

SKYMOON PDF KANALI :

<https://t.me/producerskymoonpdf>

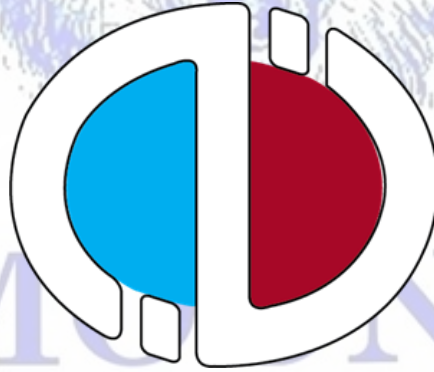
ANADOLU PDF GRUBU:

<https://t.me/anadolupdfgrubu>

İŞL107U GENEL İŞLETME

DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW

ÜNİTE ÖZETİ SORU-CEVAP ARA SINAV FİNAL ONLINE DÖNEMDE NELER SORULDU?



ASK QUESTIONS,JUST FOL

SINCE 2020



ÜNİTE 1: İŞLETMELER VE ÖZELLİKLERİ

İŞLETME KAVRAMI

İşletmeler zaman içerisinde her dönemde yeni beceriler kazanarak değişmiş ve gelişmiş, bu dönüşümle birlikte insanların tüketim ve yaşam şekillerine doğrudan etki ederek onların da değişimine sebep olmuştur. İnsanların hayatları değiştikçe de talep ettikleri ürün ve hizmetler çeşitlenerek artış göstermiştir.

İnsanların satın aldıkları her ürün ve hizmet onların bir sorununu çözecek, ihtiyacını giderecek ya da isteğini tatmin edecektir. Sözü edilen ihtiyaçlar ve istekler sonsuz, bunları karşılamak için işletmelerin kullandığı kaynaklar ya da üretim faktörleri (doğal kaynaklar, emek, sermaye, girişimci) ise sınırlıdır. Bu durum ile ilgili çalışmalar sonucu işletme bilimi ortaya çıkmıştır ve işletme bilimi, kıt kaynaklara sahip işletmelerle sınırsız isteğe sahip tüketicilerin sorunlarını çözmek için uğraş vermektedir. Zira işletmelerin üretim faktörleri ile insan ihtiyaçları arasında sürekli bir ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin ürettiği her ürün ve hizmet mutlaka bir ihtiyacı giderir, bir isteği karşılar, bir sorunu çözer. Fayda, mal ve hizmetlerin insanların ihtiyaçlarını giderme özelliğine denir. Bu kavram işletmelerin faaliyetleriyle insanların ihtiyaçlarından doğmuştur. İşletmeler fayda yaratırlar, tüketiciler ise ürün ya da hizmetin kendisine değil, sağladığı faydaya ödeme yaparlar. Dört farklı fayda bulunmaktadır. Bunlar:

1. Şekil değişikliği ile fayda: Hammadde ve girdiler sonucu faydalı bir ürün ya da hizmet üretilmesi
2. Zaman faydası: Depolanan ürünlerin üretilmedikleri zaman piyasaya çıkarılması
3. Yer faydası: Üretimin olmadığı yerde daha önceden üretilmiş bir ürünün piyasaya sunulması
4. Mülkiyet faydası: Üretilen ürünlerin sahipliğinin değişmesi

İnsanların davranışlarının temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır. İhtiyaçlar işletmeler için iki açıdan önemlidir. İlki; işletmelerin tüketicilerin ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri üretmeleridir. İhtiyaçların işletmeleri ilgilendiren ikinci yanı ise, insan kaynaklarının en verimli şekilde çalışmaları ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Genel olarak insanın fizyolojik ve psikolojik yapısına uygun olarak ortaya çıkan ihtiyaçlar, karşılandıklarında zevk ve haz, karşılanmadığında acı ve sıkıntı yarattıkları için işletmeler farklı araştırmalara konu olan ihtiyaç kavramı üzerinde önemle durmuşlardır.

Değişik çalışmalar içerisinde en bilinen ve en yaygın olarak kullanılan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde yer alan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma bir piramit şeklindedir ve bir üstteki

ihtiyaca geçilmeden önce bir alttaki ihtiyaç giderilmek zorundadır. En alttan başlayarak en üste kadar olan sıralama şu şekildedir:

- Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek, içmek, uyumak, vs.
- Güvenlik ihtiyacı: mal ve can güvenliği, bağımsız ve özgür yaşam, vs.
- Ait olma ve sevgi ihtiyacı: aile, arkadaşlar, dostluk grupları tarafından sevilme, kabul görme, vs.
- Saygı ihtiyacı: takdir edilme, itibar, vs.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: farklılık, yaratıcılık, vs.

İnsan ihtiyaçlarının bir sınırı yoktur. İşletmeler ne kadar çok ve değişik ürün üretirse üretsün tüm ihtiyaçların karşılandığına dair bir geri bildirim sağlamayacaklardır. İnsanlar her zaman daha iyisini, daha yenisini isteyecekler ve işletmeler de bu talebi karşılamaya çalışacaklardır. En iyi ve en yeni ürünlerin talep edilmesi işletmeleri yaratıcılığa, yeniliğe ve inovasyona yönlendirecektir. İnovasyon, piyasaya çıkabilen ticari hale gelen yeniliğe denir.

Üretim faktörleri, insan ihtiyaçlarını gidermek, sorunlarını çözmek için piyasaya sunulacak ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılan miktar ve çeşit yönünden sınırlı olan girdi ya da kaynaklardır. Dört temel çeşidi vardır:

- Doğal kaynaklar; üretim faktörü kapsamında hiç işlenmeden doğrudan tüketilen ürünler yanında, işlemde geçen ya da herhangi bir ürünün üretimi için kaynak olarak kullanılan girdiler de vardır.
- Emek; işletmede çalışan tüm insanlardır. İşletme hem insanlar için vardır hem de üretimde insan emeğini girdi olarak kullanır.
- Sermaye; bir işletmenin sahip olduğu, ekonomik değeri olan maddi (üretim araçları) ve maddi olmayan (patent, lisans, marka) varlıklardır.
- Girişimcilik; kendisi dışındaki üretim faktörlerini doğal kaynaklar, emek ve sermayeyi bir araya getirerek mal ve hizmet üretmektir.

İŞLETMENİN TANIMI

İnsan ihtiyaçlarını giderecek, sorunlarını çözecek, beklentilerini karşılayacak derecede fayda sağlamak için üretim faktörlerini kullanarak ürün ve hizmet üreten, çoğu kez kâr amacı güden ekonomik, teknik ve sosyal girişimlere işletme adı verilmektedir.

Her işletme, içinde kendine has belirli bir iş modelini barındırır. İş modeli, işletmenin kuruluş amacına bağlı olarak, üretim faktörlerini ne şekilde katma değere dönüştürüleceğinin planlandığı bir modeldir. "İhtiyaçları giderebilecek fayda üretebiliyor muyuz?, Bu faydayı üretecek

kaynak var mı?, Fayda üretirken hangi süreçlerden geçiyoruz?, Sonuçta kar elde edebiliyor muyuz?” sorularına cevap verebilen bir model, sağlam bir iş modelini oluşturur.

İŞLETMELERİN AMAÇLARI VE İŞLEVLERİ

İşletmeler çeşitli nedenlerden (yönetim yapısı, kuruluş nedeni, ekonomik koşullar, çağdaşlık tercihi) dolayı değişik amaçlar edinebilirler. İşletmelerin amaçları onların varlık nedenidir. Çağdaş anlamdaki işletmelerin amaçları 4'e ayrılır:

1. Kar: İşletmenin dönemsel olarak sonucunu ölçmek, işletmeyi denetlemek, çalışanları motive etmek ve büyüyerek yaşamını devam ettirmekte kullanılan bir araçtır.
2. Ekonomik sürdürülebilirlik: İşletmeler için tüm paydaşların hakları korunarak, çıkarları dengelenerek, uzun dönemde kârlarının sürekliliği, değer artışı, büyüme ve gelişmenin sürekliliğine kavuşmak anlamına gelir.
3. Sosyal sürdürülebilirlik: Amacı, işletmenin içinde ve dışında var olan, işletmeyle ilgili sosyal unsurların ihtiyaçlarının ve sorunlarının giderilmesine yönelik amaçları içermektedir.
4. Çevresel sürdürülebilirlik: Gelecek nesilleri de düşünerek onlara da yeterli doğal kaynak mirası bırakma düşüncesidir.

İşletme işlevleri (fonksiyonları) demek, işletmenin gruplandırılmış faaliyetleri demektir. İşletmenin birbiriyle ilişkili, yakın ve benzer faaliyetleri gruplandırılır ve çok sayıda faaliyeti az sayıda gruplarda sınıflandırılarak şu şekilde sıralanabilir:

- Pazarlama
- Üretim
- İnsan kaynakları
- Finansman
- Muhasebe
- Halkla ilişkiler
- Araştırma geliştirme (AR-GE)

İŞLETMELERİN SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerin oluşumunu daha iyi kavrayabilmek için işletmeleri sınıflandırmak gerekir.

Sınıflandırma işleminde değişik kriterler göz önünde tutulur. Bu kriterlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür; büyüklük (ölçek), yaptıkları iş, sermayenin mülkiyeti, dünya ölçeği, kâr ve yasal statüdür. Bunları aşağıdaki gibi detaylandırmak mümkündür:

- Büyüklükleri bakımından işletme türleri: Niceliksel ve niteliksel olarak ikiye ayrılır. Niceliksel ölçüler, işletmede çalışan insan sayısı, kullanılan sermaye miktarı, kapalı alan, teknolojik güç, harcanan enerji, satış gibi sayısal olarak ölçülebilen kriterlerdir. Niteliksel ölçüler ise,

işletmelerin yönetim, ilişkiler, sermaye sağlama, pazarlık gücü, hukuki statüsü gibi kriterlerdir.

- Yaptıkları iş bakımından işletme türleri: İşletmelerin faaliyetlerine göre üç tür işletme bulunmaktadır; ürün üreten işletmeler, hizmet üreten işletmeler ve ticaret işletmeleri.
- Sermaye mülkiyeti bakımından işletme türleri: işletmelerin kime ait olduğunu açıklayabilmek için, önce dünya ölçeğinde bakmak gerekmektedir. Bu noktada karşımıza, yerli ve yabancı işletmeler çıkmaktadır. Yerli işletmeler, özel ve kamu işletmeleri olarak ikiye ayrılır. Yabancı işletmeler ise yabancı yatırım, doğrudan ortalık gibi yollarla piyasada faaliyetini sürdürmekte olan işletmelerdir.
- Dünya ölçeğine göre işletmeler: İşletmeler sahiplik, yönetim, üretim ve satış bakımından bir ülke sınırları içinde ve dışında olmalarına göre ulusal, uluslararası ve çokuluslu olmak üzere üç grupta sınıflandırılırlar.
- Yasal statü bakımından işletme türleri: uygulanmakta olan ekonomik sistem gereği piyasada üç tür mülkiyete dayalı işletme vardır: Özel işletmeler, Kamu işletmeleri, Yabancı Sermayeli işletmeler.

İŞLETMELERİN BAŞARISININ TEMEL GÖSTERGELERİ

İşletmeler önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için bazı ilkelere uymak zorundadırlar. Bu ilkeler, işletmelerin her döneminde ve tüm yaşamı boyunca ve özel ya da kamu her işletme için geçerlidir.

a. Verimlilik (Prodüktivite)

Verimlilik girdi ile çıktı arasındaki bir ilişkidir. Aynı miktar girdiden ne kadar çok çıktı üretirsek ya da aynı çıktıyı ne kadar az girdiden üretirsek verimliliği yakalamış oluruz. Verimlilik şu formülle ölçülür:

Verimlilik= Çıktı (üretim miktarı)/ Girdi (üretim faktörleri)

b. Karlılık (Rantabilite)

Kâr belirli bir dönemdeki gelirlerle giderler arasındaki olumlu farktır. Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren en temel göstergedir. Çünkü kâr işletmenin varlık nedenidir. İşletme kâr edemezse diğer amaçlarını da yerine getiremez. Karlılık formülü: Karlılık= Kar/ Sermaye

c. Etkililik

Etkililik, amaçlara ne derece ulaşıldığını gösterir. Planlanan sonuçların ne kadarının gerçekleştiğini etkililik formülüyle öğrenebiliriz:

Etkililik=Fiili sonuçlar/Planlanan sonuçlar

d. Yenilikçilik:

İşletmeler hayatlarını devam ettirebilmek için yaratıcılık kapasitesini kullanır ve inovasyon

peşinde koşar. Bunu gerçekleştirebilen işletmelere yenilikçi işletmeler denilmektedir. Yenilikçilik şu formülle ölçülebilir:
Yenilikçilik= Son 1,2,3,4,5 yılda piyasaya çıkarılan ürünlerin satışı / Toplam satışlar

SORU-CEVAP

SORU: KAÇ ÇEŞİT FAYDA VARDIR?

CEVAP: 4 ÇEŞİT FAYDA VARDIR. BUNLAR; ? ŞEKİL DEĞİŞİKLİĞİ İLE FAYDA, ? YER FAYDASI, ? MÜLKİYET FAYDASI ? ZAMAN DEĞİŞİKLİĞİDİR.

2

SORU: İŞLETMELERİN AMAÇLARI NELERDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN TEMELDE 4 AMACI VARDIR; ? KAR, ? EKONOMİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ? SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ? ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

3

SORU: FAYDA NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN ÜRETTİĞİ HER ÜRÜN VE HİZMET MUTLAKA BİR İHTİYACI GİDERİR, BİR İSTEĞİ KARŞILAR, BİR SORUNU ÇÖZER. BUNA FAYDA, DENİLMEKTEDİR.

4

SORU: KAÇ ÇEŞİT DOĞAL KAYNAK VARDIR?

CEVAP: DOĞAL KAYNAKLAR YENİLENEBİLMELERİ BAKIMINDAN İKİYE AYRILIR; YENİLENEMEZ KAYNAKLAR; BELİRLİ BİR SÜRE KULLANILDIKLARINDA BİTER, YANI TÜKENİR. TÜKENDİKLERİ İÇİN KITTIRLAR, KIT OLDUKLARI İÇİN FİYATI YÜKSEKTİR. ONUN İÇİN BU KAYNAKLAR VERİMLİ, İDARELİ KULLANILMAKTADIR. YENİLENEBİLİR KAYNAKLAR; TÜKETİLİNCE EKSİLMEZ ÇÜNKÜ YERİNE YENİSİ KONUR.

5

SORU: GİRİŞİMCİ DEVLET İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?

CEVAP: GİRİŞİMCİLİK, KENDİSİ DIŞINDAKİ ÜRETİM FAKTÖRLERİNİ DOĞAL KAYNAKLAR, EMEK VE SERMAYEYİ BİR ARAYA GETİREREK MAL VE HİZMET ÜRETMEKTİR. BUNU YAPAN KİMSEYE DE GİRİŞİMCİ DENİR. GİRİŞİMCİLER

SAYESİNDE İŞLETMELER KURULDUĞU VE YAŞATILDIĞI İÇİN İŞSİZLERE İŞ YARATILIR, REFAH ARTAR, BÜYÜME GERÇEKLEŞİR, GELİR ARTAR. İŞSİZLİK AZALDIĞI İÇİN DEVLETİN YÜKÜ AZALIR. DEVLETİN VERGİ GELİRLERİ ARTTIĞI İÇİN DEVLET YATIRIMLARI ARTAR.

6

SORU: İŞLETME NEDİR?

CEVAP: İNSAN İHTİYAÇLARINI GİDERECEK, SORUNLARINI ÇÖZECEK, BEKLENTİLERİNİ KARŞILAYACAK DERECEDE FAYDA SAĞLAMAK İÇİN ÜRETİM FAKTÖRLERİNİ KULLANARAK MAL VE HİZMET ÜRETMEN, ÇOĞU KEZ KÂR AMACI GÜDEN EKONOMİK, TEKNİK VE SOSYAL GİRİŞİMLERE İŞLETME DENİR.

7

SORU: İŞLETMELERİN AMAÇLARI NEDEN FARKLILIK GÖSTERMEKTEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERDE HİSSEDARLAR, ÇALIŞANLAR, MÜŞTERİLER, TEDARİKÇİLER, TOPLUM VE DEVLET OLMAK ÜZERE ÇOK SAYIDA ÇIKAR GRUPLARI VARDIR. BU GRUPLARIN ÇIKARLARINI DİKKATE ALACAK VE DENGELYEYECİK ŞEKİLDE AMAÇLARINI GENİŞLETMİŞLERDİR. BUNDAN DOLAYI İŞLETMELERİN AMAÇLARINDA ARTIŞLAR OLMUŞTUR.

8

SORU: SOSYAL GÜVENLİK NEDİR?

CEVAP: SOSYAL GÜVENLİK, İNSANIN SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞEKİLDE DOĞUŞTAN HAYATININ SONUNA KADAR, BAŞTA FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR OLMAK ÜZERE, DİĞER İHTİYAÇLARININ DA KARŞILANDIĞI BİR SİSTEMDİR. SOSYAL GÜVENLİĞİN GELİŞTİĞİ ÜLKELERDE İNSANLARIN GELECEK KAYGILARI YOKTUR; YAŞLANINCA, İŞ GÖREMEZ DURUMA GELİNCE GELİR EDİNME SORUNU YOKTUR.

9

SORU: İNOVASYON NEDİR?

CEVAP: PİYASAYA ÇIKABİLEN TİCARİ HÂLE GELEN YENİLİĞE DENİR. KÖKÜ HAYALLERE VE YARATICILIĞA DAYANIR. HAYALLERDEN

DOĞAN YARATICILIK, İÇİNDEN YENİLİĞİ ÇIKARIR, ANCAK YARATICILIKTAN DOĞAN YENİLİKLERİN HEPSİNİN UYGULANMASI MÜMKÜN OLMAYABİLİR. YANI BAZI YENİLİKLER ÇEŞİTLİ NEDENLERDEN UYGULANAMAZ. MALİYET YÜKSEKTİR, YASAL DEĞİLDİR. HAM- MADDESİ SINIRLIDIR. AMA BAZILARI UYGULANIR, PİYASAYA ÇIKAR. İŞLETME DE BUNDAN KÂR ELDE EDER.

10

SORU: KISA DÖNEMLİ KAR, İŞLETMELERİN GELECEĞİ İÇİN NE DERECE ÖNEMLİDİR?

CEVAP: KÂR, İŞLETMENİN DÖNEMSEL OLARAK SONUCUNU ÖLÇMESİNİN, İŞLETMEYİ DENETLEMESİNİN, ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMESİNİN VE BÜYÜYEREK YAŞAMINI DEVAM ETTİRMESİNİN ARACIDIR. İŞLETMEYİ YÖNETENLER KISA VADEDE İŞLETMENİN KÂR ETMESİNİ İSTERLER ÇÜNKÜ YÖNETİCİLER BU BAŞARI İLE KENDİNİ GÖSTERMEK İSTEYEBİLİRLER. KISA DÖNEMLİ KÂR, İŞLETME YÖNETİCİSİNİ BAŞARILI GÖSTEREREK PRİM ALMASINI VE BAŞKA İŞLETMELERE İYİ KOŞULLARDA TRANSFER OLMASINI SAĞLAYABİLİR. ANCAK KISA DÖNEMLİ KÂR, İŞLETMENİN UZUN DÖNEMDEKİ FİNANSAL PERFORMANSINI OLUMSUZ ETKİLEYEBİLİR.

