal Pazarlama Anlayışı (Post-modern Pazarlama Anlayışı)*

Özellikle gelişmiş ülkelerde yer alan bu pazarlama anlayışı modern pazarlama anlayışını da aşmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren sorumlu tüketim, ekolojik zorunluluklar ve toplumsal pazarlama gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Sosyal pazarlama işletmelerin sosyal sorumluluğu anlayışına dayanmaktadır.

Sosyal pazarlama kavramını ortaya koyan Kotler'e göre **sosyal pazarlama**; müşteri ihtiyaçları, tüketici ilgi alanları, işletmenin amaçları ve sosyal refah arasında uyum sağlanarak, sosyal sorumluluk içinde hareket edilmesidir.

#### Sosyal pazarlamanın temel ilkeleri:

- Müşteri, toplum ve çevre odaklı olmak
- Bütünleştirilmiş pazarlama çabaları
- Uzun vadede işletmenin varlığını artırma
- Değer yaratma ve sunma

Sosyal pazarlama birçok yeni anlayışı da beraberinde getirmiştir:

- Yeşil pazarlama
- E-pazarlama
- E-alışveriş
- Niş pazarlama
- Küresel Müşteri

**Yeşil pazarlama:** Çevrenin korunmasına yönelik ürünlerin ve ambalajların geliştirilmesi ve bu yönde tanıtım odaklı pazarlama süreçleri. Yeşil pazarlama iki tür olarak karşımıza çıkmaktadır; pasif yeşil pazarlama ve aktif yeşil pazarlama. Pasif yeşil pazarlama, işletmenin müşterilerden tepki almaması ve kötü imaja sahip olmaması için uygulanmaktadır. Aktif yeşil pazarlama, ise işletmelerin çevreyi korumak için aktif önlemler alması olarak tanımlanabilir. Bir diğer deyişle pasif yeşil pazarlamada işletme kendini korumaya aktif yeşil pazarlamada ise işletme çevreyi korumaya çalışmaktadır.

**E-Pazarlama:** İnternet yoluyla işletmeden işletmeye (B2B) veya işletmeden tüketiciye (B2C) yönelik pazarlama faaliyetidir. Birleşmiş Milletler, Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma Yönetmelerini Kolaylaştırma Merkezi (UN-CEFAACT) elektronik ticaret kavramını “elektronik yoldan yönetim ve tüketim etkinliklerinin yürütülmesinde kullanılan tüm iş bilgilerinin; üretici, tüketici, kamu ve özel kuruluşlar ve diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlarla yapılması” şeklinde tanımlamaktadır.

**E-Alışveriş:** Çeşitli avantajlara sahip bu pazarlama sistemiyle müşterilere kesintisiz hizmet sağlanmış, müşteriler alışveriş saatlerini kendisi belirleyebilmiş, maliyetlerin düşürülebilmesi sebebiyle fiyat avantajı yakalanmış ve modern dağıtım teknikleriyle daha geniş bir satış ağı yakalanabilmiştir.

**Niş pazarlama:** Pazarın belirli alanlarına hitap ederek yüksek değer ve sonucunda yüksek kar elde edilmeye çalışılmasıdır. Niş pazarlamada amaç hedeflenen pazardaki tüketicilerin isteklerine doğru biçimde analiz edip doğru pazarlama karmasını yaratabilmektir.

**Küresel müşteri:** İletişimin artması, internetin pazarlama alanında kullanılması, kişisel ya da kurumsal olarak herkesin yer ve zaman sorunu olmadan her türlü ürüne ulaşabilme imkanı her büyüklükteki işletme için küresel müşteriye erişme imkanını ortaya çıkarmıştır.

## 3.2. PAZAR KAVRAMI VE PAZAR ÇEŞİTLERİ

### 3.2.1. PAZAR KAVRAMI

Pazarlama açısından pazar, bir ürün veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu kümedir.