11

SORU: KAS GÜCÜ İLE BEYİN GÜCÜ ARASINDAKİ FARK NEDİR?

CEVAP: EMEK, İŞLETMEDE ÇALIŞAN TÜM İNSANLARDIR. İŞLETME ÜRETİMDE İNSAN EMEĞİNİ GİRDİ OLARAK KABUL EDER. EMEĞİN KAS VE BEYİN GÜCÜ OLMAK ÜZERE İKİ TÜRÜ VARDIR. KAS GÜCÜ, ESKİ EKONOMİLERDE DAHA ÇOK KULLANILIRKEN BEYİN GÜCÜ, YENİ EKONOMİLERDE KULLANILMAKTADIR. KAS GÜCÜNÜN YAPTIĞI İŞ TEKNOLOJİYE YAPTIRILINCA BU EMEĞİN DEĞERİ AZALMAYA BAŞLAMIŞTIR. ÖTE YANDAN BEYİN GÜCÜNÜN YAPTIĞI İŞİ HENÜZ TEKNOLOJİ YAPAMADIĞI İÇİN BU EMEĞİN DEĞERİ DAHA DA ARTMIŞTIR.

12

SORU: İŞLETMELERİN TEMEL AMACI NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN TEMEL AMACI İNSAN İHTİYAÇLARI VE İSTEKLERİNİ KARŞILAMAK İÇİN ÜRETİM YAPMAK VE ÜRETİM YAPARKEN DE EKONOMİK ANLAMDAKİ ÜRETİM

FAKTÖRLERİNİ KULLANMAKTIR. İHTİYAÇLAR VE İSTEKLER SONSUZ, ÜRÜNLERİN ÜRETİMİNDE KULLANILAN KAYNAKLAR İSE SINIRLIDIR.

13

SORU: ÖZ SERMAYE NEDİR?

CEVAP: SAHİP OLDUĞU, EKONOMİK DEĞERİ OLAN MADDİ (ÜRETİM ARAÇLARI) VE MADDİ OLMAYAN (PATENT, LİSANS, MARKA) VARLIKLARA SERMAYE DENİLMEKTEDİR. GİRİŞİMCİ YA DA GİRİŞİMCİLERİN KENDİ TASARRUFLARIYLA BİRİKTİRDİĞİ VE İŞLETMEYE KOYDUĞU SERMAYEYE ÖZ SERMAYE DENİR.

14

SORU: İHTİYAÇLAR KAÇA AYRILIR?

CEVAP: İHTİYAÇLAR, İNSANLARIN FİZYOLOJİK VE PSİKOLOJİK YAPISI ESAS ALINARAK OLUŞTURULMUŞTUR. BUNA GÖRE; BİRİNCİL İHTİYAÇLAR: YEMEK, İÇMEK, BARINMAK, UYUMAK GİBİ İHTİYAÇLARDIR. İKİNCİL İHTİYAÇLAR: TOPLUM İÇİNDE TOPLUMLA BİRLİKTE YAŞAM ÖZELLİĞİNDEN DOĞAN İHTİYAÇLARDIR. BU İHTİYAÇLAR SEVME, SEVİLME, BEĞENİLME GİBİ TOPLUM VE KİŞİYLE İLGİLİDİR.

15

SORU: GÜVENLİK İHTİYACI NEDİR?

CEVAP: İNSANLAR CANLI OLARAK VE TOPLUMDA BİR BİREY OLARAK ÇEŞİTLİ RİSKLERLE VE TEHLİKELERLE KARŞI KARŞIYA GELEBİLİRLER. MAL VE CAN GÜVENLİKLERİ TEHDİT ALTINDA OLABİLİR. GÜVENLİK İHTİYACI, İNSANLARIN TEK BAŞINA KARŞILAYAMAYACAĞI İHTİYAÇLARDAN BİRİSİDİR.

16

SORU: İŞLETMELER NEDEN “NEYİ ÜRETEBİLİYORSAM ONU SATARIM” DEĞİL, “NEYİ SATABİLİYORSAM ONU ÜRETİRİM” ESASINA GÖRE HAREKET ETMEK ZORUNDADIR?

CEVAP: İNSAN DAVRANIŞININ TEMELİNDE İHTİYAÇLAR BULUNMAKTADIR. İŞLETMELER TÜKETİCİLERİN İHTİYAÇ DUYDUĞU ÜRÜNLERİ ÜRETİRLER. ONUN İÇİN DE ÖZELLİKLE

GÜNÜMÜZDE TÜKETİCİYİ İYİ ANLAYABİLEN İŞLETMELER NEYİ ÜRETECEĞİNİ ÇOK İYİ BİLİR. AKSİ TAKDİRDE SATILMAYANI ÜRETMEK GİBİ BİR DURUM OR- TAYA ÇIKAR KI BU DA İŞLETMELERİ BAŞARISIZLIĞA SÜRÜKLEYEBİLİR.

17

SORU: ÜRETİM FAKTÖRÜ NEDİR?

CEVAP: İNSAN İHTİYAÇLARINI GİDERMEK, SORUNLARINI ÇÖZMEK İÇİN PİYASAYA SUNULACAK ÜRÜN VE HİZMETLERİN ÜRETİMİNDE KULLANILAN MİKTAR VE ÇEŞİT YÖNÜNDEN SINIRLI OLAN GİRDİ YA DA KAYNAKLARDIR.

18

SORU: İŞLETME BİLİMİNİN TEMEL KONUSU NEDİR?

CEVAP: İŞLETME BİLİMİ, BİR TARAFTAN KARŞILANMAMIŞ İNSAN İHTİYAÇLARINI VE İSTEKLERİNİ, ÇÖZÜLMEMİŞ SORUNLARI BULMAYA ÇALIŞIRKEN, DİĞER TARAFTAN DA BUNLARIN EN AZ KAYNAK KULLANARAK NASIL ÇÖZÜLEBİLECEĞİ ARAYIŞI İÇERİSİNDEDİR.

19

SORU: ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İŞLETMELER İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?

CEVAP: İŞLETMELER ÜRETİMLERİNDE KİT OLAN KAYNAKLARI ÖZENLE KULLANMAK DURUMUNDADIRLAR. BUNUN SEBEBİ; KAYNAKLARIN DOĞADA HIZLI TÜKENMESİ, GELECEK NESİLLERE AKTARILMA ZORUNLULUĞUNDANDIR.

20

SORU: İŞLETME FONKSİYONLARI NE DEMEKTEDİR?

CEVAP: İŞLETME FONKSİYONLARI DEMEK, İŞLETMENİN GRUPLANDIRILMIŞ FAALİYETLERİ DEMEKTEDİR. İŞLETMENİN BİRBİRİYLE İLİŞKİLİ, YAKIN VE BENZER FAALİYETLERİ GRUPLANDIRILIR VE ÇOK AYIDA FAALİYETİ AZ SAYIDA GRUPLARDA SINIFLANDIRILARAK; YÖNETİM, PAZARLAMA, ÜRETİM, FİNANSMAN, MUHASEBE, İNSAN KAYNAKLARI(PERSONEL), HALKLA İLİŞKİLER

(PR) VE ARAŞTIRMA GELİŞTİRME (AR-GE) FONKSİYONLARI HÂLİNDE GÖSTERİLİR.

21

SORU: PAZARLAMA FONKSİYONUNUN DİĞER FONKSİYONLARA GÖRE DAHA MI ÖNEMLİDİR? NEDEN?

CEVAP: İŞLETMENİN MERKEZİNDE (ODAGINDA) TÜKETİCİ VARDIR. TÜKETİCİ BİR FONKSİYON DEĞİL, FONKSİYONLARIN VAR OLMA NEDENİDİR. İŞLETMEDEKİ BÜTÜN FAALİYETLER YA DA FONKSİYONLAR HATTA İŞLETMENİN VARLIĞI MERKEZE YERLEŞTİRİLEN TÜKETİCİYE BAĞLIDIR. “PAZARLAMA, SADECE PAZARLAMACILARA BIRAKILMAYACAK KADAR ÖNEMLİDİR”. BUNUN İÇİN “İŞLETMEDEKİ HER FONKSİYONUN PAZARLAMAYLA İLGİSİ OLMASI GEREKİR ANLAYIŞI” YAYGIN OLARAK KABUL EDİLMEMEYE BAŞLAMIŞTIR.

22

SORU: FİNANSMAN FONKSİYONUNUN GÖREVİ NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN ÜRETİMDE KULLANILACAK ÜRETİM FAKTÖRLERİNİ SATIN ALMAK İÇİN İHTİYAÇ DUYACAĞI KAYNAKLARIN TEMİN EDİLMESİ FİNANSMAN FONKSİYONUNUN GÖREVIDİR. YATIRIM VE İŞLETME SERMAYESİ BAKIMINDAN, İŞLETME KURULURKEN İHTİYAÇ DUYULAN FİNANSMANIN BELİRLENMESİ, BU FİNANSMANIN EN UYGUN ŞEKİLDE TEDARİK EDİLMESİ VE VERİMLİ KULLANILABİLMESİ İÇİN YÖNETİLMESİ GEREKİR.

23

SORU: MUHASEBE NEDİR?

CEVAP: MUHASEBE, YÖNETİMDE KARARLARIN VERİYE VE İŞLEM KAYITLARINA DAYALI ALINMASINI SAĞLAYAN BİR FONKSİYONDUR. İŞLETMEDEKİ PARANIN, MAL VE HİZMETLERİN, BORÇLARIN, ALACAKLARIN, GELİRLERİN, GİDERLERİN KAYDINI TUTARAK, ANALİZİNİ YAPARAK VERİ VE BİLGİ ÜRETİR.

24

SORU: NİÇİN ARAŞTIRMA YAPMAK GEREKLİDİR?

CEVAP: BİLİM VE TEKNOLOJİDE MEYDANA GELEN GELİŞMELER ÜLKELER ARASINDAKİ SINIRLARIN KOLAYCA AŞILMASINI, ÜRÜNLERİN, HİZMETLERİN, BİLGİNİN, KÜLTÜRLERİN, PARANIN, İNSANLARIN DÜNYADAKİ HAREKETİNİ ARTTIRMIŞTIR. BU HAREKET, DÜNYADAKİ FİRMALAR VE ÜLKE EKONOMİLERİ ARASINDAKİ REKABETİ HIZLANDIRMIŞTIR. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYABİLMEK İÇİN YARATICI-YENİLİKÇİ VE İNOVATİF OLMAK GEREKMEKTEDİR.

25

SORU: KAÇ ÇEŞİT ARAŞTIRMA VARDIR?

CEVAP: İKİ TÜRLÜ ARAŞTIRMA YAPILIR. 1. TEMEL ARAŞTIRMA: DAHA AKADEMİK VE BİLİMSELDİR. 2. UYGULAMALI ARAŞTIRMA: TEMEL ARAŞTIRMADAKİ BİLİMSEL BİLGİLERİ DE KULLANARAK PİYASA İÇİN EKONOMİK VE TOPLUMSAL FAYDA ÜREten ÜRÜN VE HİZMET ARAŞTIRMALARIDIR. AR-GEDE DAHA ÇOK UYGULAMALI ARAŞTIRMALAR YAPILIR. ÇÜNKÜ İŞLETME PİYASAYA ÇIKARACAK YENİ ÜRÜN ARAYIŞI İÇİNDEDİR.

26

SORU: İŞLETMELER HANGİ KRİTERLERE GÖRE SINIFLANDIRILMAKTADIR?

CEVAP: İŞLETMELER TEMELDE DÖRT ŞEKİLDE SINIFLANDIRILMAKTADIR; ? BÜYÜKLÜKLERİNE, ? YAPTIKLARI İŞLERE, ? SERMAYE MÜLKİYETİ YAPISINA, ? DÜNYA ÖLÇEĞİNE GÖRE.

27

SORU: NİCELİKSEL ÖLÇEK NE DEMEKTİR?

CEVAP: İŞLETMEDE ÇALIŞAN İNSAN SAYISI, KULLANILAN SERMAYE MİKTARI, KAPALI ALAN, TEKNOLOJİK GÜÇ, HARCANAN ENERJİ, SATIŞ GİBİ SAYISAL OLARAK ÖLÇÜLEBİLEN KRİTERLERDİR. BU KRİTERLERİN SAYISI İŞLETMELERİN BULUNDUĞU SEKTÖRLERE VE ÜLKELERE GÖRE DEĞİŞMEKTEDİR.

28

SORU: NİCELİKSEL ÖLÇEK ÇEŞİTLERİ NELERDİR?

CEVAP: ? MİKRO İŞLETME, ? KÜÇÜK ÖLÇEKLİ, ? ORTA BÜYÜKLÜKTE İŞLETME, ? BÜYÜK İŞLETMEDİR.

29

SORU: MİKRO İŞLETME NEDİR?

CEVAP: 10 KİŞİDEN AZ YILLIK ÇALIŞAN İSTİHDAM EDEN VE YILLIK NET SATIŞ HASILATI YA DA MALİ BİLANÇOSUNDAN HERHANGİ BİRİ 1 MİLYON TÜRK LİRASINI AŞMAYAN İŞLETMELERDİR.

30

SORU: YAPTIKLARI İŞLER AÇISINDAN ÜRÜN ÜREten İŞLETMELERİN AMAÇLARI NELERDİR?

CEVAP: BU İŞLETMELER GÖZLE GÖRÜLEBİLEN, ELLE TUTULABİLEN, SOMUT VE MADDİ OLAN ŞEYLERİ, YANİ ÜRÜNLERİ ÜRETİRLER. ÜRETİMDE ÇEŞİTLİ GİRDİLERİ İŞLEYEREK İNSANLARIN DÜN, BUGÜN VE GELECEKTEKİ SORUNLARINI ÇÖZECEK, İSTEK VE İHTİYAÇLARINI GİDERECEK ŞEKİLDE FAYDALI SOMUT ÇIKTILAR ÜRETİRLER.

31

SORU: TİCARET İŞLETMELERİNİN İŞLEVLERİ NELERDİR?

CEVAP: TİCARET İŞLETMELERİ ÜRÜN ÜREten İŞLETMELERLE TÜKETİCİLER ARASINDAKİ FONKSİYONLARI YAPARLAR. BU FONKSİYONLAR; TAŞIMA, DEPOLAMA, DAĞITIM, TUTUNDURMA VE SATIŞTIR.

32

SORU: SERMAYE MÜLKİYETİ BAKIMINDAN İŞLETME TÜRLERİ NELERDİR?

CEVAP: ? YERLİ, ? ÖZEL, ? KAMU İŞLETMELERİDİR.

33

SORU: YERLİ İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: BİR ÜLKEDEKİ İŞLETMELERİN MÜLKİYETİ, O ÜLKEDEKİ GİRİŞİMCİ KİŞİ YA DA KURUMLARIN (DEVLET, YEREL YÖNETİMLER, SİVİL KURULUŞLAR) İŞE BUNLAR TARAFINDAN YÖNETİLİYORSA BUNLARA YERLİ İŞLETMELER DENİR.

34

SORU: KAMU İŞLETMELERİ NELERDİR? KAÇ ÇEŞİT KAMU İŞLETMESİ VARDIR?

CEVAP: KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ (KİT) OLARAK ADLANDIRILAN DEVLET İŞLETMELERİ İLE BELEDİYELERE VE ÖZEL İDARELERE AİT İŞLETMELERE KAMU İŞLETMELERİ DENİR. İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİ; SERMAYENİN TAMAMI DEVLETE AİTTİR. ONLAR DA KİT'DİR. VERİMLİLİK VE KÂRLILIK İLKELERİNE GÖRE ÇALIŞIRLAR. KAMU İKTİSADİ KURULUŞLARI: SERMAYENİN TAMAMI DEVLETE AİTTİR. BAKANLAR KURULU KARARIYLA KURULURLAR. TÜZEL KİŞİLİĞE SAHİPTİRLER.

35

SORU: YABANCI İŞLETME NEDİR? KURULUŞ ŞARTLARI NELERDİR?

CEVAP: YATIRIM YAPILAN ÜLKEDEKİ PAZAR, EKONOMİK VE SİYASAL İSTİKRAR, BÜROKRASİ, YASAL DURUM VE ÜLKENİN ALT YAPI UYGUNLUĞU, ARANAN ÖZELLİKLER ARASINDA SAYILABİLİR. BİR ÜLKE GİRİŞİMCİSİNİN KENDİ ÜLKESİ İÇİNDE KURDUĞU İŞLETMEYE YERLİ İŞLETME, BAŞKA ÜLKEDEN GELEN BİR GİRİŞİMCİNİN O ÜLKEDEN KURDUĞU İŞLETMEYE İSE YABANCI İŞLETME DENMEKTEDİR.

36

SORU: DÜNYA ÖLÇEĞİNE GÖRE İŞLETME TÜRLERİ NELERDİR?

CEVAP: ? ULUSAL, ? ULUSLARARASI, ? ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

37

SORU: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: ÇOKULUSLU İŞLETMELER, ULUSLARARASI İŞLETMELERİN BÜYÜMÜŞ ŞEKLİDİR. İŞLETMELERDE TOPLAM ÜRETİMİN, PAZARLAMANNIN, İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİNİN ÖNEMLİ BİR KISMI, YABANCI ÜLKELERDE YAPILIYORSA BU İŞLETME ÇOKULUSLU İŞLETME OLARAK ADLANDIRILIR.

38

SORU: İŞLETMELERİN BAŞARISININ TEMEL GÖSTERGELERİ NELERDİR?

CEVAP: ? VERİMLİLİK, ? KARLILIK, ? ETKİLİLİK, ? YENİLİKÇİLİK

39

SORU: VERİMLİLİK NEDİR? HANGİ KOŞULLARDA İŞLETMELERİN VERİMLİLİĞİNDEN SÖZ EDİLEBİLİR?

CEVAP: VERİMLİLİK, GİRDİ İLE ÇIKTI ARASINDAKİ İLİŞKİDİR. AYNI MİKTAR GİRDİDEN NE KADAR ÇOK ÇIKTI ÜRETİRSEK YA DA AYNI ÇIKTIYI NE KADAR AZ GİRDİDEN ÜRETİLİRSE, VERİMLİLİK YAKALANMIŞ OLUR. İŞLETMELER BU ŞARTLARI SAĞLADIĞINDA VERİMLİLİĞİ YAKALAMIŞ OLUR.

40

SORU: BİR İŞLETMENİN YENİLİKÇİ OLMASI NE ANLAMA GELMEKTEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN ÜRETTİĞİ ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLİ BİR ÖMÜRLERİ VARDIR. ÖMÜRLERİ SONA EREN ÜRÜNLER VE HİZMETLER İŞLETME İÇİN KÂRLI OLMAKTAN ÇIKMIŞTIR. GLOBALLEŞMEYİLE BİRLİKTE BU DURUM İŞLETMELER İÇİN ÖNEMLİ VE YENİ BİR STRATEJİ OLARAK UYGULANMAYA BAŞLAMISHTIR. BUNU YAPAN İŞLETMELERE YENİLİKÇİ İŞLETME DENMEKTEDİR.

41

SORU: İşletmeler ile insanların yaşam düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

CEVAP:

İnsanların yaşam düzeyleriyle ilgili bir ekonomik kavram olan refah ile işletmeler arasında bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Bu durum, işletmelerin ürettikleri ile ilgili olduğu gibi, işletmelerin istihdam yaratmalarıyla yani insan çalıştırmalarıyla da ilgilidir. Yani işletmeler için insan, hem yaşamı kolaylaştıran ürünlerin tüketicisi hem de işyerlerinde çalışarak ürünlerin üreticisi konumundadır. Diğer bir deyişle, işletmeler için insanlar hem üretici hem de tüketicidirler.

42

SORU: İşletmelerin temel amacı nedir?

CEVAP:

İşletmelerin temel amacı insan ihtiyaçları ve isteklerini karşılamak için üretim yapmak ve üretim yaparken de ekonomik anlamdaki üretim faktörlerini kullanmaktır.

43

SORU:

Fayda nedir?

CEVAP:

Fayda, mal ve hizmetlerin insanların ihtiyaçlarını giderme özelliğidir. Ürünler ve hizmetler ne oranda ihtiyaç gideriyor, sorun çözüyorsa o kadar faydalıdır.

44

SORU:

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" nasıl sıralanmaktadır?

CEVAP:

Söz konusu hiyerarşide ihtiyaçlar listelenerek geliş güzel sıralanmamış, piramidin tabanından bafllayarak tepesine kadar yerleştirilmiştir. Buradaki en temel varsayım ihtiyaçların hiyerarşik, insan davranışlarının ise ihtiyaca göre şekillenmesidir. Hiyerarşinin ya da piramidin tabanından başlayarak ihtiyaçlar, aşağıdaki gibi sıralanır:

- **FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR**
- **GÜVENLİK İHTİYACI**
- **AİT OLMA VE SEVGİ İHTİYACI**
- **SAYGI İHTİYACI**
- **KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACI**

45

SORU:

Fizyolojik ihtiyaçlar nelerdir?

CEVAP:

İnsanın canlılığını, yani fizyolojik varlığını sürdürebilmesi için zorunlu olduğundan en temel ihtiyaçlar olarak görülmüştür. Bütün canlılar için geçerlidir. Bunlar yemek, içmek, nefes almak, uyumak, barınmak fiilleriyle yerine getirilen ihtiyaçlardır. Görünür, yani maddi özellikleri vardır. En başta bunların sürekli belli aralıklarla karşılanması gerekir. Diğer ihtiyaçlardan önce gelir.

46

SORU:

Güvenik ihtiyacı hangi gruplara ayrılır?

CEVAP:

Güvenlik ihtiyacı iki grupta toplanır. Bunlar; genel güvenlik ve sosyal güveniktir. Genel güvenlik ile can ve mal güvenliği ifade edilirken; sosyal güvenlik ile insanın sürdürülebilir şekilde doğuştan hayatının sonuna kadar, başta fizyolojik ihtiyaçlar olmak üzere, diğer ihtiyaçlarının da karşılandığı bir sistem ifade edilir. Sosyal güvenlik sistemleri; insanların işsiz kalması, hastalanması, engelli olması, iş kazası geçirmesi gibi gelir getirici faaliyetlerde bulunamadığı durumlarda insanca yaşamalarını sağlayan sistemlerdir.

47

SORU:

İnsanların saygı ihtiyacı işletmelerde nasıl sağlanır?

CEVAP:

Saygı ihtiyacı iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi insanın kendisine saygı duyması, ikincisi ise başkalarından saygı beklemesidir. İşletmelerde çalışanlar çalışma performanslarının gözlenmesini, başarılı olanların takdir edilmesini ve buna uygun statünün verilmesini isterler. Zaten takdir edilmek için başarı gereklidir. Takdir edildikçe başarı tekrarlanır. Başarıyla gelen takdir, itibar ve tanınmayı artırır.

48

SORU:

Ekonomik ve ekonomik olmayan mal nedir?

CEVAP:

Doğal kaynaklardan bazılarının üretimde girdi olarak kullanılabilmesi için işlemde geçmesi, yani üretim faktörleri kullanılarak üretilmesi gerekir. Bunlara ekonomik mal denir. Örneğin; süt, pasta, telefon, otomobil. Ekonomik mallar genellikle sermaye üretim faktörü olarak görülür. Bir de hiç işlemde geçmeden üretim faktörleri kullanmadan doğada hazır bulunan mallar vardır; su, hava, gün ışığı gibi. Bunlar tüketim malı şeklinde doğrudan kullanıldığı gibi, bir başka ürünün üretiminde de doğrudan ve çaba sarf etmeden elde edilerek kullanılır. Bunlara da ekonomik olmayan mal denir.

49

SORU:

Doğal kaynaklar, emek ve sermaye üretim faktörlerinin getirileri nelerdir?

CEVAP:

Doğal kaynakların getirisi kira, emeğin getirisi ücret ve sermayenin getirisi de faizdir.

50

SORU:

İşletme nedir?

CEVAP:

İnsan ihtiyaçlarını giderecek, sorunlarını çözecek, beklentilerini karşılayacak derecede fayda sağlamak için üretim faktörlerini kullanarak mal ve hizmet üreten, çoğu kez kâr amacı güden ekonomik, teknik ve sosyal girişimlere işletme denir.

51

SORU:

İş modeli, işletmenin kuruluş amacına bağlı olarak üretim faktörlerini ne şekilde katma değere dönüştüreceğinin planlandığı bir modeldir. İyi bir iş modeli hangi sorulara cevaplamaya çalışır?

CEVAP:

İyi bir iş modeli şu sorulara cevap verebilmelidir:

- **MÜŞTERİNİN SORUNLARINI ÇÖZECEK, İHTİYAÇLARINI GİDERECEK FAYDA ÜRETEBİLİYOR MUYUZ?**
- **BU FAYDAYI ÜRETMEK İÇİN İHTİYAÇ DUYDUĞUMUZ KAYNAK VAR MI?**
- **SAHİP OLDUĞUMUZ KAYNAKLARI KULLANARAK FAYDA ÜRETİRKEN HANGİ SÜREÇLERİ KULLANIYORUZ?**
- **BUNLARIN SONUCUNDA KÂR ELDE EDEBİLİYOR MUYUZ?**

ÜNİTE 2: İŞLETME ÇEVRESİ

İŞLETMENİN ÇEVRESİ

İşletmelerin çevresi en genel ifadesiyle işletme sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir. Tüm işletmeler belli bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmelerle çevre arasında karşılıklı bir ilişkinin veya bir başka deyişle etkileşimin var olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. İşletmeler çevreden kendi faaliyetleri için gerekli olan girdileri alır ve bu faaliyetler sonucunda çevreye çeşitli çıktılar sunarlar.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan çeşitli kaynakları çevrelerinden sağlamakta, bu kaynakları kendi bünyelerinde belli süreçlere tabi tutmakta ve bu süreçler neticesinde yine çevreye çeşitli ürünler sunmaktadırlar. İşletmeler tarafından çevreye sunulan ürünler somut birer çıktı ise bu tür ürünlere mal denilmektedir. Bazı işletmelerin çıktıları belli bir performansı gerektiren soyut ürünlerdir. Bu tür ürünler hizmet olarak adlandırılmaktadır.

Faaliyet alanı ne olursa olsun, her işletme söz konusu faaliyetlerini çevreden elde ettiği girdiler sayesinde gerçekleştirmekte ve elde ettiği çıktıları da yine aynı çevreye sunarak devamlılık, kar elde etme ve sosyal sorumluluk gibi çeşitli işletmecilik amaçlarını yerine getirebilmektedir. Çevre,

barındırdığı birçok belirsizlik ve bunun yanında işletmelere sağladığı birçok kaynakla, her işletme yöneticisinin önemle üzerinde durması gereken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

BİR SİSTEM OLARAK İŞLETME ÇEVRESİ

Genel Sistem Yaklaşımı; Avusturyalı bir biyolog olan Karl Ludwig von Bertalanffy tarafından 1920'li yıllardan itibaren geliştirilmiş disiplinler arası bir düşünce tarzıdır. Genel sistem yaklaşımı olgu, olay veya sistemlerin incelenmesinde karşılıklı ve çevresel ilişkileri de göz önünde bulundurmaktadır.

Sistem; çevreyle ve birbirleriyle ilişkili çeşitli parçalardan veya bir başka deyişle alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir. Alt sistem, sistemin kendi içerisinde bütünlük arz eden alt bileşenleridir. Çevreyle etkileşimi sırasında sistem, çevreden çeşitli girdiler almakta, bu girdileri belli bir süreç çerçevesinde işlemekte ve bu sürecin sonucu olarak meydana gelen çıktıları yine çevreye sunmaktadır. İşletmeler de çevreyle olan etkileşimlerini sistem yaklaşımına oldukça benzer bir girdi-çıkıtı süreci çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Bu bakımdan işletmeleri birer açık sistem olarak değerlendirmek önemli bir gerekliliktir. Çevresiyle insan, bilgi, hammadde ve enerji alışverişi olan sistemler açık sistem olarak nitelendirilmektedir. Çevresiyle insan, bilgi, hammadde, enerji alışverişi olmayan sistemler kapalı sistemlerdir. Fakat kapalı yapıda bir sistem, işletmeler için kesinlikle söz konusu olamaz. Özetlemek gerekirse her işletme çevreyle sürekli etkileşim içinde olan açık birer sistemdir.

Çevresiyle insan, bilgi, hammadde ve enerji alışverişi olan sistemler açık sistem olarak nitelendirilmektedir.

Sistem; çevreyle ve birbirleriyle ilişkili çeşitli bileşenlerden veya bir başka deyişle, alt sistemlerden oluşan bir bütündür.

Bir sistem olarak işletmeler çeşitli alt birimlerden meydana gelmektedir. Örneğin bir işletme sistemi için pazarlama bölümü, alt düzeyde bir sistemdir. Pazarlama bölümü, işletme içerisinde finansman, insan kaynakları ve üretim gibi diğer bölümlerle uyumlu bir şekilde çalışmalı ve üst sistem olan işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çaba göstermelidir. İşletme çevresini iç içe geçmiş bir sistemler bütünü olarak algılamak, sistem yaklaşımının bize sunduğu önemli bir kolaylıktır.

- **Sinerji:** Bütünün kendisini oluşturan parçaların tek başlarına yaratabilecekleri değerlerin toplamından daha fazla bir değer yaratması durumudur.
- **Entropi :** Doğadaki tüm sistemlerin yok olmaya mahkum oldukları şeklinde açıklanabilecek bir kavramdır. Sistemler entropi olgusuna karşı, bünyelerinde gereğinden daha fazla enerji üretmeye

çabalamaktadırlar. Sistemlerin bu eğilimi negatif entropi olarak adlandırılmaktadır.

- **Eko-finalite:** Sistem yaklaşımına göre, belli sonuçlara ulaşmak için izlenebilecek yollar oldukça çeşitlidir. Farklı noktalardan başlayarak veya farklı yolları kullanarak da aynı sonuçlar elde edilebilir. Bu bağlamda işletmeciler tek bir doğruya takılıp kalmamalıdır. Çeşitli yenilik arayışlarına imkan sağlayan, motive edici bir işletme ortamı yaratmalı ve işletme çevresini olası yenilikçi yolları bulabilmek adına dikkatli bir şekilde izlemelidirler.

İŞLETME ÇEVRESİNİN TEMEL SEVİYELERİ

Sistem bakış açısıyla işletme çevresi; işletme içinden başlayan ve çeşitli katmanları olan bir yapıyı ifade eder. İşletme çevresiyle ilgili ilk sınıflandırma; işletme çevresinin işlete sınırları içinde kalan kısmına işletmenin iç çevresi ya da kısaca iç çevre denilmektedir. İşletme çevresinin işletme sınırları dışında kalan kısmı ise işletmenin dış çevresini oluşturmaktadır ve kısaca dış çevre olarak adlandırılmaktadır.

İç çevre; işletme sınırları içinde kalan ve işletmenin misyonunu, vizyonunu, temel yeteneklerini, örgüt yapısını ve örgütsel kültürünü içinde barındıran bir alt sistemler topluluğudur.

Bunun aksine dış çevre işletmenin sınırları dışında yer alan ve işletmeyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilen çeşitli bileşenleri içeren bir çeşit üst sistemdir. Söz konusu bu üst sisteminde işletmeyi doğrudan etkileyen bileşenlerine işletmenin yakın dış çevresi, işletmenin sektörel çevresi veya işletmenin mikro çevresi denilmektedir. İşletmenin sektörel çevresi, işletmenin yakın çevresi veya işletmenin mikro çevresi şeklinde de adlandırılmaktadır. İşletmenin genel çevresi işletmenin makro çevresi olarak da düşünülebilir.

Sistem bakış açısıyla işletme çevresi; işletme içinden başlayan ve çeşitli katmanları olan bir yapıyı ifade eder.

İşletmenin Genel Çevresi; işletme faaliyetleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Genel çevrenin işletme üzerindeki etkisi öncelikle işletmenin sektörel çevresinde kendini göstermekte, daha sonra söz konusu etkinin şiddetine göre işletmeyi de etkisi altına alabilmektedir.

Siyasal-Yasal Çevre; bu faktörlerin işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisi oldukça güçlüdür. Siyasal-yasal çevre işletmelerin neleri yapamayacağını kesin çizgilerle belirleyen genel bir çerçeve niteliğindedir. Siyasal-yasal çevre tüm işletmecilik faaliyetlerini etkileyebilme gücündedir. Siyasal-yasal çevre genel olarak siyasal sistem, yasal ve siyasal kurumlar, yasalar ve diğer çeşitli düzenlemeleri de içine alan bir yapı olarak tanımlanabilir. Siyasal-yasal çevre işletme

faaliyetlerini düzenleyen yasaların kaynağıdır. Bu nedenle her işletme tarafından yakından takip edilmelidir.

Siyasal-yasal çevrenin en güçlü aktörü devlettir. Devlet, yasal düzenlemeler yapabilme gücünün yanında, bilgiye erişimin sağlanması ve paylaşılması gibi işlevler de üstlenmiştir.

Ekonomik Çevre; işletmelerin ekonomik çevresi faaliyette bulundukları ülkedeki ekonomik durumla yakından ilgilidir. Ekonomik çevre, işletmelerin var olan kıt kaynakları kullanarak, sonsuz insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretim yaptıkları ortamdır.

İşletmeler, faaliyette bulundukları ekonominin güncel durumunu yakından takip etmelidirler. Güncel ekonomik gelişmeler, işletmelerin faaliyetlerini kısa dönemde etkileme gücüne sahiptir.

İşletmelerin analiz etmede en çok zorlandıkları konu; ekonomik çevrede yaşanan değişimlerin uzun dönemli yapısal değişiklikler mi yoksa geçici değişimler mi olduğudur. Yapısal değişimler, ekonomiyi derinden etkileyen dönüşümler olarak tanımlanabilir.

Sosyokültürel Çevre ; işletme çevresindeki toplumsal yapıyı ve işletmenin faaliyet gösterdiği toplumun kültürel değerlerini içeren çevresel bir bileşendir. İki temel boyutta incelenebilen bir kavramdır. Bu boyutlardan ilki sosyal, bir başka deyişle toplumsal boyut, diğeri ise kültürel boyuttur. Sosyal boyut toplumdaki sınıfsal çatışmaları ve yapıyı, demografik özellikleri, yaşam tarzlarını, toplumsal hareketliliği, toplumsal eylem potansiyelini ve eğitim, din, meslekler gibi daha gelenekse toplumsal kurumları içermektedir.

Bir ülkedeki nüfusun yapısı, güncel durumu ve değişim eğilimleri demografik özellikler olarak tanımlanabilir.

Sosyokültürel çevrenin ikinci temel bileşeni kültürdür. Bir sosyal sistemde meydana gelen gelişmeleri anlayabilmek için o sistemin kültürünü iyi analiz etmek gerekmektedir. Antropolojik açıdan kültür insanların doğaya ekledikleri dil, gelenek-görenek, tarih, sanat, yaşam tarzı ve dinsel inançlar gibi maddi ve manevi varlıkların toplamı olarak tanımlanabilir.

Kültür kavramının önemli bileşenlerinden birisi de toplumsal değerlerdir. Birçok toplumsal değer, bireye gelişme çağlarında aileleri tarafından aktarılmakta ve bireylerin kişiliklerinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Bireylerin sahip oldukları bazı değerlerin değişimi zor hatta mümkün değildir. Bu tür değerler temel değerler olarak adlandırılmaktadır. Fakat her toplumsal değer, temel değer değildir. Temel değer olmayan ve göreceli olarak daha kolay değiştirilebilen değerler ise ikincil değerler olarak anılmaktadır. Temel değerlerin değiştirilmesi

oldukça güçtür. İkincil değerler göreceli olarak daha kolay değişebilir.

Teknolojik Çevre: teknoloji, girdileri çıktılara dönüştürmek için gerekli olan uzmanlık, bilgi, araç ve yetenek şeklinde tanımlanabilir. Teknolojik yenilikler ürüne ve/veya sürece ilişkin olabilir. Var olan bir ürüne yeni bir özellik eklenmesi veya yepyeni bir ürün ortaya konması, ürüne ilişkin teknolojik yenilik olarak tanımlanmaktadır. Sürece ilişkin teknolojik yenilikler ise ürünlerin üretim aşamasındaki yenilikleri veya işletmenin genel yönetsel süreçlerindeki yenilikleri ifade etmektedir. İşletmelerin girdi olarak kullandığı doğal kaynaklar ile iklimsel, coğrafi ve jeolojik etkenler işletmelerin doğal çevresini oluşturmaktadır. Doğal çevre, işletmelerin kuruluş yerinin saptanmasında ve işletmecilik faaliyetlerinin verimli bir şekilde sürdürülebilmesinde oldukça etkilidir.

Gelişen ekonomi ve işletmelerin, hayatın her alanında var olmaya başlamaları ister istemez işletme çevre etkileşiminde bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Fakat toplum genelinde artan eğitim düzeyiyle birlikte çevresel sorunlara olan duyarlılık giderek artmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken doğal çevreye en az zarar verecek yolları aramalıdır.

Doğal Çevre: işletmelerin kuruluş yerinin saptanmasında ve işletmecilik faaliyetlerinin verimli bir şekilde sürdürülebilmesinde oldukça etkilidir. Doğal afetler işletmecilik faaliyetlerinin kesintiye uğramasına veya tamamen sonlandırılmasına neden olabilir.

Küresel Çevre: İşletmelerin siyasal-yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve doğal çevre faktörlerini etkileme potansiyeli olan ve dolayısıyla tüm çevresini bir anlamda kapsayabilen genel çevre bileşeni küresel çevre olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin tüm çevresini etkileyebilme potansiyeli olan en dış çevre işletmenin küresel çevresidir.