Pazar;

- Karşılancak ihtiyaç ve istekleri bulunan,
- Satın alma gücü bulunan ve
- Harcama isteği olan kişi ve örgütlerden oluşur.

### 3.2.2. PAZAR ÇEŞİTLERİ

Ürünlerin kullanım amacına göre veya ürünün potansiyel kullanıcılarına göre pazarları aşağıdaki şekilde ayırabiliriz:

1. Tüketici pazarları
2. Üretici pazarları
3. Aracı pazarlar
4. Kamu
5. Uluslararası pazarlar

#### **Tüketici Pazarları**

Kişisel kullanım için mal satın alan kişi ve örgütlerden oluşur. Bu pazarda nüfusun demografik özellikleri pazar hacmine etki eder.

#### **Demografik özellikler:**

- nüfus miktarı
- coğrafi dağılım
- yaş ve cinsiyet dağılımı
- kent veya kırsal alanlardaki yoğunluk
- aile yapısı
- eğitim
- meslek
- işsizlik düzeyi
- gelir düzeyi
- geliri harcama biçimi

Tüketicilerin satın alma kararlarını anlamada davranış bilimleri de çok yararlı ipuçları vermektedir.

#### **Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen faktörler:**

- kültür ve alt kültür
- sosyal sınıflar
- referans grupları
- sosyal faktörler
- güdüleme
- algılama
- tutumlar
- öğrenme
- psikolojik faktörler
- kişisel faktörler

Tüketicinin satın alma süreci beş aşamayla gerçekleşir:

1. İçsel ve/veya dışsal bir etkenle ihtiyacın ortaya çıkması
2. İhtiyacı giderebilecek alternatiflerin belirlenmesi
3. Alternatiflerin kıyaslanıp belirlenmesi
4. Araştırma sonucu satın alma kararı verilir
5. Satın alma sonrası tüketicinin değerlendirmesi ve duyguları

### **Üretici Pazarları**

Üretim yapmak için ilk madde ve malzeme veya yarı mamullerin alımını yapan kişi ve kuruluşlar oluşturur. Bu pazarın tüketiciden farkı alınan ürünün başka bir ürünün üretiminde kullanılması olmaktadır.

### **Aracı Pazarları**

Tekrar satmak amacıyla mal satın alan perakendeci ve toptancıların oluşturduğu pazarlardır. Aracılar mala olan talep durumunu, tedarikçi firmanın çalışma koşullarını, teknik destek alıp alamayacağını ve deposundaki yer durumunu göz önünde bulundurmalıdır.

### **Kamu Pazarları**

Kamu hizmetlerini görmek veya gereksinimleri olanlara transfer etmek amacıyla mal ve hizmet satın alan kamu kuruluşlarıdır. Bu kuruluşların oluşturduğu pazarlara resmi pazarlar da denilebilir.

### **Uluslararası Pazar**

Diğer ülkelerin sınırları dahilinde bulunan tüketici, üretici, aracı ve kamu pazarları olarak tanımlayabiliriz.

Uluslararası pazarda kimi özellikler karşımıza çıkar:

- Uluslararası pazarların çevresel koşulları birbirinden farklıdır
- Ülkelerin ekonomik yapıları farklıdır. Bu durum pazarlama sürecini etkiler.
- Tüketicilerin davranışları farklıdır.
- Uluslararası pazarlamada mal tasarımları, rekabet, fiyatlandırma ve reklam uygulamalarına ilişkin yasal düzenlemeler birbirinden farklıdır.