İşletmenin Sektörel Çevresi; işletme dış çevresinin bir alt sistemidir ve işletme genel çevresiyle işletme iç çevresi arasında bir konumda yer almaktadır. İşletmenin sektörel çevresi, görev çevresi olarak da anılmaktadır. Sektör; benzer ürünler üreten, bu üretim için benzer girdiler kullanan, benzer stratejik iş birliklerinin içinde yer almaya çalışan, benzer yasal düzenlemelere uymakla yükümlü olan ve benzer nitelikte çalışanları bünyesine katmak için çabalayan işletmelerden oluşmaktadır. Sektörel çevre, işletmenin iç çevresi ile işletmenin genel çevresi arasında yer alan ve işletme faaliyetleri doğrudan etkileyebilen bir yapıdır. İşletmelerin sektörel çevresinin temel olarak beş bileşenden oluştuğu belirtilebilir:

- Rakipler ve rekabet
- Müşteriler

- Tedarikçiler ve stratejik ortaklıklar
- Yasal düzenleyiciler ve çıkar grupları
- İşgücü piyasası

Rakipler ve Rekabet; aynı veya benzer ürünleri üreterek piyasaya sunan herhangi bir işletme, aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka işletmenin rakibi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler rakipleriyle fiyat, ürün kalitesi, ürün çeşitliliği, ürünlerin kolay erişilebilirliği, ürünlerin özellikleri ve müşteriler sağladıkları satış sonrası hizmetlerin kalitesi gibi konularda rekabet etmektedirler. Bazı sektörler yeni işletmelerin giriş yapmasına izin vermeyen çeşitli engeller içermektedir. Yeni işletmelerin bazı sektörlerde giriş yapamamalarının nedenleri arasında;

- Sektörde iş yapmak için gerekli işletme hacminin oldukça büyük olması
- Sektörde iş yapmak için gereken sermaye birikiminin oldukça fazla olması
- Sektörde yer alan işletmelerin ürünlerinin oldukça farklılaşmış, yenilikçi ürünler olması
- Değişim maliyetlerinin yüksekliği
- Dağıtım kanallarına erişiminin kısıtlı olması
- Sektöre girişte çeşitli yasal engellerin bulunması

Değişim maliyetleri; müşterilerin belli bir işletmenin sağladığı mal veya hizmeti satın almak yerine, rakip işletmelerin sağladığı benzer mal veya hizmeti tercih etmeleri durumunda katlanmak zorunda kalacakları maliyetler olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörel çevredeki rekabetin yoğunluğu üzerinde etkili olan bir başka etken de ikame ürünlerdir. İkame ürünler işletmenin sunduğu ürünlerin yerini alabilecek, işletmenin sunduğu ürüne benzemeyen mal veya hizmetler olarak tanımlanmaktadır.

Rakipler ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabetin şiddeti, işletmelerin performansını doğrudan etkileyebilmektedir.

Müşteriler; işletmelerin sundukları ürünleri kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için talep edebilecekleri gibi, yeniden satmak veya kendi üretim süreçlerinde kullanmak üzere de talep edebilirler. Kendi bireysel ihtiyaçları için işletmelerin çeşitli çıktılarını talep eden müşteriler, bireysel müşteri olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanında işletmelerin ürünlerini yeniden satmak veya kendi üretim süreçlerinde kullanmak için talep eden müşteriler, endüstriyel müşteri olarak adlandırılmaktadır. Bireysel müşteriler, işletmelerin çıktılarını kendi ihtiyaçlarını karşılamak için talep ederken endüstriyel müşteriler bu çıktıları üretim süreçlerinde kullanmak ve/veya yeniden satmak için talep ederler.

Geniştirilmiş ürün kavramı, satın alınan herhangi bir ürünün somut faydasına eşlik eden satış sonrası hizmetler, garanti koşulları, ödeme kolaylıkları ve ürün imajı gibi etkenleri kapsayan daha bütünsel bir yapıyı ifade etmektedir.

Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklıklar: İşletmelerin ihtiyaç duydukları girdilerin birçoğu, işletmelerin birlikte çalıştığı tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır. Tedarikçiler işletmelerin üretim süreçlerinde ihtiyaç duyacağı girdileri sağlayan kişi ya da kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmecilik süreçleri için gerekli olan girdilerin önemli bir bölümü tedarikçiler tarafından sağlanmaktadır.

Tedarikçilik konusunda 1980'lerden sonra yaşanan gelişmeler sonucunda işletmeye girdi sağlayan tüm tedarikçilerin birbiriyle bağlantılı olduğu zincirleme yapılar oluşmuştur. Bu yapılara tedarik zinciri adı verilmektedir.

İşletmeler çeşitli ortak hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmek için bazı işletmelerle oldukça yakın iş ilişkileri kurmak durumundadır. İşletmelerin bu tür bir etkileşim içinde oldukları işletmeler, söz konusu işletmenin stratejik ortakları olarak adlandırılmaktadır.

İş Gücü Piyasası: İşletmeler faaliyetlerini sürdürmek için gerek duydukları işgücünü genelde işletme sınırları dışından temin etmek zorundadır.

İşletmenin faaliyetleri için ihtiyaç duyduğu emek, işgücü piyasasından karşılanmaktadır.

İşletmenin ihtiyaç duyabileceği işgücünün işgücü piyasasından sağlanabilmesi dışında, işgücünün eğitim durumu ve eğitim ihtiyaçları, ücret, ücret dışı faydalar, sendikaların varlığı veya yokluğu, işgücünün sosyal değerleri gibi etkenler de işgücü piyasası değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır.

İşgücü piyasasının önemli aktörlerinden birisi de sendikalarlardır. Herhangi bir işgücü piyasasında sendikaların varlığının ve etkililiğinin, işletmelerin işgücüne yönelik çeşitli uygulamalarında belirleyici bir rol oynayacağı oldukça açıktır.

Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar

Grupları: İşletmelerin sektörel çevresinde yer alan düzenleyici kurumların ve çıkar gruplarının işletmelerin faaliyetleri üzerinde önemli bir yaptırım gücü vardır. Düzenleyici kurumlar, devlet tarafından kamu yararını korumak amacıyla kurulmuş, belli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, bu alanlardaki uygulama kalıplarını belirleyen veya çeşitli düzenlemeler yapan resmi kuruluşlardır.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken hangi düzenleyici kurumların doğrudan etki altında yer aldıklarını iyi bilmeli ve bu kurumların öngördükleri düzenlemelere uymak zorunda olduklarını unutmamalıdır.

Düzenleyici kurumların aksine çıkar grupları, devlet tarafından oluşturulmuş resmi bir yapıyı

ifade etmemektedir. Bu tür gruplar kar amacı gütmeyen ir sivil toplum kuruluşunun çatısı altında faaliyet gösterebileceği gibi, sosyal medya üzerinde merkezi bir yönetimi olmayan bir yapı olarak da faaliyet gösterebilir.

Düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyebilen önemli çevresel faktörlerdir.

Günümüzde işletmeleri etkileyen çıkar gruplarının, daha çok internet tabanlı sosyal ağlar üzerinden faaliyet gösterme eğiliminde oldukları belirtilebilir.

İşletmenin İç Çevresi; işletmenin çevresi sistem bakış açısıyla incelendiğinde, her işletmenin kendisine özgü bir iç çevresi olduğu ortaya çıkar. İç çevre, işletme sisteminin en derinde yer alan alt sistemi olarak düşünülebilir. İç çevre, işletme çevresinin en alt seviyeli sistemidir. İşletmelerin iç çevresinin işletmeden işletmeye farklılık göstermesi, işletmelerin iç çevre bileşenlerinin değişen yapısıyla açıklanmaktadır.

Misyon, Vizyon ve Temel Yetenekler; işletmelerin yaptıkları işle ve bu işi nasıl yaptıklarıyla yakından ilgilidir. Misyon kavramı, bir işletmenin var olma nedeni olarak tanımlanabilir. İşletme misyonu, işletmenin amacını ortaya koymalı, işletmenin kime, nasıl ve neden hizmet ettiğini açıklayabilmelidir. Vizyon kavramı ise işletmenin gelecekte kendini görmek istediği konumu tanımlamaktadır. Vizyon kavramı yapısında, doğal olarak, bir parça hayalci unsurlar bulundurulabilir. İşletmelerin en iyi bildikleri ve yaptıkları işler onların temel yetenekleri üzerine odaklanmakta, temel yeteneklerinin dışındaki işleri ise o alanda uzman olan diğer işletmelerden sağlamaktadırlar. Misyon kavramı işletmenin bugünüyle, vizyon kavramı ise geleceğiyle ilgilidir.

Örgüt Yapısı; örgütlenme, bir işletmede kimin, neyi, hangi yetkiyle gerçekleştireceğinin ortaya konması sürecidir. Bu süreç sonunda kaynakların nasıl konumlandırıldığını, yapılacak görevlere ilişkin ne tür bir işbölümüne gidildiğini ve işletme içindeki birimlerin nasıl koordine edildiklerini gösteren bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu yapı işletmecilikte örgüt yapısı olarak adlandırılmaktadır. Örgüt yapısı yetkinin işletme içindeki dağılımını işletmedeki iletişim kanallarını ve işletme amaçları arasındaki hiyerarşik düzeni betimler.

Örgüt Kültürü; Her işletmenin kendi yapısına has bir türü vardır. Örgüt kültürü, işletmelerin beşeri boyutuyla ve toplum işletme etkileşimiyle yakından ilgili bir kavramdır.

Örgüt kültürü ortak anlam, anlayış ve anlamlandırma çabalarıdır. Örgüt kültürü, bireylerin karar verme süreçlerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bunların yanı sıra örgüt kültürü, işletmelerin işgücü piyasasıyla olan ilişkilerinde de oldukça belirleyici olmaktadır. İşletmeler, işletme kurucuları veya efsane

yöneticiler gibi kahramanları kullanarak, işletmeye ilişkin çeşitli başarı hikayelerinin yayılımını sağlayarak, sloganlar veya semboller üreterek, işletme çalışanlarının bir araya geldikleri çeşitli törenler düzenleyerek örgüt kültürlerini geliştirmeye ve pekiştirmeye çabalamaktadırlar.

İŞLETMELER VE ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Çevre, işletmeler için hem fırsatlar sunmakta hem de tehditler yaratmaktadır. Çevresel belirsizlikler, işletmelerin fırsatları ve tehditleri algılamalarını zorlaştırmaktadır. İş yaşamındaki işletme çevresinin, etkileşim düzeyi çok yüksek, genel ve sektörel çevre itibarıyla iç içe geçmiş çeşitli alt bileşenlerinden oluşan bir yapı olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Belli toplumsal ve kültürel eğilimler, yasal çevrede çeşitli değişimlere neden olabilmekte veya işletmelerin ekonomiye ilişkin algıları, bazı siyasal adımların atılmasını sağlayabilmektedir. Çevresel belirsizlik, işletmeleri yakından ilgilendiren çevresel faktörlerin sayısı, bu faktörlerin değişim hızının bir fonksiyonu olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin performanslarında çevresel belirsizliğin derecesi ve bu belirsizlikle baş edebilmek için alınan önlemlerden elde edilen sonuçlar, hayati önem taşımaktadır.

SORU-CEVAP

SORU: İŞLETMELERİN SEKTÖREL ÇEVRESİ TEMEL OLARAK KAÇ BİLEŞENDEN OLUŞUR?

CEVAP: BEŞ BİLEŞENDEN OLUŞUR BUNLAR; RAKİPLER VE REKABET, MÜŞTERİLER, TEDARİKÇİLER VE STRATEJİK ORTAKLAR, İŞGÜCÜ PİYASASI, DÜZENLEYİCİ KURUMLAR VE ÇIKAR GRUPLARIDIR.

2

SORU: EKONOMİK ÇEVRE NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN EKONOMİK ÇEVRESİ; FAALİYETTE BULUNDUKLARI ÜLKEDEKİ EKONOMİK DURUMLA YAKINDAN İLGİLİDİR. İŞLETMELERİN VAR OLAN KİT KAYNAKLARI KULLANARAK, SONSUZ İNSAN İHTİYAÇLARINI KARŞILAYABİLMEK İÇİN ÜRETİM YAPTIKLARI ORTAM, İŞLETMENİN EKONOMİK ÇEVRESİDİR.

3

SORU: DÜZENLEYİCİ KURUMLAR KİMLERDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN SEKTÖREL ÇEVRESİNDE YER ALAN DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN VE ÇIKAR GRUPLARININ İŞLETMELERİN FAALİYETLERİ ÜZERİNDE ÖNEMLİ BİR YAPTIRIM GÜCÜ VARDIR.

DÜZENLEYİCİ KURUMLAR; DEVLET TARAFINDAN KAMU YARARINI KORUMAK AMACIYLA KURULMUŞ, BELLİ UZMANLIK ALANLARINDA FAALİYET GÖSTEREN, BU ALANLARDAKİ UYGULAMA KALIPLARINI BELİRLEYEN VEYA ÇEŞİTLİ DÜZENLEMELER YAPAN RESMİ KURULUŞLARDIR.

4

SORU: DOĞAL ÇEVRE NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN GİRDİ OLARAK KULLANDIĞI DOĞAL KAYNAKLAR İLE İKLİMSEL, COĞRAFİ VE JEOLJİK ETKENLER İŞLETMELERİN DOĞAL ÇEVRESİNİ OLUŞTURMAKTADIR.

5

SORU: KÜRESEL ÇEVRE BAZINDA İŞLETMEYE DÜŞEN NEDİR?

CEVAP: İŞLETMECİLERE DÜŞEN KÜRESELLEŞMEYİ GÖRMEZDEN GELMEK YERİNE, VARLIĞINI KABUL EDİP İŞLETME ÇEVRESİNİ KÜRESEL EĞİLİMLERİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURARAK ANALİZ ETMEKTİR.

6

SORU: DOĞAL ÇEVRE İŞLETME AÇISINDAN NEDEN ÖNEMLİDİR?

CEVAP: DOĞAL ÇEVRE, İŞLETMELERİN KURULUŞ YERİNİN SAPTANMASINDA VE İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNİN VERİMLİ BİR ŞEKİLDE SÜRDÜRÜLEBİLMESİNDE OLDUKÇA ETKİLİDİR.

7

SORU: KÜRESEL ÇEVRE NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN SİYASAL-YASAL, EKONOMİK, SOSYOKÜLTÜREL, TEKNOLOJİK VE DOĞAL ÇEVRE FAKTÖRLERİNİ ETKİLEME POTANSİYELİ OLAN VE DOLAYISIYLA TÜM ÇEVRESİNİ BİR ANLAMDA KAPSAYABİLEN GENEL ÇEVRE BİLEŞENİ KÜRESEL ÇEVRE OLARAK ADLANDIRILMAKTADIR.

8

SORU: İŞLETMELER AÇISINDAN DÜZENLEYİCİ KURUMLAR NEDEN ÖNEMLİDİR?

CEVAP: DÜZENLEYİCİ KURUMLAR; DEVLET TARAFINDAN KAMU YARARINI KORUMAK AMACIYLA KURULMUŞ, BELLİ UZMANLIK ALANLARINDA FAALİYET GÖSTEREN, BU ALANLARDAKİ UYGULAMA KALIPLARINI BELİRLEYEN VEYA ÇEŞİTLİ DÜZENLEMELER YAPAN RESMİ KURULUŞLARDIR. DÜZENLEYİCİ KURUMLAR TARAFINDAN YAPILAN İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELER, İŞLETMELER AÇISINDAN BAĞLAYICI NİTELİK TAŞIMAKTADIR. İŞLETMELER FAALİYETLERİNİ SÜRDÜRÜRKEN HANGİ DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN DOĞRUDAN ETKİ ALANINDA YER ALDIKLARINI İYİ BİLMELİ VE BU KURUMLARIN ÖNGÖRDÜKLERİ DÜZENLEMELERE UYMAK ZORUNDA OLDUKLARINI UNUTMAMALIDIRLAR.

9

SORU: RAKİPLER VE REKABET NEDİR?

CEVAP: AYNI VEYA BENZER ÜRÜNLERİ ÜRETEREK PİYASAYA SUNAN HERHANGİ BİR İŞLETME, AYNI SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN BİR BAŞKA İŞLETMENİN RAKİBİ OLARAK TANIMLANMAKTADIR.

10

SORU: İŞLETMELER HANGİ KONULARDA REKABET EDERLER?

CEVAP: İŞLETMELER RAKİPLERİYLE FİYAT, ÜRÜN KALİTESİ, ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ, ÜRÜNLERİN KOLAY ERİŞİLEBİLİRLİĞİ, ÜRÜNLERİN ÖZELLİKLERİ VE MÜŞTERİLERE SAĞLADIKLARI SATIŞ SONRASI HİZMETLERİN KALİTESİ GİBİ KONULARDA REKABET ETMEKTEDİRLER.

11

SORU: MÜŞTERİLER KİMLERDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN SEKTÖREL ÇEVRESİNİN TEMEL BİLEŞENLERİNDEN BİRİSİ DE MÜŞTERİLERDİR. MÜŞTERİLER, İŞLETMELERİN SUNDUKLARI ÜRÜNLERİ KENDİ BİREYSEL İHTİYAÇLARI KARŞILAMAK İÇİN TALEP EDEBİLECEKLERİ GİBİ, YENİDEN SATMAK VEYA KENDİ ÜRETİM SÜREÇLERİNDE KULLANMAK ÜZERE DE TALEP EDEBİLİRLER. KENDİ BİREYSEL İHTİYAÇLARI İÇİN İŞLETMELERİN ÇEŞİTLİ ÇIKTILARINI TALEP EDEN MÜŞTERİLER, BİREYSEL MÜŞTERİ OLARAK

NİTELENDİRİLMEKTEDİR. BUNUN YANINDA İŞLETMELERİN ÜRÜNLERİNİ YENİDEN SATMAK VEYA KENDİ ÜRETİM SÜREÇLERİNDE KULLANMAK İÇİN TALEP EDEN MÜŞTERİLER, ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ OLARAK ADLANDIRILMAKTA DİR.

12

SORU: TEDARİKÇİLER VE STRATEJİK ORTAKLIKLAR KİMLERDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN İHTİYAÇ DUYDUKLARI GİRDİLERİN BİRÇOĞU, İŞLETMELERİN BİRLİKTE ÇALIŞTIĞI TEDARİKÇİLER TARAFINDAN SAĞLANMAKTA DİR. TEDARİKÇİLER İŞLETMELERİN ÜRETİM SÜREÇLERİNDE İHTİYAÇ DUYACAĞI GİRDİLERİ SAĞLAYAN KİŞİ VEYA KURULUŞLAR ŞEKLİNDE TANIMLANMAKTA DİR.

13

SORU: İŞGÜCÜ PİYASASI NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN PERFORMANSI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN BİR DİĞER SEKTÖREL ÇEVRE BİLEŞENİ DE İŞGÜCÜDÜR.

14

SORU: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER NELERDİR?

CEVAP: BİR ÜLKEDEKİ NÜFUSUN YAPISI, GÜNCEL DURUMU VE DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER OLARAK TANIMLANABİLİR.

15

SORU: TEKNOLOJİ NEDİR?

CEVAP: TEKNOLOJİ, GİRDİLERİ ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜRMEK İÇİN GEREKLİ OLAN UZMANLIK, BİLGİ, ARAÇ VE YETENEK ŞEKLİNDE TANIMLANABİLİR.

16

SORU: İŞLETMELERDE TEKNOLOJİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

CEVAP: İŞLETMELER ÜRÜNE İLİŞKİN YENİLİKLERİ YAKINDAN İZLERKEN, SÜRECE İLİŞKİN GELİŞMELERİ GÖZDEN

KAÇIRMAMALIDIRLAR. UNUTULMAMASI GEREKEN; HER İKİ TÜR TEKNOLOJİK YENİLİĞİN DE RAKİP İŞLETMELERE KARŞI REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA POTANSİYELİNE SAHİP OLDUĞUDUR.

17

SORU: ÇEVRESEL GÖZLEM ADINA YÖNETİCİLER NELER YAPMALIDIR?

CEVAP: BU AMAÇLA İŞLETMELER, ÇEVREYE İLİŞKİN SÜREKLİ BİLGİ EDİNİLMESİNE OLANAK SAĞLAYAN ÇEŞİTLİ MEKANİZMALAR KURMALIDIR.