### 3.3. PAZARLAMA KARMASI

E.C. Mc Carty tarafından ortaya konan pazarlama karması ürün, konum (yer, konumlandırma), tutundurma (tanıtım, teşvik) ve fiyat gibi dört ana bileşenden oluşur. Bu bileşenlerin ayrıca içlerinin doldurulması uygun olacaktır. (Tablo 1)

Ürün	Fiyat	Konum	Tutundurma
<ul style="list-style-type: none"><li>Farklılık</li><li>Kalite</li><li>Tasarım</li><li>Özellikler</li><li>Marka</li><li>Ambalaj</li><li>Hizmetler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fiyat listesi</li><li>İndirimler</li><li>Ödeme dönemi</li><li>Krediler</li><li>Teminatlar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dağıtım kanalları</li><li>Sigorta</li><li>Sınıflandırma</li><li>Konumlar</li><li>Envanter</li><li>Nakliye</li><li>Lojistik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Reklam</li><li>Kişisel satış</li><li>Satış geliştirme</li><li>Halkla ilişkiler</li></ul>

Tablo 1 – Pazarlama Karması ve İçerikleri

#### 3.3.1. ÜRÜN

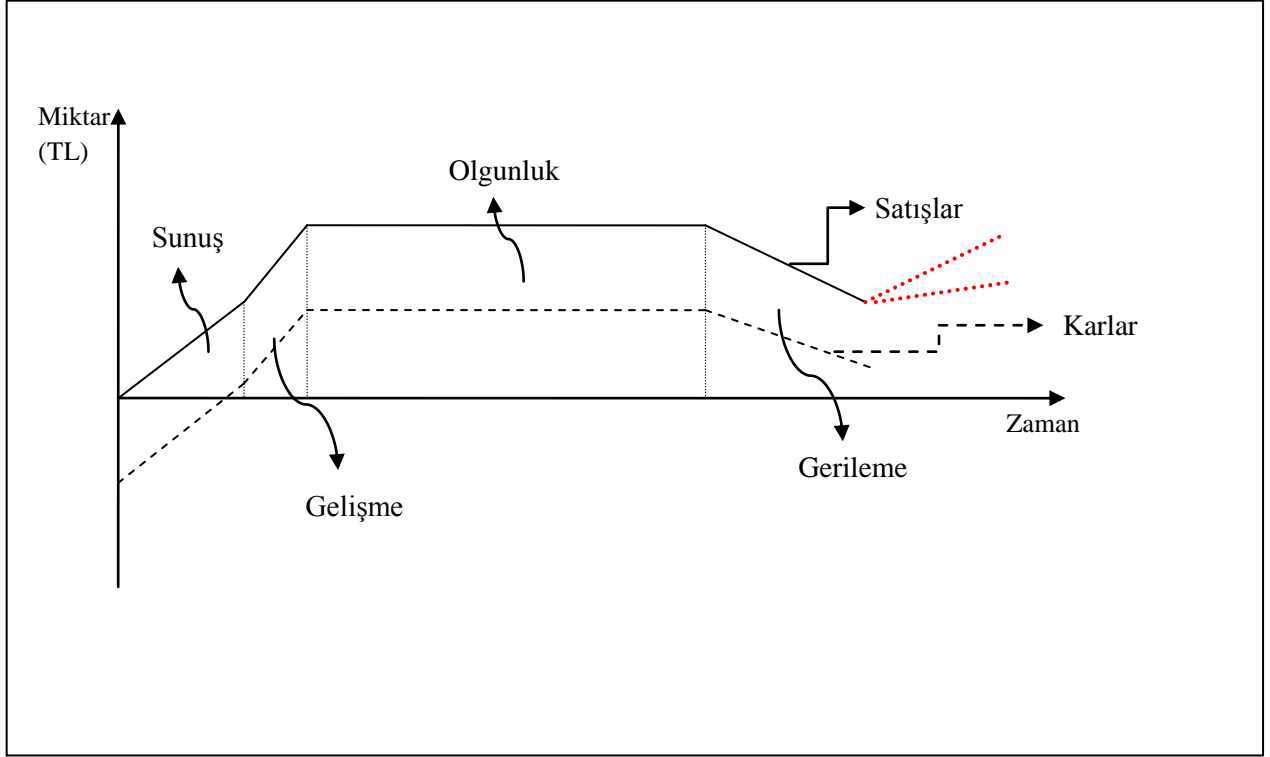
Pazarlama karmasının başlangıcı ürün bileşenidir. Diğer bileşenler ürün kararına göre şekillenecektir. Ürün ve özellikleri belirlenirken birçok soruya cevap aranır; hangi ürün üretilmeli, kullanım alanları nelerdir, ürünün özellikleri nasıl olmalı, mamulün tasarımı, ne kadar üretilmeli, v.b.

Pazar koşullarının değişimi de ayrıca gözlenmeli ve ürün ya da ürünler gerektiğinde güncellenmelidir.

#### Ürün Yaşam Dönemi (Döngüsü)

Ürünler ortaya çıkar, yaygınlaşır ve bir yerden sonra modası geçebilir veya değişim gösterebilir, biz bu döngüye ürün yaşam döngüsü diyoruz. Çeşitli aşamalardan oluşan ürün yaşam döngüsünün her döneminde gerçekleşen benzer olaylar vardır.

- Sunuş dönemi** – Ürün pazara ilk defa sunulmuştur, pazarda tanınmamaktadır ve bu sebeple satışlar düşüktür sabit maliyetler ve tanıtım çabaları nedeniyle zarar vardır.
- Büyüme dönemi** – Ürün tanınmaya başlamıştır ve eğer herhangi bir koruma teşkil edilmemişse rakipler tarafından taklit edilmeye başlanır. Ürünün satışlarındaki artış kar getirirken rekabet baskısı oluşmaya başlar.
- Olgunluk dönemi** – Ürün piyasada yaygın kullanılmaktadır. Bu yaygınlık ürünün varyasyonlarının çıkmasına neden olacaktır. Rekabet yüksek seyretmektedir.
- Gerileme dönemi** – Ürüne olan talep azalmaya başlamıştır. Bu da karlarda azalmaya yol açacaktır. Karlardaki azalma ise kimi işletmelerin piyasadan çıkmasına yol açacaktır. Ürünün bu dönem sonunda yaşamı son bulabilir, pazarın belirli bir bölümüne sıkışabilir ya da Şekil 8’de kırmızıyla gösterildiği gibi değişim geçirecek yeniden hayat bulabilir.



Şekil 8 – Ürün Yaşam Döngüsü

### 3.3.2. YER (KONUM)

Ürün, potansiyel müşterilerin istediği zamanda istediği yerde olması durumunda pazarlanabilir. Aksi takdirde işletme tarafından yaratılan arz ve müşteriler tarafında oluşan talep buluşamaz. Bunun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için konumun aşağıdaki bileşenlerinin iyi belirlenmesi gerekir.

#### Dağıtım Kanalları

- Doğrudan dağıtım – Üretici ürettiği ürünün satışını nihai ya da endüstriyel tüketiciye doğrudan yapmasıdır. Maliyeti yüksek bir dağıtım şeklidir, avantajı ise üreticinin tüketiciye yakın olabilmesidir.
- Dolaylı dağıtım – Üretici ile tüketici arasında aracılardan oluşur. Avantajları; düşük maliyetli olması, aracılardan uzmanlıktan faydalanma imkanı ve üretici açısından operasyonları azaltmasıdır.

#### Satış Konumu

Hedeflenen pazara ve müşteri profiline en uygun şekilde ulaşmanın yolu bulunmalıdır. Ürün ne kadar yaygın olacak, hangi satış kanalları kullanılacak, maliyetleriyle göze alınıp karar verilmesi gerekir. Satış konumu coğrafi konumdan başlayarak satış yapılacak iş yerine hatta hangi rafta satılacağına kadar detaylandırılabilir.