18

SORU: İŞLETMELER İHTİYAÇ DUYDUĞU İŞGÜCÜNÜ NEREDEN TEMİN EDER?

CEVAP: İŞLETMELER FAALİYETLERİNİ SÜRDÜRMEK İÇİN GEREK DUYDUKLARI İŞGÜCÜNÜ GENELDE İŞLETME SINIRLARI DIŞINDAN TEMİN ETMEK ZORUNDADIRLAR. İŞLETME GEREKSİNİMLERİNE UYGUN İŞGÜCÜNÜN BULUNMASI VE DAHA SONRASINDA SEÇİLMESİ İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNCE YÜRÜTÜLEN TEMEL İŞLEVLERDEN BİRİDİR. BU SEÇİMİN SONUÇLARI İŞLETMENİN BAŞARISI ÜZERİNDE OLDUKÇA ÖNEMLİ BİR ETKİYE SAHİPTİR.

19

SORU: EKONOMİK ÇEVRE İŞLETMEYİ NASIL ETKİLER?

CEVAP: EKONOMİK ÇEVRE İŞLETME FAALİYETLERİNİ OLDUKÇA DERİNDEN ETKİLEYEBİLİR. EKONOMİK ÇEVRENİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ, ÜÇ TEMEL NOKTADA ÖZETLENEBİLİR. BU NOKTALAR: EKONOMİNİN GÜNCEL DURUMU, EKONOMİNİN KONJONKTÜREL YAPISI VE EKONOMİDE YAŞANAN YAPISAL DEĞİŞİMLERDİR.

20

SORU: SOSYOKÜLTÜREL ÇEVRE NEDİR?

CEVAP: KISACA İFADE ETMEK GEREKİRSE, SİYASAL-YASAL ÇEVRE GENEL OLARAK SİYASAL SİSTEM, YASAL VE SİYASAL KURUMLAR, YASALAR VE DİĞER ÇEŞİTLİ

DÜZENLEMELERİ DE İÇİNE ALAN BİR YAPI OLARAK TANIMLANABİLİR.

21

SORU: İŞLETME SINIRLARI EN GENEL ANLAMDA NASIL TANIMLANIR?

CEVAP: İŞLETMELERİN ÇEVRESİ EN GENEL İFADESİYLE İŞLETME SINIRLARI DIŞINDA KALAN HER ŞEY OLARAK TANIMLANABİLİR.

22

SORU: BİR İŞLETME FAALİYETLERİNİ HANGİ GİRDİLER SAYESİNDE GERÇEKLEŞTİRİR?

CEVAP: FAALİYET ALANI NE OLURSA OLSUN FAALİYET ALANI NE OLURSA OLSUN, HER İŞLETME SÖZ KONUSU FAALİYETLERİNİ ÇEVREDEN ELDE ETTİĞİ GİRDİLER SAYESİNDE GERÇEKLEŞTİRMEKTEDİR.

23

SORU: ÇEVREDEN ETTİĞİ ÇIKTILARI İŞLETMELER NE YAPAR?

CEVAP: İŞLETMELER ELDE ETTİĞİ ÇIKTILARI DA YİNE AYNI ÇEVREYE SUNARAK DEVAMLILIK, KÂR ELDE ETME VE SOSYAL SORUMLULUK GİBİ ÇEŞİTLİ İŞLETMECİLİK AMAÇLARINI YERİNE GETİREBİLMEKTEDİR.

24

SORU: İŞLETMENİN ÇEVRESİNİ TAM OLARAK ANLAYABİLMEK İÇİN NE TUR BİR YOL İZLENMELİDİR?

CEVAP: İŞLETME ÇEVRESİ, HER NE KADAR İŞLETME SINIRLARI DIŞINDA KALAN HER ŞEY OLARAK TANIMLANSA DA, İŞLETME VE ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİYİ TAM OLARAK ANLAYABİLMEK DAHA KAPSAMLI BİR ANALİZ SÜRECİNİ GEREKTİRMEKTEDİR. BU SÜREÇTE İŞLETMECİLERİN EN ÖNEMLİ YOL GÖSTERİCİSİ GENEL SİSTEM YAKLAŞIMIDIR.

25

SORU: SİSTEM NEDİR?

CEVAP: SİSTEM; ÇEVREYLE VE BİRBİRLERİYLE İLİŞKİLİ ÇEŞİTLİ PARÇALARDAN VEYA BİR BAŞKA DEYİŞLE

ALT SİSTEMLERDEN OLUŞAN BİR BÜTÜN OLARAK TANIMLANABİLİR.

26

SORU: ALT SİSTEM NEDİR?

CEVAP: SİSTEMİN KENDİ İÇİNDE BÜTÜNLÜK ARZ EDEN ALT BİLEŞENLERİDİR.

27

SORU: İŞLETME İLE ÇEVRE ETKİLEŞİM SÜRECİ NASILDIR?

CEVAP: ÇEVREYLE ETKİLEŞİMİ SIRASINDA SİSTEM, ÇEVREDEN ÇEŞİTLİ GİRDİLER ALMAKTA, BU GİRDİLERİ BELLİ BİR SÜREÇ ÇERÇEVESİNDE İŞLEMekte VE BU SÜRECİN SONUCU OLARAK MEYDANA GELEN ÇIKTILARI YİNE ÇEVREYE SUNMAKTADIR.

28

SORU: İŞLETMELER NEDEN AÇIK BİRER SİSTEM OLARAK DEĞERLENDİRİLİRLER?

CEVAP: İŞLETMELER DE ÇEVREYLE OLAN ETKİLEŞİMLERİNİ SİSTEM YAKLAŞIMINA OLDUKÇA BENZER BİR GİRDİ-ÇIKTI SÜRECİ ÇERÇEVESİNDE GERÇEKLEŞTİRMEKTEDİRLER. BU BAKIMDAN İŞLETMELERİ BİRER AÇIK SİSTEM OLARAK DEĞERLENDİRMEK ÖNEMLİ BİR GEREKLİLİKTİR.

29

SORU: BİR SİSTEM OLARAK İŞLETMELER HANGİ ALT BİRİMLERDEN MEYDANA GELMEKTEDİR?

CEVAP: BİR İŞLETME SİSTEMİ İÇİN PAZARLAMA BÖLÜMÜ, ALT DÜZEYDE BİR SİSTEMDİR. PAZARLAMA BÖLÜMÜ, İŞLETME İÇERİSİNDE FİNANSMAN, İNSAN KAYNAKLARI VE ÜRETİM GİBİ DİĞER BÖLÜMLERLE UYUMLU BİR ŞEKİLDE ÇALIŞMALI VE ÜST SİSTEM OLAN İŞLETMENİN AMAÇLARINA ULAŞABİLMESİ İÇİN ÇABA GÖSTERMELİDİR.

30

SORU: İŞLETMELERDE ÜST SİSTEM NEDİR?

CEVAP: ÜST SİSTEM OLARAK NİTELENDİRDİĞİMİZ İŞLETMENİN İSE

ÖNCELİKLE BULUNDUĞU SEKTÖRÜN, DAHA SONRA ULUSAL VE KÜRESEL EKONOMİNİN BİR ALT SİSTEMİ OLDUĞUNU BELİRTMEK GEREKMEKTEDİR.

31

SORU: GENEL SİSTEM YAKLAŞIMIN BİZE SUNDUĞU ÖNEMLİ BİR KOLAYLIK NEDİR?

CEVAP: İŞLETME ÇEVRESİNİ İÇ İÇE GEÇMİŞ BİR SİSTEMLER BÜTÜNÜ OLARAK ALGILAMAKTIR.

32

SORU: GENEL SİSTEM YAKLAŞIMI'YLA İLGİLİ OLARAK İŞLETMECİLER TARAFINDAN GÖZ ARDI EDİLMEMESİ GEREKEN DİĞER KAVRAMLAR NELERDİR?

CEVAP: SİNERJİ, ENTROPİ VE EKOFİNALİTEDİR.

33

SORU: SİNERJİ NEDİR?

CEVAP: BÜTÜNÜN KENDİSİNİ OLUŞTURAN PARÇALARIN TEK BAŞLARINA YARATABİLECEKLERİ DEĞERLERİN TOPLAMINDAN DAHA FAZLA BİR DEĞER YARATMASI DURUMUDUR.

34

SORU: ENTROPİ NEDİR?

CEVAP: DOĞADAKİ TÜM SİSTEMLERİN YOK OLMAYA MAHKÛM OLDUKLARI ŞEKLİNDE AÇIKLANABİLECEK BİR KAVRAMDIR. SİSTEMLER ENTROPİ OLGUSUNA KARŞI, BÜNYELERİNDE GEREĞİNDEN DAHA FAZLA ENERJİ ÜRETMEYE ÇABALAMAKTADIRLAR.

35

SORU: EKOFİNALİTE NEDİR?

CEVAP: İŞLETMECİLER TEK BİR DOĞRUYA TAKILIP KALMAMALIDIRLAR. ÇEŞİTLİ YENİLİK ARAYIŞLARINA İMKÂN SAĞLAYAN, MOTİVE EDİCİ BİR İŞLETME ORTAMI YARATMALI VE İŞLETME ÇEVRESİNİ OLASI YENİLİKÇİ YOLLARI BULABİLMEK ADINA DİKKATLİ BİR ŞEKİLDE İZLEMELİDİRLER.

36

SORU: İŞLETME ÇEVRESİNİ SİSTEM BAKIŞ AÇISIYLA ELE ALDIĞIMIZDA NASIL BİR YAPI GÖRÜRÜZ?

CEVAP: İŞLETME ÇEVRESİNİ SİSTEM BAKIŞ AÇISIYLA ELE ALDIĞIMIZDA, BUNUN İŞLETME İÇİNDEN BAŞLAYAN VE ÇEŞİTLİ KATMANLARI OLAN BİR YAPI OLACAĞINI DÜŞÜNEBİLİRİZ. İŞLETME ÇEVRESİ, İÇ İÇE GEÇMİŞ ÇEŞİTLİ DÜZEYLERDEKİ ÇEVRESEL SİSTEMLERDEN OLUŞMAKTADIR.

37

SORU: İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ VE DIŞ ÇEVRESİ KAVRAMLARINDAN NE ANLAŞILMALIDIR?

CEVAP: İŞLETME ÇEVRESİNİN İŞLETME SINIRLARI İÇİNDE KALAN KISMINA İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ YA DA KISACA İÇ ÇEVRE DENİLMEKTEDİR. İŞLETME ÇEVRESİNİN İŞLETME SINIRLARI DIŞINDA KALAN KISMI İSE İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİNİ OLUŞTURMAKTA VE KISACA DIŞ ÇEVRE OLARAK ADLANDIRILMAKTADIR.

38

SORU: İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ İŞLETME SINIRLARI İÇİNDE, İŞLETMENİN VİZYONUNU, MİSYONUNU, TEMEL YETENEĞİNİ, ÖRGÜT YAPISINI VE KÜLTÜRÜNÜ İÇİNDE BARINDIRAN BİR ÇEŞİT ALT SİSTEMLER BÜTÜNÜDÜR.

39

SORU: İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ İŞLETMENİN SINIRLARI DIŞINDA YER ALAN VE İŞLETMEYİ DOĞRUDAN VEYA DOLAYLI OLARAK ETKİLEYEBİLEN ÇEŞİTLİ BİLEŞENLERİ İÇEREN BİR ÇEŞİT ÜST SİSTEMDİR.

40

SORU: İŞLETMENİN MİKRO ÇEVRESİ NEDİR?

CEVAP: SÖZ KONUSU BU ÜST SİSTEMİN İŞLETMEYİ DOĞRUDAN ETKİLEYEN BİLEŞENLERİNE İŞLETMENİN YAKIN DIŞ ÇEVRESİ, İŞLETMENİN SEKTÖREL ÇEVRESİ

VEYA İŞLETMENİN MİKRO ÇEVRESİ DENİLMEKTEDİR.

41

SORU: İŞLETMENİN GENEL ÇEVRESİ HANGİ BİLEŞENLERDEN OLUŞMAKTADIR?

CEVAP: GENEL ÇEVRENİN İŞLETME FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ DAHA UZUN BİR ZAMAN DİLİMİNDE KENDİSİNİ GÖSTERMEKTEDİR, BU NEDENLE GENEL ÇEVRENİN İŞLETMELERİN GÜNLÜK FAALİYETLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ SAPTAMAK OLDUKÇA GÜÇTÜR. İŞLETMENİN GENEL ÇEVRESİ TEMEL OLARAK BEŞ BİLEŞENDEN OLUŞMAKTADIR. BU BİLEŞENLER SİYASAL-YASAL ÇEVRE, EKONOMİK ÇEVRE, SOSYOKÜLTÜREL ÇEVRE, TEKNOLOJİK ÇEVRE VE DOĞAL ÇEVRE OLARAK İSİMLENDİRİLMEKTEDİR.

42

SORU: SİYASAL-YASAL ÇEVRE NEDİR?

CEVAP: KISACA İFADE ETMEK GEREKİRSE, SİYASAL-YASAL ÇEVRE GENEL OLARAK SİYASAL SİSTEM, YASAL VE SİYASAL KURUMLAR, YASALAR VE DİĞER ÇEŞİTLİ DÜZENLEMELERİ DE İÇİNE ALAN BİR YAPI OLARAK TANIMLANABİLİR. SİYASAL-YASAL ÇEVRE İŞLETME FAALİYETLERİNİ DÜZENLEYEN YASALARIN KAYNAĞIDIR. BU NEDENLE HER İŞLETME TARAFINDAN YAKINDAN TAKİP EDİLMELİDİR.

43

SORU: ÇIKAR GRUPLARININ İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ NEDİR?

CEVAP: DÜZENLEYİCİ KURUMLARIN AKSİNE ÇIKAR GRUPLARI, DEVLET TARAFINDAN OLUŞTURULMUŞ RESMİ BİR YAPIYI İFADE ETMEMEKTEDİR. BU TÜR GRUPLAR KÂR AMACI GÜTMİYEN BİR SİVİL TOPLUM KURULUŞUNUN ÇATISI ALTINDA FAALİYET GÖSTEREBİLECEĞİ GİBİ, SOSYAL MEDYA ÜZERİNDE MERKEZİ BİR YÖNETİMİ OLMAYAN BİR YAPI OLARAK DA FAALİYET GÖSTEREBİLİR. DEVLET TARAFINDAN RESMİ BİR YAPTIRIM GÜCÜYLE DONATILMIŞ OLMAMASINA RAĞMEN, ÇIKAR GRUPLARININ İŞLETMELER ÜZERİNDE GÜÇLÜ BİR ETKİSİNİN VARLIĞI YADSINAMAZ BİR GERÇEKTİR.

44

SORU: İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN ÇEVRESİ, SİSTEM BAKIŞ AÇISIYLA İNCELENDİĞİNDE, HER İŞLETMENİN KENDİSİNE ÖZGÜ BİR İÇ ÇEVRESİ OLDUĞU AÇIKÇA GÖRÜLECEKTİR. İÇ ÇEVRE, İŞLETME SİSTEMİNİN EN DERİNDE YER ALAN ALT SİSTEMİ OLARAK DÜŞÜNÜLEBİLİR.

45

SORU: NEDEN İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ İŞLETMEDEN İŞLETMEYE GÖRE FARKLILIK GÖSTERİR?

CEVAP: İÇ ÇEVRE, İŞLETME SİSTEMİNİN EN DERİNDE YER ALAN ALT SİSTEMİ OLARAK DÜŞÜNÜLEBİLİR. İŞLETMELERİN İÇ ÇEVRESİNİN İŞLETMEDEN İŞLETMEYE FARKLILIK GÖSTERMESİ, İŞLETMELERİN İÇ ÇEVRE BİLEŞENLERİNİN DEĞİŞEN YAPISIYLA AÇIKLANMAKTADIR.

46

SORU: İŞLETMECİLER İŞLETMELERİN DİŞ ÇEVREYLE OLAN ETKİLEŞİMLERİNİ ANALİZ EDERKEN VE YÖNETİRKEN NEYE DİKKAT ETMELİDİRLER?

CEVAP: İŞLETMECİLER İŞLETMELERİN DİŞ ÇEVREYLE OLAN ETKİLEŞİMLERİNİ ANALİZ EDERKEN VE YÖNETİRKEN, İŞLETMENİN İÇ ÇEVRE DİNAMİKLERİNİ DE GÖZ ARDI ETMEMELİDİRLER.

47

SORU: İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİNİ OLUŞTURAN ALT BAŞLIKLAR NELERDİR?

CEVAP: BUNLAR: VİZYON. MİSYON TEMEL YETENEKLER, ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜDÜR.

48

SORU: MİSYON NEDİR?

CEVAP: MİSYON KAVRAMI, BİR İŞLETMENİN VAR OLMA NEDENİ OLARAK TANIMLANABİLİR.

49

SORU: İŞLETMELER AÇISINDAN MİSYON NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN MİSYONU, MİSYON İFADELERİNDE KENDİNE YER BULMAKTADIR. MİSYON İFADELERİ, İŞLETMELER İÇİN HER TÜRLÜ KARAR ALMA SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN BİR NİRENGİ NOKTASI OLARAK DÜŞÜNÜLEBİLİR.

50

SORU: VİZYON NEDİR?

CEVAP: VİZYON KAVRAMI YAPISINDA, DOĞAL OLARAK, BİR PARÇA HAYALCİ UNSURLAR BULUNDURABİLİR.

51

SORU: İŞLETMELER AÇISINDAN VİZYON NEDİR?

CEVAP: VİZYON KAVRAMI İŞLETMELER İÇİN ULAŞMAYA ÇALIŞTIKÇA UZAKLAŞAN VE İŞLETMENİN FAALİYETLERİNE YÖN VEREN BİR KUTUP YILDIZI OLARAK BETİMLENEBİLİR.

52

SORU: İŞLETMELERİN TEMEL YETENEKLERİ NE ANLAMA GELİR?

CEVAP: BİR İŞLETMENİN HER KONUDA UZMAN OLMASI BEKLENEMEZ. İŞLETMELERİN EN İYİ BİLDİKLERİ VE YAPTIKLARI İŞLER ONLARIN TEMEL YETENEKLERİ OLARAK TANIMLANMAKTADIR.

53

SORU: ÖRGÜT YAPISI NEDİR?

CEVAP: ÖRGÜTLEME KAVRAMI, İŞLETME KAYNAKLARININ STRATEJİK HEDEFLER DOĞRULTUSUNDA İŞLETME İÇİNDE YAYILIMININ SAĞLANMASI ŞEKLİNDE TANIMLANABİLİR.

54

SORU: ÖRGÜTLENME NEDİR?

CEVAP: ÖRGÜTLEME, BİR İŞLETMEDE KİMİN, NEYİ, HANGİ YETKİYLE GERÇEKLEŞTİRECEĞİNİN ORTAYA KONMASI SÜRECİDİR.

55

SORU: ÖRGÜT YAPISI NEDİR?

CEVAP: BU SÜREÇ SONUNDA KAYNAKLARIN NASIL KONUMLANDIRILDIĞINI, YAPILACAK GÖREVLERE İLİŞKİN NE TÜR BİR İŞBÖLÜMÜNE GİDİLDİĞİNİ VE İŞLETME İÇİNDEKİ BİRİMLERİN NASIL KOORDİNE EDİLDİKLERİNİ GÖSTEREN BİR YAPI ORTAYA ÇIKMAKTADIR. SÖZ KONUSU BU YAPI İŞLETMECİLİKTE ÖRGÜT YAPISI OLARAK ADLANDIRILMAKTADIR.