### 3.3.3. FİYAT

Doğru fiyatlamayı yapmak bir ürünün başarılı olup olmasını doğrudan etkileyecektir. Bir ürünün değerinin sübjektif olduğu yani kişiye göre değişim göstereceği unutulmamalıdır. Öyleyse ürünün hedeflediği pazara doğru mesajı verecek ve işletmeye uygun bir kar bırakacak fiyatlamayı yapılmalıdır. Fiyatlamayı yaparken rekabet ve varsa kimi düzenlemeler bizi sınırlayabilir, bunlara da ayrıca dikkat etmemiz gerekir.

#### Fiyatlama Yöntemleri

- **Maliyete göre fiyatlandırma** – Ürüne yapılan tüm giderler toplanır ve bunu belli bir farkla aşacak bir fiyat belirlenir. Bu fiyat birim başına bir yüzde olabileceği gibi belli bir miktar da olabilir. Bu fiyatlamayı da işletmenin koşulları değerlendirildiği için maksimum kara ulaşılamayabilir.
- **Talebe göre fiyatlandırma** – Farklı talep gruplarına farklı fiyatlamayı yaparak daha fazla kar düzeyi elde etmeye çalışılır.
  - Tüketicilere göre
  - Ürünleri farklılaştırarak
  - Konum farkına göre
  - Zaman farkına göre
- **Rekabete göre fiyatlandırma** – Piyasada hali hazırda bir fiyat belirlenmişse sektöre yeni giren bir işletme bu fiyata uymak durumunda kalacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken fiyat rekabetinden uzak durup pazarlama karmasının diğer alanlarına ağırlık vererek yüksek kar elde etmeye çalışmak olmalıdır.
- **Psikolojik fiyatlandırma** – Ürünün kaliteli veya fiyatının ucuz olduğu hissini yaratmak için fiyatlamayı kullanmaktır.
  - Küsurlü fiyatlandırma
  - Prestij fiyatlandırma
  - Sabit fiyatlandırma
  - Toplu alımlarda indirim yoluna gitme

### 3.3.4. Tutundurma (Tanıtım)

İşletmenin ürettiği mal ve hizmetler hakkında müşterilerine veya potansiyel müşterilerine bilgi verme işlevidir.

1. **Reklam** – Ürünlerin geniş bir kitleye duyurulması yöntemidir. Reklam ne kadar yaygın olursa hedef kitleden o kadar sapılmış olacağı unutulmamalıdır. Reklam yeni ürünleri duyurmak, satışları artırmak veya yalnızca işletmenin varlığından toplumu haberdar etmek için kullanılabilir.
2. **Kişisel satış** – Satış yapmak amacıyla doğrudan potansiyel müşteriye yaklaşarak ürünün tanıtımını ve satışını yapmaktır. Birim başına maliyetli bir yöntemdir.
3. **Tanıtım** – Reklam dışında kitle yayın organlarında yer alma durumudur. Röportaj, haber, yayın gibi olanaklarla kamunun ilgisini çekerek işletmenin ve ürünlerinin tanıtımını yapar.
4. **Satış geliştirme** – Süreklilik arz etmeyen, fuar, sergi ve hediyeler gibi araçları kullanarak dönemlik talep artışı yaratma çalışmasıdır.

## 4. FİNANSMAN

### 4.1. FİNANS KAVRAMI VE FİNANSAL YÖNETİM

#### **Finans = Maliye**

**Finans**, kişi ve kurumların yararlanabileceği para, fon ya da sermaye anlamına gelir.

**Finansman**, para ya da sermayenin sağlanmasını ifade etmektedir.

Sistemi üretken hale getirebilmek için birçok üretim faktörünü bir araya getirmek gerekmektedir. İlk durumda üretken olmayan bu üretim faktörlerinin tümü bir araya gelince ancak bir değer yaratmaya başlarlar. Tüm üretim faktörlerini bir araya getirme aşamasında tüm üretim faktörlerinin maliyetinin karşılanması gerekmektedir. Üretim faktörlerinin bir araya getirilme maliyetinin karşılanmasına biz finans demekteyiz.