56

SORU: ÖRGÜT YAPISI İŞLETMELERDE NELERİ BELİRLER?

CEVAP: ÖRGÜT YAPISI İŞLETME İÇİNDE AST-ÜST İLİŞKİLERİNİ, İZLENMESİ GEREKEN İLETİŞİM KANALLARINI VE İŞLETME AMAÇLARININ HİYERARŞİK DÜZENİNİ ORTAYA KOYMAKTADIR.

57

SORU: ÖRGÜT YAPILARI İŞLETMELERDE NASIL İFADE EDİLİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN ÖRGÜT YAPILARI GENELDE ÖRGÜT ŞEMALARI ARACILIĞIYLA GÖRSEL OLARAK İFADE EDİLMEKTEDİR.

58

SORU: MAKRO BOYUTTA İŞLETMELER HANGİ KÜLTÜREL ÇEVRE İÇİNDEDİRLER?

CEVAP: İŞLETMELERİN GENEL ÇEVRESİ KONUSUNDA SOSYOKÜLTÜREL BOYUTA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR YAPARKEN İŞLETMELERİN BELLİ BİR ULUSAL VE/VEYA KÜRESEL KÜLTÜR İÇİNDE FAALİYETLERİNİ SÜRDÜRDÜKLERİ BİLİNMEKTEDİR.

59

SORU: MİKRO BOYUTTA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NEYİ İFADE EDER?

CEVAP: HER İŞLETMENİN KENDİ YAPISINA HAS BİR KÜLTÜRÜ VARDIR. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, İŞLETMELERİN BEŞERİ BOYUTUYLA VE TOPLUM İŞLETME

ETKİLEŞİMİYLE YAKINDAN İLGİLİ BİR KAVRAMDIR.

60

SORU: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN KAVRAMLAR NELERDİR?

CEVAP: İŞLETME İÇİNDE PAYLAŞILAN DEĞER, NORM VE DAVRANIŞ KALIPLARI O İŞLETMENİN KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURMAKTADIR.

61

SORU: İŞLETME İÇİNDEKİ YÖNETİCİLER ÇEVRE AÇISINDAN NASIL BİR TUTUM İZLEMELİDİR?

CEVAP: İŞLETMELERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLER, İŞLETME ÇEVRESİNİ YAKINDAN İZLEMELİ VE NASIL BİR ÇEVRE İÇİNDE FAALİYET GÖSTERDİKLERİNİ İYİ BİLMELİDİRLER.

62

SORU: İşletmeler ve çevre arasında nasıl bir ilişki vardır?

CEVAP:

İşletmeler çevreden kendi faaliyetleri için gerekli olan girdileri alır ve bu faaliyetler sonucunda çevreye çeşitli çıktılar sunarlar. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse işletmeyle çevre arasında önemli bir girdi-çıkıtı ilişkisi vardır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan çeşitli kaynakları çevrelerinden sağlamakta, bu kaynakları kendi bünyelerinde belli süreçlere tabi tutmakta ve bu süreçler neticesinde yine çevreye çeşitli ürünler sunmaktadırlar. Faaliyet alanı ne olursa olsun, her işletme söz konusu faaliyetlerini çevreden elde ettiği girdiler sayesinde gerçekleştirmekte ve elde ettiği çıktıları da yine aynı çevreye sunarak devamlılık, kâr elde etme ve sosyal sorumluluk gibi çeşitli işletmecilik amaçlarını yerine getirebilmektedir. Çevre işletmeye çeşitli fırsatlar sunarken bazı tehditleri de bünyesinde barındırmaktadır.

63

SORU: Sistem nedir?

CEVAP:

Sistem; çevreyle ve birbirleriyle ilişkili çeşitli parçalardan veya bir başka deyişle alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir.

64

SORU:

Alt sistem nedir?

CEVAP:

Alt sistem, sistemin kendi içersinde bütünlük arz eden alt bileşenleridir. Çevreyle etkileşimi sırasında sistem, çevreden çeşitli girdiler almakta, bu girdileri belli bir süreç çerçevesinde işlemekte ve bu sürecin sonucu olarak meydana gelen çıktıları yine çevreye sunmaktadır. Bu döngüsel süreç kapsamında, sistem çevreden aldığı geribildirimler ışığında kendisini değiştirmekte veya yeniden düzenlemekte ve bu şekilde uyum yeteneğini arttırmaya çalışmaktadır.

65

SORU:

İşletmeler açık bir sistem midir?

CEVAP:

İşletmeler çevreyle olan etkileşimlerini sistem yaklaşımına oldukça benzer bir girdi-çıkı süreci çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Bu bakımdan işletmeleri birer açık sistem olarak değerlendirmek önemli bir gerekliliktir. Çevresiyle insan, bilgi, hammadde, enerji alışverişi olmayan sistemler kapalı sistemlerdir. Fakat kapalı yapıda bir sistem, işletmeler için kesinlikle söz konusu olamaz. Özetlemek gerekirse her işletme çevreyle sürekli etkileşim içinde olan açık birer sistemdir.

66

SORU:

Sinerji nedir?

CEVAP:

Bütünün kendisini oluşturan parçaların tek başlarına yaratabilecekleri değerlerin toplamından daha fazla bir değer yaratması durumudur. İşletme çevresinde yer alan çeşitli alt sistemler uyumlu ve etkileşimli bir şekilde çalıştıkları zaman, sistem daha büyük bir çıktı potansiyeline sahip olacaktır. İşletmelerin bünyesinde çeşitli alt sistemler, belli bir uyum içerisinde bir araya getirilmekte ve işletmenin devamlılığının sağlanabilmesi adına her bir alt sistemin bireysel toplamından daha büyük bir ortak değer yaratılmaktadır.

67

SORU:

Entropi nedir?

CEVAP:

Doğadaki tüm sistemlerin yok olmaya mahkûm oldukları şeklinde açıklanabilecek bir kavramdır. Sistemler entropi olgusuna karşı, bünyelerinde gereğinden daha fazla enerji üretmeye çabalamaktadırlar. Sistemlerin bu eğilimi negatif entropi olarak adlandırılmaktadır. Bir sistem olarak işletmeler, işletmecilik süreçleri sonucunda "artı değer" yaratarak, entropiyi yenmeye gayret etmelidirler. Aksi takdirde işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi zorlaşacak ve işletme, yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

68

SORU:

Ekofinalite nedir?

CEVAP:

Sistem yaklaşımına göre, belli sonuçlara ulaşmak için izlenebilecek yollar oldukça çeşitlidir. Farklı noktalardan başlayarak veya farklı yolları kullanarak da aynı sonuçlar elde edilebilir. Bu bağlamda işletmeciler tek bir doğruya takılıp kalmamalıdır. Çeşitli yenilik arayışlarına imkân sağlayan, motive edici bir işletme ortamı yaratmalı ve işletme çevresini olası yenilikçi yolları bulabilmek adına dikkatli bir şekilde izlemelidirler.

69

SORU:

İşletmenin iç çevresi nedir?

CEVAP:

İşletmenin iç çevresi işletme sınırları içinde, işletmenin vizyonunu, misyonunu, temel yeteneğini, örgüt yapısını ve kültürünü içinde barındıran bir çeşit alt sistemler bütünüdür.

70

SORU:

İşletmenin dış çevresi nedir?

CEVAP:

Dış çevre işletmenin sınırları dışında yer alan ve işletmeyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilen çeşitli bileşenleri içeren bir çeşit üst sistemdir.

71

SORU:

İşletmenin genel çevresi nedir?

CEVAP:

İşletme çevresinin en dış katmanı işletmenin genel çevresi veya kısaca genel çevre olarak nitelendirilmektedir. İşletmenin genel çevresi işletme faaliyetleri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Genel çevrenin işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi daha uzun bir zaman diliminde kendisini göstermektedir, bu nedenle genel çevrenin işletmelerin günlük faaliyetleri üzerindeki etkisini saptamak oldukça güçtür.

72

SORU:

İşletmenin genel çevresinin temel bileşenleri nelerdir?

CEVAP:

İşletmenin genel çevresi temel olarak beş bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler siyasal-yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, teknolojik çevre ve doğal çevre olarak isimlendirilmektedir.

73

SORU:

İşletmenin küresel çevresi nedir?

CEVAP:

İşletmenin genel çevresinde yer alan tüm bileşenleri, daha geniş kapsamlı olarak etkileme potansiyeline sahip olan bir diğer genel çevre bileşeni de işletmenin küresel çevresidir. Küresel çevre tüm diğer genel çevre ve sektörel çevre bileşenleriyle etkileşim hâlinindedir. Bu özelliğinden dolayı küresel çevrenin, işletmeyi ve işletme çevresini saran bir üst sistem olarak algılanmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

74

SORU:

Siyasal-yasal çevre nedir?

CEVAP:

Siyasal-yasal çevre genel olarak siyasal sistem, yasal ve siyasal kurumlar, yasalar ve diğer çeşitli düzenlemeleri de içine alan bir yapı olarak tanımlanabilir. Siyasal-yasal çevre işletme faaliyetlerini düzenleyen yasaların kaynağıdır. Siyasal-yasal çevre bir bakıma siyasal çevre ve yasal çevrenin birleşim kümesidir.

75

SORU:

Siyasal-yasal çevrenin aktörü olarak devletin işletmeler üzerindeki etkileri nelerdir?

CEVAP:

Devlet, yasal düzenlemeler yapabilme gücünün yanında, bilgiye erişimin sağlanması ve paylaşılması gibi işlevler de üstlenmiştir. Bu işlevler rekabetin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir. Devlet yaptığı vergi düzenlemeleriyle işletmecilik faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Devletin işletmeler üzerindeki bir diğer önemli etkisi de sahip olduğu satın alma gücüdür. Devlet, işletmelerin çeşitli ürünleri için doğrudan veya dolaylı alım yapan önemli bir müşteri niteliğindedir. Devlet, ücret ve istihdam, fiyat kontrolleri, bölgesel veya işlevsel teşvik rejimleri, işletmelerin kuruluş yerlerinin belirlenmesi, iş sağlığı ve güvenliği, çevrenin ve halk sağlığının korunması gibi birçok farklı alanda hukuki düzenlemeler yaparak işletme faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Tüm yasal düzenlemeler işletmeler üzerinde belli düzeylerde yaptırım gücüne sahiptir fakat Ticaret Hukuku, Borçlar Hukuku, Eşya Hukuku, İcra ve İflas Hukuku, Vergi Hukuku ve İş Hukuku gibi alanlarda yapılan yasal düzenlemelerin, diğer hukuk alanlarında yapılan düzenlemelere göre, işletmecilik uygulamalarına daha doğrudan bir etkisi olduğu belirtilebilir.

76

SORU:

Ekonomik çevre nedir?

CEVAP:

İşletmelerin var olan kıt kaynakları kullanarak, sonsuz insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için üretim yaptıkları ortam, işletmenin ekonomik çevresidir.

77

SORU:

Ekonomik çevrenin işletmeler üzerindeki temel etkileri nelerdir?

CEVAP:

Ekonomik çevrenin işletmeler üzerindeki etkileri, üç temel noktada özetlenebilir. Bu noktalar: Ekonominin güncel durumu, ekonominin konjonktürel yapısı ve ekonomide yaşanan yapısal değişimlerdir.

78

SORU:

İşletmelerin, analiz etmekte en çok zorlandıkları ekonomik çevre ögesi hangisidir?

CEVAP:

İşletmelerin, analiz etmekte en çok zorlandıkları konu; ekonomik çevrede yaşanan değişimlerin uzun dönemli yapısal değişimler mi, yoksa geçici değişimler mi olduğudur. Yapısal değişimler, ekonomiyi derinden etkileyen dönüşümler olarak tanımlanabilir.

79

SORU:

Sosyokültürel çevrenin sosyal boyutunda yer alan kurumlar nelerdir?

CEVAP:

Sosyal boyut toplumdaki sınıfsal çatışmaları ve yapıyı, demografik özellikleri, yaşam tarzlarını, toplumsal hareketliliği, toplumsal eylem potansiyelini ve eğitim, din, meslekler gibi daha geleneksel toplumsal kurumları içermektedir.

ÜNİTE 3: ETİK VE SOSYAL SORUMLULUK

GİRİŞ

İşletme kitaplarına etik ve sorumluluk konusu yeni girmeye başlamıştır. Bugün işletmeler karmaşık işletme etiği konularını tanımlama ve üstesinden gelebilme yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Konunun zor tarafı etik sorunlarının karmaşıklığıdır. Çünkü işletme karar ve eylemlerinin doğruluğuna, idealler, beklentiler, algılar, kültürel değerler gibi pek çok faktörün etkisinde hüküm verilmektedir.

Etik Kavramı

Ahlak, bir toplumda birey ya da grupların uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallardır. Ahlak bilimi olan etik ise birey veya grubun davranışlarının doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hüküm vermeyi sağlayan ahlaki ilkeler ve değerler toplamıdır. Etik, karar alma ve uygulamada iyi ve kötüye ilişkin standartları ortaya koyar. Etik, bir kişi veya grubun davranışlarının doğruluğunu ve yanlışlığını belirleyen kurallar ve ilkelerdir. İşletmeler açısından etik meseleler kurum kültürünün bir parçası olan kurum içi değerlerle doğrudan ilişkilidir. Değerler işletmelerin iç ve dış çevreye karşı sorumlulukları konusundaki kararlarını etkiler.

Etik ve Yasa İlişkisi

İşletmede bazı kararlar yasalar çerçevesinde oluşturulurken bazı kararlar bireylerin özgür seçimlerince ortaya çıkmaktadır. Yasalarda hiç bir şekilde yer almayan davranışlar bireylerin özgür seçimleridir. Yasalar ile özgür seçimler arasındaki alan ise etik alanıdır. Bu alanda spesifik bir yasa yoktur ancak etik davranış konusunda birey ya da şirkete yol gösterecek, toplumda genel kabul görmüş ilke ve değerlere dayalı davranış standartları söz konusudur. Etik davranış bölgesinde ise birey ya da şirketin hangi

norm ve standartları dikkate alacağı, yasaların kapsama alanında değildir. Şirketler davranışlarını yönetmek üzere kendi etik kodlarını oluşturmakta ve kurum kültürlerini dönüştürmektedirler. Böylece ilave yasal düzenlemelere olan ihtiyaç azalmakta, şirket kararlarının ve eylemlerinin yol açabileceği problemlerden kaçınılabilmektedir. Hem bir seçimin hem de davranış alternatifinin potansiyel zararlı etik sonuçları nedeniyle istenmediği durumlarda etik ikilem ortaya çıkar. Etik ikilem, birbiriyle çatışan ancak her ikisinin de olası geçerli etik yönleri olan iki seçenekten birinin seçilmesinin gerektiği durumdur. Küreselleşme, keskin rekabet ve teknoloji, etik meseleler üzerinde de etkili olmaktadır. Bazı işletmelerde etik sorumluları veya kurulları vardır.

Etik Karar Alma Yaklaşımları

İşletme yöneticileri her ne kadar rasyonel olarak karar verse de kararların etik yönünü de daime göz önünde bulundurmalıdır. Etik karar almada farklı bakış açıları farklı kararlar doğurur. İş etiği bağlamında dört temel etik yaklaşım mevcuttur.

1. Faydacılık Yaklaşımı
2. Haklar Yaklaşımı
3. Adalet Kuramı Yaklaşımı
4. Bütünleştirici Sosyal Sözleşme Yaklaşımı

Faydacı yaklaşımı; karar almada sayısal bir yöntem kaygısı ile çoğunluk için en iyi fayda yaratacak kararı hedefler. **Haklar**

yaklaşımı; faydacı yaklaşımdan farklı olarak toplum değil birey odak noktasıdır. Kararlar bireysel fayda eksenini temel alarak oluşturulur. **Adalet kuramı yaklaşımı;** etik kararların eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık standartlarına dayalı olmasını savunur.

İşletmelerde üç tür adalet gözetilmelidir. Bunlar; dağıtım adaleti, prosedürel/işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir. **Bütünleşik sosyal sözleşme yaklaşımı** diğer yaklaşımlardan daha güncel bir yaklaşımdır ve iş etiğine deneysel/görgül/ampirik (ne) ve normatif (ne olmalı) yaklaşımların birleştirilmesini önerir.

Etik Davranışı Etkileyen Faktörler

Örgüt içindeki bireylerin etik davranış davranmayacağını birçok faktörden etkilenir. Bunlar;

- Bireyin ahlaki gelişim seviyesi
- Bireysel özellikler
- Yapısal değişkenler
- Örgüt kültürü
- Sorunun etki gücüdür.

Etik Yönetimi ve Etik Yönetiminin Unsurları

İş etiği yönetimi spesifik politikalar, pratikler ve programlar aracılığı ile etik konuların ya da sorunlarının formal ya da informal yönetilmesine yönelik doğrudan girişimlerdir. İş etiği yönetiminde sık kullanılan yaklaşımlar aşağıdaki gibidir.

- Misyon ve/veya değerler bildirgesi

- Etik kodlar
- Raporlama/tavsiye kanalları
- Risk analizi ve yönetimi
- Etik yöneticisi/etik sorumlusu/etik komiteleri
- Etik danışmanları
- Etik eğitimi
- Paydaşlara danışma, diyalog ve iş birliği
- Denetim, hesap verme ve raporlama

Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Temel Yaklaşımlar

Bir organizasyonun sosyal sorumlu olmasının ne olduğuna dair iki uç yaklaşım bulunmaktadır. Klasik görüş, işletme yönetimlerinin tek sosyal sorumluluğunun kâr maksimizasyonu olduğunu söyler. Sosyoekonomik görüş ise yönetimin sosyal sorumluluğunun kâr elde etmenin ötesinde, toplumun refahını korumayı ve iyileştirmeyi de kapsadığını savunur. Sosyal sorumluluk ve etik yakından ilişkili kavramlardır.

Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

İşletmeler açısından sosyal sorumluluk dört katmanlıdır. Ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklar başlıkları altında toplanan bu sorumluluklar ardışık katmanlardan oluşmaktadır (s:74, Şekil 3.2). Sorumluluk açısından katmanların hepsinin önemli olmasına karşın en alt basamaktan üst basamaklara doğru çıkıldıkça işletmelerin toplumun daha geniş kesimine karşı duyarlılık gösterdiği ve mevcut sorunlara çözüm üretmede katkı sağladığı görülür. Organizasyonların sorumlulukları bağlamında iki önemli konudan da söz etmek gerekir. Bunlardan biri makro amaçlı “sürdürülebilirlik”; diğeri de bir yönetsel yaklaşım ve stratejilerin dayanağı bağlamında “paydaş kuramı”dır. Sürdürülebilir Kalkınma (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1987), genel olarak “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine zarar vermeksizin, bugünkü nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacak kalkınma” olarak tanımlanır. Sürdürülebilir Kalkınma ile bağlantılı bir kavram olarak sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan tüm sistemin uzun dönemli korunmasıdır. Paydaş yaklaşımı işletmelerin sorumlu olduğu çeşitli gruplara odaklanmaktadır. Bu yaklaşım işletmelerin sadece hissedar ve sahipler gözetilerek değil, işletme içinde bulunun önemli grup ve paydaşlar da düşünülerek yönetilmesi gerektiğini savunur. Paydaşların kimler olduğu işletmeden işletmeye değişebileceği gibi; aynı işletmenin farklı durumları, görevleri ya da projeleri için de değişebilir(s:76, Şekil 3.4).