Tüm üretim işlevinin başlamasını ve sürdürülmesini sağlayan finans ve finansman bir işletme için çok önemlidir. İşletmenin yalnız yaşamını sürdürmesi değil büyümesi de doğru finansal kararlarla sağlanabilir.

Küçük işletmelerde finansal işler muhasebe işleviyle birleştirilerek yürütülür. Büyük işletmeler de ise finansal yönetim çok daha karmaşık bir hal alacağı için ayrı bir finans bölümü bulunur.

### 4.2. FON SAĞLAMA

İşletmelerin finansal kaynak seçimlerini en uygun biçimde yapmaları önemlidir. Bunun için alternatifleri belirleyip ve bunların vadelerini ve maliyetlerini göz önüne almaları gereklidir.

Seçilen finans kaynaklarının bütünü **finansal yapıyı** oluşturur. Finansal yapı, işletmenin sermaye miktarı ve bu sermayenin nasıl oluştuğuyla ilgilidir.

#### **Sermaye tanımları:**

- Ekonomi de sermaye, işletmenin amaçlarına ve üretim çabalarına uygun olarak toplanmış bütün maddi ve maddi olmayan varlıklardır. Sermaye bu anlamda muhasebedeki aktifler toplamına eşit olmaktadır.
- Muhasebede sermaye bir pasif hesaptır ve tüm borçlar düşüldükten sonra işletmenin ortaklarına olan borcu gösterir.
- Finans açısından sermaye ise işletmenin borç olarak sağladığı kaynaklar ve ortakları tarafından sağlanan kaynakların tamamını ifade eder.

#### *4.2.1. ÖZ KAYNAKLARLA FİNANSMAN*

İşletme sahibinin veya ortakların sağladığı finansman.

#### *4.2.2. YABANCI KAYNAKLARLA FİNANSMAN*

Yabancı kaynaklar işletmenin belirli vade sonunda belirli bir faizle geri ödemek üzere sağladığı kaynaklardır.

## 5. DESTEKLEYİCİ FONKSİYONLAR

### 5.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

“Hammadde, enerji, sermaye, işgücü ve girişim” girdilerini bir araya gelmesiyle sağlanan üretim süreci içerisinde en kıymetli kaynak insan kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. “İnsan faktörü hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle” bir örgüt içerisinde yer almakta ve işletmenin kaderini birinci elden etkilemektedir.

“İnsan kaynakları yönetimi yalnız personel yönetimiyle sınırlı değildir. İhtiyaç duyulan elemanın belirlenmesi, ilanların yapılanması, uygun elemanın seçilerek kurum kültürüne alıştırılması, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmeleri, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin sağlanması, örgütün geliştirilmesi, kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesini sağlamak gibi birçok görevi kapsamaktadır.”

#### 5.1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

- **Yeterlik (liyakat) ilkesi** – Her görev için o görevin gereklerini yerine getirebilecek kişilerin objektif bir sınamadan geçerek yerleştirilmesi ilkesidir. Örgüt içerisinde ise adil bir yükseltme sistemi kurulmasının sağlanması gereklidir.
- **Kariyer ilkesi** – İşletme içerisindeki çalışanların ilerleme imkanı bulmaları ilkesidir. Çalışanlardaki aidiyet ve motivasyon hislerini yüksek seviyede tutmak için çok önemlidir.
- **Eşitlik ilkesi** – İşletmeye yeni bir eleman alırken veya yükseltme esnasında din, dil, ırk, cinsiyet veya siyasi güç gibi hiçbir etkenin karar sürecini etkilememesi anlamına gelmektedir.
- **Güvence ilkesi** – Haklı bir neden olmaksızın çalışanların işten çıkarılmaması ilkesidir.
- **Tarafsızlık ilkesi** – Yöneticilerin astlarına eşit davranmasını tarif etmektedir.