Sosyal Sorumlu İşletme Olmanın Yol Haritası

Etik ve sosyal sorumluluk bilinci olan işletmeler hedeflerinin gerçekleşmesinde, karar ve eylemlerinde birtakım ilkeleri bir arada gözetmektedir. Etik ve sosyal sorumlu bir işletme olmak adına etik ve sosyal sorumluluğun

yönetiminde paydaş çerçevesini gözetmek yaklaşımındadırlar Bu yaklaşım işletme stratejisi oluşturulması sürecinde paydaşlarla etkileşimli karar vermeyi gerektirmektedir. Sosyal sorumlu bir işletme olma yolundaki adımlar aşağıdaki gibidir;

1. Kurum kültürünün gözden geçirilmesi
2. Paydaş gruplarının tanınması
3. Paydaşlarla ilgili konuların belirlenmesi
4. İşletmenin sosyal sorumluluk alanlarının tespit edilmesi
5. Kaynaklar ve önceliklerin belirlenmesi
6. Paydaşlardan geribildirim alınmasıdır.

Kurum Kültürünün Gözden

Geçirilmesi: Sosyal sorumluluk projeleri ile uyum açısından büyük önem taşıyan kurum kültürü, bir işletmenin sosyal sorumluluk anlayışına dair önemli izler taşır.

Paydaşların Gruplarının

Tanınması: Paydaşların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi oldukça önemlidir. İşletmelerin bir karar oluştururken işbirliği içinde ve paydaş odaklı olmaları gerekmektedir.

Paydaşlarla İlgili Konuların Belirlenmesi: Daha önceki iki adım işletmenin paydaşlarının gücü ve meşruiyeti konusunda bilgi edinilmesini sağlar. Bu güç ve meşruiyet düzeyi paydaş ihtiyaçlarını ele alırken neyin acil olduğunun anlaşılmasında önemli rol oynar. İşletme gündeminde öncelikli olarak yer alacak konular paydaşlara göre belirlenmelidir. Bu konuların tespitinde, konuların şiddeti, paydaşların gücü, işletmenin politikaları ve kaynakları önemli rol oynar.

İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Alanlarının

Tespit Edilmesi: İşletmenin yararına uygun olan sosyal sorumluluk çerçevesini anlamak için bir araya getirerek sosyal sorumluluk girişimleri arasındaki önceki üç adımı oluşturduğu sağlam temele dayanarak seçim yapılmasını gerekmektedir.

Kaynakların ve Önceliklerin

Belirlenmesi: İşletme kaynakları sınırsız olmadığı için kaynakların kullanılmasında önceliklerin belirlenerek, makul bir paylaşım yapılması gerekmektedir. Bu noktada paydaşların görüşlerinin ve geçmiş uygulamaların sonuçlarının dikkate alınması gerekmektedir. Kayna kullanımında işletmenin elindeki kaynak miktardır ile farklı girişim seçenekleri için ihtiyaç duyduğu kaynak miktarı iki temel belirleyicidir.

Paydaşlardan Geri Bildirim Alınması: Belirli konuların çözümünde veya oluşumunda paydaşların görüş ve algılarını ölçmek mümkün ve önemlidir. Paydaşlardan geri bildirim günümüzde formal ve informal olarak pek çok kanaldan toplanabilir.

Etik ve Sosyal Sorumluluk Konusunda Yol Gösterici İlkeler ve Standartlar

Sürdürülebilir kalkınma, paydaş yaklaşımı, evrensel etik iş ortamı oluşturma girişimleri

İşletmelere yeni görevler yüklemektedir. Küresel bir etik ilke ve temel değer arayışı birçok girişim ortaya çıkarmıştır.

Dinler arası Bildirge: Hristiyan, Müslüman ve Yahudiler için Uluslararası İşletme Etik Kodları. Üç dini, temsilen iş ve hükümet liderleri, ilahiyatçılar ve akademisyenler tarafından tasarlanmıştır. Bu temsilciler uluslararası işletmelere yol gösterecek, üç dinin temsilcilerinin ortaklaştığı temel ilkeleri belirlemiştir. Bunlar: Adalet, karşılıklı saygı, çevresel-ekonomik-sosyal faktörlerin yönetiminden sorumlu olma ve dürüstlüktür.

The CAUX Roundtable: 1994'te Avrupa, Amerika ve Japonya'dan iş dünyasının liderlerinin oluşturduğu uluslararası ağ, "etik ve sorumlu şirket davranışı için evrensel bir vizyon" oluşturarak kendi ilkelerini açıklamışlardır. Bu ilkeler şunlardır;

İlke 1. İşletmenin sorumluluğu: Ortakların ötesine paydaşlara yönelme

İlke 2. İşletmenin ekonomik ve sosyal etkisi: İnovasyon, adalet ve tüm insanlığa yönelme

İlke 3. İşletme davranışı: Yasaların ötesinde güven oluşturmaya yönelme

İlke 4. Kurallara saygı

İlke 5. Çok taraflı ticarete destek

İlke 6. Doğal çevreye saygı

İlke 7. Yasadışı operasyonlardan kaçınma
UN Global Compact: Birleşmiş Milletler tarafından 2000 yılında evrensel kabul edilen ilkeler seti oluşturulmuştur. Toplam on ilke insan hakları, işgücü, çevre ve yolsuzlukla mücadeleyle ilgilidir (s 80, Tablo 3.1).

İşletmelerde etik ve sosyal sorumlu davranış ilkelerinin belirlendiğini ve bu yönde bir iyileştirme çabası içerisinde olduklarını onaylayan ve duyurmaya yarayan uluslararası standartlar vardır.

ISO 14000: Bu standart, bir dizi standart serisinden oluşmaktadır. İşletmelerin doğal çevre ile etkileşimlerini yönetmede en iyi uygulamalara yönelik kuralları oluşturmada yol gösterir. Özünde işletmelerin çevre yönetim sistemlerini akredite eder. Çevre yönetimi konusunda en yaygın olarak kullanılan standarttır. Kimi çok uluslu firmalar tedarikçilerini seçerken bu standardı bir seçme kriteri olarak kullanmaktadırlar.

SA 8000: (Social Accountability 8000): Uluslararası Sosyal Hesap verebilirlik (SAI) Kurumu tarafından oluşturulmuş bu standart, sosyal hesap verebilirlik ve iş yeri çalışma koşulları ile ilgili bir standarttır. Tedarik zincirinde iş görenlerle ilgili konular üzerinde odaklanır ve çalışanları ve iş yeri çalışma koşullarını içerir. İnsan hakları ve iş hukuku konusundaki uluslararası anlaşmalara dayanır.

ISO 26000: ISO'nun en yeni girişimi şirket sosyal sorumluluğu için geliştirdikleri ISO 26000 standardıdır. İş dünyası, sanayi odaları,

sendikalar, hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarından geniş katılımlı küresel temsilciler karmaşık ve çok katmanlı sosyal sorumluluk konusunu tartışmışlardır. Bu standart daha çok bir rehber niteliği taşır. Ancak sorumluluk süreçleri açısından değerli bir yol göstericidir. **GRI:** Çevre, sosyal ve ekonomik boyutlardan oluşan üçlü sorumluluğu bütünleşik olarak ele almış, kapsamlı bir çerçeve oluşturmuş ve yayımlamıştır. İşletmelerin kendi faaliyetlerine ve ürün hizmetlerine ilişkin çevresel, sosyal ve ekonomik sonuçlarını raporlayabilmeleri için sürdürülebilirlik raporlama rehberi oluşturmuştur. Bu rehber Küresel Raporlama Girişimi'dir.

SORU-CEVAP

SORU: İŞLETME KARAR VE EYLEMLERİNİN DOĞRULUĞUNA HANGİ FAKTÖRLERİN ETKİSİ ALTINDA HÜKÜM VERİLMEKTEDİR?

CEVAP: İŞLETME KARAR VE EYLEMLERİNİN DOĞRULUĞUNA, İDEALLER, BEKLENTİLER, ALGILAR, KÜLTÜREL DEĞERLER GİBİ PEK ÇOK FAKTÖRÜN ETKİSİNDE HÜKÜM VERİLMEKTEDİR.

2

SORU: ETİK NEDİR?

CEVAP: ETİK, BİR KİŞİ VEYA GRUBUN DAVRANIŞLARININ DOĞRULUĞUNU VE YANLIŞLIĞINI BELİRLEYEN KURALLAR VE İLKELERDİR.

3

SORU: AHLAK NEDİR?

CEVAP: BİR TOPLUMDA BİREY YA DA GRUPLARIN UYMAK ZORUNDA OLDUKLARI DAVRANIŞ BİÇİMLERİ VE KURALLARDIR.

4

SORU: İNSAN DAVRANIŞLARINI, DIŞSAL KONTROLÜN YOĞUNLUĞU AÇISINDAN İNCELEYİNİZ.

CEVAP: İNSAN DAVRANIŞLARI, DIŞSAL KONTROLÜN YOĞUNLUĞU AÇISINDAN ÜÇ KATEGORİDEN BİRİNE DENK DÜŞER. BUNLARDAN İLKİ BİR HUKUK SİSTEMİ İÇİNDE DEĞERLER VE STANDARTLARIN YAZILI HÂLDE BULUNDUĞU YASALARLA TANIMLANMIŞ DAVRANIŞLARDIR. BU ALANDA KANUN YAPICILAR, İNSANLARIN VE ŞİRKETLERİN NASIL DAVRANMALARI GEREKTİĞİNE İLİŞKİN KURALLARI NET

OLARAK BELİRLERLER. DIŞSAL KONTROLÜN EN YOĞUN OLDUĞU ALAN, BU ALANDIR. DİĞER UÇTA İSE ÖZGÜR SEÇİM ALANI YER ALIR. BURASI YASALARDA HİÇBİR ŞEKİLDE YER ALMAYAN DAVRANIŞLARA AİTTİR. BİREYLERİN NEYE YATIRIM YAPACAKLARI YA DA ŞİRKETLERİN NE KADAR MAMUL ÜRETECEKLERİ ONLARIN ÖZGÜR SEÇİMLERİNE BAĞLIDIR. BU İKİ UÇ ARASINDA KALAN ALAN, ETİK ALANDIR. BU ALANDA SPESİFİK BİR YASA YOKTUR ANCAK ETİK DAVRANIŞ KONUSUNDA BİREY YA DA ŞİRKETE YOL GÖSTERECEK, TOPLUMDA GENEL KABUL GÖRMÜŞ İLKE VE DEĞERLERE DAYALI DAVRANIŞ STANDARTLARI SÖZ KONUSUDUR. ÖZGÜR SEÇİM ALANINDA BİR İTAAT KURUMU YOKTUR; KİŞİ SADECE KENDİ KENDİSİNİ SINIRLAYABİLİR. HUKUK ALANINDA UYULMASI ZORUNLU KURALLAR, YASAL SİSTEM İÇİNDE TANIMLANMIŞ KANUNLARLA BELİRTİLMİŞTİR. ETİK DAVRANIŞ BÖLGESİNDE İSE BİREY YA DA ŞİRKETİN HANGİ NORM VE STANDARTLARI DİKKATE ALACAĞI, YASALARIN KAPSAMA ALANINDA DEĞİLDİR.

5

SORU: ETİK KUSUR NEDİR?

CEVAP: ETİK KUSUR, BİREYİN ALDIĞI KARARIN, AHLAKİ AÇIDAN YANLIŞ, YASA DIŞI VEYA ETİK DIŞI OLMASI DURUMUDUR.

6

SORU: ETİK KUSUR KAVRAMI NEDİR?

CEVAP: ETİK KUSUR, BİREYİN ALDIĞI KARARIN, AHLAKİ AÇIDAN YANLIŞ, YASA DIŞI VEYA ETİK DIŞI OLMASI DURUMUDUR. BAZI DAVRANIŞLARDA KOLAYLIKLA BİR KARARA VARILAMAZ. ETİK STANDARTLAR RESMİ, YAZILI, TOPLUMUN TÜM BİREYLERİNİN KABUL ETTİĞİ, ÜZERİNDE UZLAŞILMIŞ MADDELER OLMADIĞI İÇİN ETİK BİR MESELEDE EN UYGUN DAVRANIŞIN NE OLDUĞU HAKKINDA ANLAŞMAZLIK VE İKİLEMLER ORTAYA ÇIKABİLMEKTEDİR.

7

SORU: ETİK İKİLEM KAVRAMINI AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: ETİK İKİLEM, BİRBİRİYLE ÇATIŞAN ANCAK HER İKİSİNİN DE OLASI GEÇERLİ ETİK YÖNLERİ OLAN İKİ SEÇENEKTEN BİRİNİN SEÇİLMESİNİN GEREKTİĞİ DURUMDUR.

8

SORU: BİREYİN ETİK / ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARINI YAPISAL DEĞİŞKENLER NASIL ETKİLEMEKTEDİR?

CEVAP: ÖRGÜTÜN YAPISAL TASARIMI, ÖRGÜT ÜYELERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ OLUŞMASINDA YARDIMCI OLUR. BAZI YAPILAR BELİRSİZLİĞİ YARATIRKEN BAZILARI ÇALIŞANLARA GÜÇLÜ BİR ŞEKİLDE YOL GÖSTERİR. RESMÎ KURALLAR VE DÜZENLEMELER, İŞ TANIMLARI, ETİK KODLAR, ÖRGÜT İÇİNDE ETİK DAVRANIŞI TEŞVİK EDEN VE TUTARLI DAVRANMAYI YERLEŞTİREN ÖNEMLİ UNSURLARDIR. BU UNSURLAR, AYNI ZAMANDA ÖRGÜT İÇİNDEKİ BELİRSİZLİĞİ VE YANLIŞ ANLAMAYI DA ÖNEMLİ ÖLÇÜDE AZALTIRLAR.

9

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIMLARI VE ARAÇLARI ARASINDA SIRALANAN “ETİK EĞİTİMİ” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: İŞ ETİĞİNE İLGİNİN ARTMASIYLA BİRLİKTE, İŞ ETİĞİ EĞİTİMİ KONUSU DA ÖNEMLİ HÂLE GELMİŞTİR. EĞİTİMİN İÇERİĞİ VE HANGİ KONULARIN ETİK KAPSAMINA GİRECEĞİ KONUSUNDA ÜNİVERSİTELER, DANIŞMANLAR VE DİĞER BİRİMLER ÇALIŞMALAR YAPMAKTADIRLAR.

10

SORU: İŞLETMELERDE GÖZETİLEN ADALET TÜRLERİNİ AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: İŞLETMELERDE ÜÇ TÜR ADALET GÖZETİLMEKTEDİR. BUNLAR; DAĞITIM ADALETİ, PROSEDÜREL/İŞLEMSEL ADALET VE ETKİLEŞİMSSEL ADALETTİR. DAĞITIM ADALETİ, İNSANLARA KEYFİYETE GÖRE FARKLI DAVRANILMAMASINI GEREKTİRİR. BİR KARARLA İLGİLİ TÜM KİŞİLERE AYNI ŞEKİLDE DAVRANILMALIDIR. PROSEDÜREL ADALET KURALLARIN ADİL BİR ŞEKİLDE UYGULANMASINI GEREKTİRİR. KURALLAR AÇIK BİR ŞEKİLDE ORTAYA KONMALI, TARAFSIZ VE TUTARLI BİR ŞEKİLDE YÜRÜRLÜLÜĞÜ SAĞLANMALIDIR. ETKİLEŞİMSSEL ADALET, ÖRGÜT İÇİNDEKİ BİREYLER ARASI DAVRANIŞLARA İLİŞKİN BİR KAVRAMDIR. BİREYLERİN BİRBİRLERİNE

KARŞI DAVRANIŞLARINDA ALGILANAN DÜRÜSTLÜK DÜZEYİYLE YORUMLANIR.

11

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIMLARI VE ARAÇLARI ARASINDA SIRALANAN “DENETİM, HESAP VERME VE RAPORLAMAYI “ AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: İŞLETMELERİN HESAP VERME, DEĞERLENDİRME VE İLETİŞİM ALANLARINDA İŞ ETİĞİNE GÜNÜMÜZDE DAHA ÇOK ÖNEM VERDİĞİNİ SÖYLEYEBİLİRİZ. AYRICA, GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLE İLK 250 İÇERİSİNDE YER ALAN BÜYÜK İŞLETMELER, KURUMSAL SORUMLULUK RAPORLARI YAYIMLAMAKTADIR.

12

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIMLARI VE ARAÇLARI ARASINDA SIRALANAN “PAYDAŞLARA DANIŞMA, DİYALOG VE İŞ BİRLİĞİNİ “ AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: İŞLETMENİN BİRÇOK PAYDAŞININ OLMASI, PAYDAŞLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ, PROFESYONEL HAYATA BAKIŞLARI, ALINAN TÜM KARARLARLA BİRLİKTE ETİK YAKLAŞIMINI DA ETKİLEYEBİLECEKTİR. BU BAĞLAMDA KURUMSAL İLETİŞİM ÇABALARI, KURUMSAL SORUMLULUK ALANINDA DİYALOG VE TARTIŞMALARIN SERGİLENDİĞİ ÖNEMLİ BİR PLATFORM OLARAK DEĞERLENDİRİLMEKTEDİR.

13

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAÇLAR ARASINDA SIRALANAN “ETİK KODLARI “ AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: KURULUŞTA DAVRANIŞ STANDARTLARI OLUŞTURMANIN VE SÜREKLİ DURUMA GETİRMENİN BİR BAŞKA YOLU, YAZILI ETİK İLKELERİN GELİŞTİRİLMESİDİR. ETİK KODLAR, BELİRLİ BİR İŞLETME, MESLEK GRUBU VEYA ENDÜSTRİ İÇİNDE ETİKSEL AÇIDAN ÇALIŞANLARDAN/ÜYELERDEN BEKLENEN VE İSTENEN DAVRANIŞ TÜRLERİNİ AÇIKLAYAN BİLDİRGELELERDİR.

14

SORU: BİR ORGANİZASYONUN SOSYAL SORUMLULUĞU HAKKINDA İKİ TEMEL GÖRÜŞ BULUNMAKTADIR. BU GÖRÜŞLERDEN BİRİ OLAN “SOSYOEKONOMİK GÖRÜŞÜ” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: SOSYOEKONOMİK GÖRÜŞ İSE YÖNETİMİN SOSYAL SORUMLULUĞUNUN KÂR ELDE ETMENİN ÖTESİNDE, TOPLUMUN REFAHININ KORUMAYI VE İYİLEŞTİRMİYİ DE KAPSADIĞINI SAVUNUR. BU DURUŞ, ŞİRKETLERİN SADECE PATRONLARINA KARŞI SORUMLU, BAĞIMSIZ VARLIKLAR OLMADIĞI İNANCINA DAYANIR. ONLAR, AYNI ZAMANDA ÇEŞİTLİ KANUNLAR VE DÜZENLEMELERLE YAPILARINI OLUŞTURAN; ONLARIN ÜRÜNLERİNİ VE HİZMETLERİNİ SATIN ALARAK DESTEKLEYEN TOPLUMUN DAHA BÜYÜK BİR KESİMİNE KARŞI DA SORUMLUDUR.