### 5.2. HALKLA İLİŞKİLER

İşletmelerin toplumdaki önemi artmasına paralel olarak işletmeler açısından da toplumun işletmeye bakışı önemli olmaktadır. İşletmeler bunu sağlamak için tüm menfaat sahiplerinin işletmeye olumlu bir gözle bakmasını sağlama çalışmaktalar. Bu çabaların tümüne halkla ilişkiler denilmektedir.

Halkla ilişkilerin amacı aşağıdaki gibi listelenebilir:

- İşletmenin ilişkide bulunduğu tüm kesimlere işletme ve faaliyetleri hakkında bilgi vermek
- İşletmenin yönetici ve çalışanları ile ilgili var olan olumlu düşüncelerin daha da güçlenmesi için çalışarak hoşgörü ve sevgi ortamının sürmesini sağlamak
- Halkın işletmeye ilişkin istek, beklenti ve olumsuz düşüncelerinin saptanmasını sağlayarak düzeltici önlemler almak
- İşletmenin sunduğu mal ve hizmetlerden en hızlı ve en iyi şekilde yararlanılmasını sağlamak
- İşletmenin olumlu bir imaj bırakması ve halkın işletme hakkında sempati ve anlayış sahibi olmasını sağlamak
- Yasal veya benzeri düzenlemelerle meydana elmiş olan yeni uygulama biçimlerini halka duyurmak
- İşletmeyle ilgili dedikoduları ve yanlış haberleri düzeltmek

- İşletme-toplum bütünleşmesini sağlamak ve olası bir kriz ortamında halkın işletmeye sahip çıkmasını sağlamak

### 5.3. ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME (AR-GE)

İşletmelerin ürün ve üretim sürecini geliştirmek için bir takım bilgi, teknik ve yöntemleri ekonomik uygulamaya dökmesidir. Araştırma ve geliştirme sonucu işletmeler müşterilerine daha iyi hizmet etmenin yollarını bularak ve/veya maliyetlerini kılarak rekabette öne geçme şansı yakalarlar.

#### 5.3.1. Araştırma ve Geliştirmenin Önemi

- Pazardaki rekabete ilişkin nedenler
- Toplumsal sorumluluk
- İşletme içi nedenler

## KAYNAKÇA

Aktepe, E. (2006). *Genel İşletme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kumkale, İ. (2010). *Genel İşletme*. Trabzon: MuratHan Yayınevi.

## ÇOKTAN SEÇMELİ DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi bir yönetim fonksiyonu değildir?

- A) Planlama
- B) Pazarlama
- C) Örgütlenme
- D) Kontrol
- E) Yönelme

2. Aşağıdaki eşleştirmelerden hangisi yanlıştır?

- A) Üst yönetim - Stratejik plan
- B) Alt yönetim - Taktik plan
- C) Üst yönetim - Uzun vadeli plan
- D) Alt Yönetim - Operasyonel plan
- E) Orta yönetim - Taktik plan

3. Birden fazla bölgede faaliyet sürdüren orta büyüklükteki bir işletme için aşağıdaki örgüt çeşitlerinden hangisi en uygundur?

- A) Fonksiyonel örgüt
- B) Ürüne göre örgüt
- C) Konuma göre örgüt
- D) Müşteriye göre örgüt
- E) Karma örgüt

4. Bir pazarı tanımlarken aşağıdakilerden hangisi aranır?

- A) Konum olarak belli olması
- B) Toplumun belirli bir kesimini tarif etmesi
- C) Demografik olarak benzer olması
- D) Satın alma gücü bulunması
- E) Cinsler bakımından dengeli bir dağılım göstermesi

5. Pazarlama karmasında aşağıdakilerden hangisi yer almaz?

- A) Ürün
- B) Konum
- C) Fiyat
- D) Talep
- E) Tanıtım

Doğru cevaplar: 1- B; 2- B; 3- C; 4- D; 5- D