15

SORU: BİR ORGANİZASYONUN SOSYAL SORUMLULUĞU HAKKINDA İKİ TEMEL GÖRÜŞ BULUNMAKTADIR. BU GÖRÜŞLERDEN BİRİ OLAN “KLASİK/EKONOMİK GÖRÜŞÜ” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: KLASİK GÖRÜŞ, İŞLETME YÖNETİMLERİNİN TEK SOSYAL SORUMLULUĞUNUN KÂR MAKSİMİZASYONU OLDUĞUNU SÖYLER. BU YAKLAŞIMIN EN HARARETLİ SAVUNUCUSU EKONOMİST VE NOBEL ÖDÜLÜ SAHİBİ MILTON FRIEDMAN'DIR. FRIEDMAN'A GÖRE ŞİRKET SAHİPLERİ FİNANSAL KAZANÇ İLE İLGİLENİRLER VE AYNI ZAMANDA YÖNETİCİLERİN HİÇBİR ZAMAN ORGANİZASYONUN KAYNAKLARINI “TOPLUMUN İYİLİĞİ” İÇİN HARCAMA KARARI OLAMAYACAĞINI, BUNUN İŞLETMEYE İLAVE MALİYET GETİRECEĞİNİ SAVUNUR.

16

SORU: İŞ ETİĞİ KONUSUNDA ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLARDAN BÜTÜNLEŞTİRİCİ SOSYAL SÖZLEŞME KURAMI YAKLAŞIMINI AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: BÜTÜNLEŞTİRİCİ SOSYAL SÖZLEŞME KURAMI YAKLAŞIMI, İŞ ETİĞİNE DENEYSEL/GÖRGÜL/AMPIRİK (NE) VE NORMATİF (NE OLMALI) YAKLAŞIMLARIN BİRLEŞTİRİLMESİNİ ÖNERİR. BU GÖRÜŞ, İKİ “SÖZLEŞME”NİN ENTEGRASYONUNA

DAYANIR. BUNLARDAN İLKİ, İKTİSADİ BİRİMLER YA DA ÜYELER ARASINDAKİ GENEL SOSYAL SÖZLEŞMEDİR. DİĞERİ İSE BİR TOPLULUĞUN ÜYELERİ ARASINDAKİ DAHA SPESİFİK BİR SOSYAL SÖZLEŞMEDİR. GENEL SOSYAL SÖZLEŞME, İŞ YAPMANIN TEMEL KURALLARINI BELİRLER. SPESİFİK BİR TOPLULUĞA AİT SOSYAL SÖZLEŞME İSE KABUL EDİLEBİLİR DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİ KAPSAR.

17

SORU: BİREYİN ETİK / ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARINI HANGİ FAKTÖRLER ETKİLEMEKTEDİR? BU FAKTÖRLERİ KISACA AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: BİREYİN ETİK / ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER; BİREYİN AHLAKİ GELİŞİM SEVİYESİ, BİREYSEL ÖZELLİKLER VE YAPISAL DEĞİŞKENLERDİR.

18

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAÇLAR ARASINDA SIRALANAN “ETİK DANIŞMANLARI” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: İŞ ETİĞİ DANIŞMANLARI, GÜNÜMÜZDE KURUMSAL BİR YAPIYA BÜRÜNEREK, İŞLETMELER TARAFINDAN TERCİH EDİLEN VE İŞLETMENİN YER ALDIĞI SEKTÖRLE İLGİLİ ETİK KONULARDA İŞLETMEYE DANIŞMANLIK HİZMETİ VEREN ÇALIŞANLAR OLARAK İSTİHDAM EDİLEBİLMEKTEDİR.

19

SORU: İŞ ETİĞİ KONUSUNDA ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLARI SIRALAYINIZ.

CEVAP: 1. FAYDACILIK YAKLAŞIMI 2. HAKLAR YAKLAŞIMI 3. ADALET KURAMI YAKLAŞIMI 4. BÜTÜNLEŞTİRİCİ SOSYAL SÖZLEŞME KURAMI

20

SORU: İŞ ETİĞİ KONUSUNDA ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLARDAN FAYDACILIK YAKLAŞIMINI AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: FAYDACILIK YAKLAŞIMI, ÇOĞUNLUĞUN İYİLİĞİNİ ÜRETEK KARARIN

ETİK KARAR OLDUĞUNU SAVUNUR. BU YAKLAŞIMA GÖRE KARAR VERİCİDEN BEKLENEN, HER KARAR SEÇENEĞİNİN TÜM KESİMLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ GÖZ ÖNÜNE ALMASI VE ÇOĞUNLUĞUN EN YÜKSEK TATMİNİ İÇİN UYGUN OLANI SEÇMESİDİR. BU YAKLAŞIMDA KARMAŞIK HESAPLAMALAR YERİNE BASİTLEŞTİRME TERCİH EDİLİR.

21

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAÇLAR ARASINDA SIRALANAN “RİSK ANALİZİ VE YÖNETİMİNİ” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: RİSK YÖNETİMİ VE RİSKLERİN AZALTILMASI YAKLAŞIMLARI GÜNÜMÜZDE İŞLETMELERİN EN ÇOK ÜZERİNDE DURDUKLARI KONULARDIR VE İŞ ETİĞİNİN DE İLGİ ALANLARINDAN BİRİDİR. RİSK YÖNETİMİ TEKNİKLERİ İLE BİRLİKTE GELİŞTİRİLECEK İŞ ETİĞİ UYGULAMALARI, ÇEVRE KİRLİLİĞİ VE ÜRÜNÜN ÇEVRE DOSTU MATERYALLERDEN YAPILMASI GİBİ İŞ ETİĞİ KONULARINI İLGİLENDİREN PEK ÇOK KONUDA İŞLETME ADINA OLUMLU BİR İMAJ YARATABİLECEKTİR.

22

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAÇLAR ARASINDA SIRALANAN “ETİK YÖNETİCİSİ/ETİK SORUMLUSU/ETİK KOMİTELERİ” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: BAZI İŞLETMELERDE, İŞLETME TARAFINDAN TAYİN EDİLEN YÖNETİCİLER ARACILIĞI İLE ETİK KONULARIN DEĞERLENDİRİLDİĞİ BİRTAKIM KOMİTELER OLUŞTURULABİLMEKTEDİR. BU KOMİTELER İŞLETME İÇERİSİNDE BİR DEPARTMAN GİBİ ÇALIŞARAK KURUMSAL SORUMLULUK ALANINDA TEPE YÖNETİMİNE İLETİLMEK ÜZERE TAVSİYE KARARLARI ALMAKTADIRLAR.

23

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAÇLAR ARASINDA SIRALANAN “RAPORLAMA/TAVSİYE KANALLARINI” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: ETİK DEĞERLER AÇISINDAN, BİLGİ TOPLANMASI İŞLEMİ, ÖNEMLİ BİR BİLGİ BİRİKİMİNİN YANI SIRA EFEKTİF YÖNETİM UYGULAMALARI AÇISINDAN DA FAYDA SAĞLAMAKTADIR. ÇEŞİTLİ SEKTÖRLERDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER DE ÖNCEDEN YAYIMLADIKLARI VE DUYURUSUNU YAPTIKLARI ETİK DEĞER BİLDİRİLERİ İLE ÇALIŞANLARINA İŞ SÜRESİ BOYUNCA DİKKAT ETMELERİ GEREKEN ETİK KONULARI HAKKINDA BİLGİLENDİRMEDE BULUNMAKTADIRLAR.

24

SORU: BİREYİN ETİK / ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARINI BİREYİN AHLAKİ GELİŞİM SEVİYESİ NASIL ETKİLEMEKTEDİR?

CEVAP: BİREYİN AHLAKİ GELİŞİMİ DÜZEYİNİ BELİRLEMEK İÇİN ÜÇ AŞAMALI GELİŞİM BASAMAĞI OLUŞTURULMUŞTUR. İLK AŞAMADAKİ BİREYLER SADECE KENDİ ÇIKARLARINA UYGUN OLDUĞU DURUMLARDA VE/VEYA FİZİKSEL CEZALANDIRILMADAN KAÇINMAK İÇİN KURALLARA UYARLAR. İKİNCİ GELİŞİM DÜZEYİ İSE BİREYLERİN KENDİSİNE YAKIN OLAN KİŞİLERİN BEKLENTİLERİ DOĞRULTUSUNDA YAŞADIĞI VE KENDİSİNİN DE ONAYLADIĞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ YERİNE GETİRMEK SURETİYLE VAR OLAN DÜZENİ KORUDUĞU BİR DÜZEYDİR. EN ÜST BASAMAK İSE İLKELERE DAYALI DAVRANIŞIN SÖZ KONUSU OLDUĞU BİR DÜZEYDİR. BU GELİŞİM DÜZEYİNDEKİ BİREYLER, ÇOĞUNLUĞUN FIKRİNE ALDIRMAKSIZIN DİĞERLERİNİN HAKLARINA SAYGI VE ETİK DEĞERLERE SIKI SIKIYA BAĞLILIK GÖSTERİR.

25

SORU: BİREYİN ETİK / ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARINI BİREYİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ NASIL ETKİLEMEKTEDİR?

CEVAP: HERKES ÇALIŞTIĞI ÖRGÜTE NİSPETEN YERLEŞİK DEĞERLERİYLE BİRLİKTE GELİR. BİREYİN ERKEN YAŞLARDA AİLESİNDEN, ARKADAŞLARINDAN, ÖĞRETMENLERİNDEN VE DİĞERLERİNDEN ÖĞRENDİĞİ VE GELİŞTİRDİĞİ BU DEĞERLER, NEYİN DOĞRU NEYİN YANLIŞ OLDUĞU KONUSUNDA TEMEL MUHAHEMELERİNİ BELİRLER.

26

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAÇLAR ARASINDA SIRALANAN “MİSYON VE/VEYA DEĞERLER BİLDİRGESİ’Nİ” AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: MİSYON VE DEĞER AÇIKLAMALARI, İŞLETMENİN AMAÇLARI, İNANÇLARI VE DEĞERLERİNİ KAPSAR. MİSYON İFADESİ KISACA İŞLETMENİN VARLIK NEDENİNİ AÇIKLAR. DEĞER BİLDİRGELERİ İSE İŞLETMEDE NEYİN ÖNCELİKLİ DEĞER OLDUĞUNU ORTAYA KOYARLAR.

27

SORU: ORGANİZASYONLARIN SORUMLULUKLARI BAĞLAMINDA ”PAYDAŞ YAKLAŞIMI” NASIL TANIMLANMAKTA DİR?

CEVAP: PAYDAŞ YAKLAŞIMI İŞLETMELERİN SADECE HİSSEDARLARIN YA DA SAHİPLERİN ÇIKARLARI DOĞRULTUSUNDA DEĞİL, AYNI ZAMANDA İŞLETME İÇİNDE VE ETRAFINDA BULUNAN ÖNEMLİ BİRÇOK GRUP VEYA PAYDAŞLARIN GÖZ ÖNÜNE ALINARAK YÖNETİLMESİ GEREKTİĞİNİ SAVUNUR. PAYDAŞ, İŞLETMELERİN AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİRİRKEN ETKİLEDİKLERİ VEYA ETKİLENDİKLERİ HERHANGİ BİR GRUP VEYA BİREY OLARAK TANIMLANABİLİR.

28

SORU: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIMLARI VE ARAÇLARI SIRALAYINIZ.

CEVAP: BELİRLİ BÜYÜKLÜKTEKİ ŞİRKETLERİN İŞ ETİĞİ YÖNETİMİNDE KULLANDIKLARI GÜNCEL YAKLAŞIMLAR VE ARAÇLAR; • MİSYON VE/VEYA DEĞERLER BİLDİRGESİ, • ETİK KODLAR, • RAPORLAMA/TAVSİYE KANALLARI, • RİSK ANALİZİ VE YÖNETİMİ, • ETİK YÖNETİCİSİ/ETİK SORUMLUSU/ETİK KOMİTELERİ, • ETİK DANIŞMANLARI, • ETİK EĞİTİMİ, • PAYDAŞLARA DANIŞMA, DİYALOG VE İŞ BİRLİĞİ VE • DENETİM, HESAP VERME VE RAPORLAMADIR.

29

SORU: SOSYAL SORUMLULUĞUN BÖLÜMLERİ NASIL TANIMLANMAKTA DİR?

CEVAP: EKONOMİK SORUMLULUKLARIN KAPSAMI, ESAS OLARAK İKTİSADİ BİR BİRİM OLAN İŞLETMELERİN TOPLUM İÇİNDEKİ VARLIK NEDENİ VE TEMEL SORUMLULUĞUYLA İLİŞKİLİDİR. YASAL SORUMLULUKLAR İŞLETMELERİ FAALİYETLERİNİ GERÇEKLEŞTİRİRKEN İLGİLİ YASALARA VE DÜZENLEMELERE UYMALARI GEREKTİĞİNİ BELİRTMEKTEDİR. ETİK SORUMLULUKLAR ADİL VE DOĞRU OLMA YÜKÜMLÜLÜKLERİ, İYİ NİYETLİ YAKLAŞIMLARI İÇİNE ALIR. HAYIRSEVERLİK SORUMLULUĞU GÖNÜLLÜ SORUMLULUĞU OLARAK DA ANILMAKTA DİR. TOPLUMA KAYNAKLARIN AKTARIMI (PARA, ZAMAN, BİLGİ GİBİ) YA DA YÜRÜTÜLEN PROJELERLE TOPLUMUN REFAHININ ARTIRILMASI VE YAŞAM KALİTESİNİ İYİLEŞTİRME ÖN PLANI ÇIKAR.

30

SORU: ORGANİZASYONLARIN SORUMLULUKLARI BAĞLAMINDA “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK” NASIL TANIMLANMAKTA DİR?

CEVAP: DÜNYA ÇEVRE VE KALKINMA KOMİSYONU 1987 YILINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMAYI “GELECEK NESİLLERİN KENDİ İHTİYAÇLARINI KARŞILAMA YETENEĞİNE ZARAR VERMEKSİZİN, BUGÜNKÜ NESİLLERİN İHTİYAÇLARINI KARŞILAYACAK KALKINMA” OLARAK TANIMLAR. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA İLE BAĞLANTILI BİR KAVRAM OLARAK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, ÇEVRESEL, EKONOMİK VE SOSYAL AÇIDAN TÜM SİSTEMİN UZUN DÖNEMLİ KORUNMASI ANLAMINA GELİR.

31

SORU: İŞ ETİĞİ KONUSUNDA ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLARDAN ADALET KURAMI YAKLAŞIMINI AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: ADALET KURAMI YAKLAŞIMI, ETİK KARARLARIN EŞİTLİK, DOĞRULUK VE TARAFSIZLIK STANDARTLARINA DAYALI OLMASINI SAVUNUR.

32

SORU: İŞ ETİĞİ KONUSUNDA ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLARDAN HAKLAR KURAMINI AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: HAKLAR KURAMINA GÖRE, ETİK OLAN KARAR YA DA EYLEM, ONLARDAN

ETKİLENEN İNSANLARIN HAKLARINI EN İYİ KORUYANDIR. BU HAKLAR VE ÖZGÜRLÜKLER BİRLEŞMİŞ MİLLETLER İNSAN HAKLARI EVRENSEL BİLDİRGESİ'NDE YER ALAN HAKLARDIR. YÖNETSEL KARAR VE DAVRANIŞLARDA, ÖZELLİKLE YAŞAM VE GÜVENLİK, GİZLİLİK, DOĞRULUK, VİCDAN ÖZGÜRLÜĞÜ, KONUŞMA ÖZGÜRLÜĞÜ, ÖZEL MÜLKİYET GİBİ HAKLAR ÖNEMLİDİR.

33

SORU: SOSYAL SORUMLULUK VE ETİK KAVRAMLARINI AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: SOSYAL SORUMLULUK VE ETİĞİN FARKLI ANLAMLARI OLMASINA RAĞMEN ETİK VE SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI BİRBİRİ YERİNE KULLANILABİLMEKTEDİR. SOSYAL SORUMLULUK, ORGANİZASYONUN PAYDAŞLARI ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİSİNİ MİNİMİZE, OLUMLU ETKİSİNİ MAKSİMİZE ETME YÜKÜMLÜLÜĞÜDÜR. İŞ ETİĞİ KARAR ALMAYA REHBERLİK EDEN, DİKKATLİ BİR ŞEKİLDE OLUŞTURULMUŞ KURALLARI VEYA KEŞFEDİLMİŞ İŞ YAPMA BİÇİMLERİNİ İÇERİRKEN SOSYAL SORUMLULUK TOPLUMLA YAPILMIŞ BİR SÖZLEŞME OLARAK GÖRÜLEBİLİR.

34

SORU: İŞLETMELER AÇISINDAN SOSYAL SORUMLULUK KAÇ BÖLÜMDE İNCELENMEKTEDİR?

CEVAP: • EKONOMİK SORUMLULUKLAR, • YASAL SORUMLULUKLAR, • ETİK SORUMLULUKLAR VE • HAYIRSEVERLİK SORUMLULUKLARDIR.

35

SORU: SOSYAL SORUMLU BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ OLAN ADIMLAR NELERDİR?

CEVAP: • KURUM KÜLTÜRÜNÜN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ • PAYDAŞ GRUPLARININ TANINMASI • PAYDAŞLARLA İLGİLİ KONULARIN BELİRLENMESİ • İŞLETMENİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARININ TESPİT EDİLMESİ • KAYNAKLAR VE ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ • PAYDAŞLARDAN GERİBİLDİRİM ALINMASIDIR.

36

SORU: SOSYAL SORUMLU BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ OLAN ADIMLARDAN BİRİ OLAN “KURUM KÜLTÜRÜNÜN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ” NASIL TANIMLANMAKTADIR?

CEVAP: ÖNCELİKLE İŞLETMENİN MİSYONU, DEĞERLERİ VE NORMLARI, SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ İZLERİNİ BULABİLECEĞİMİZ ALANLARDIR. ÖZELLİKLE DEĞERLER VE NORMLAR PAYDAŞ GRUPLARINI BELİRLEMEDE VE İŞLETMENİN ÖNEMLİ GÖRDÜĞÜ KONULARI TESPİT ETMEDE KİLİT ROL OYNARLAR.

37

SORU: SOSYAL SORUMLU BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ OLAN ADIMLARDAN BİRİ OLAN “PAYDAŞ GRUPLARININ TANINMASI” NASIL TANIMLANMAKTADIR?

CEVAP: BU AŞAMADA PAYDAŞLARIN İHTİYAÇLARI, İSTEKLERİ VE ARZULARININ FARKINDA OLMAK, OLDUKÇA ÖNEMLİDİR. HER İŞLETME ÜZERİNDE PAYDAŞLARIN BELİRLİ BİR GÜCÜ VARDIR.

38

SORU: SOSYAL SORUMLU BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ OLAN ADIMLARDAN BİRİ OLAN “PAYDAŞLARLA İLGİLİ KONULARIN BELİRLENMESİ” NASIL TANIMLANMAKTADIR?

CEVAP: KİMİ PROBLEMLER ÇOK SAYIDA PAYDAŞ GRUBUNU İLGİLENDİRİR. BÖYLE DURUMLARDA PAYDAŞLAR ARASINDA İŞ BİRLİĞİ KOŞULLARI OLUŞTUĞU İÇİN DİKKATLERİN YÖNÜ DE ORTAYA ÇIKMIŞ OLUR.

39

SORU: SOSYAL SORUMLU BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ OLAN ADIMLARDAN BİRİ OLAN “İŞLETMENİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARININ TESPİT EDİLMESİ” NASIL TANIMLANMAKTADIR?

CEVAP: DÖRDÜNCÜ ADIM, BU İLK ÜÇ ADIMDAN ELDE EDİLENLERİ, ÖZELLİKLE İŞLETMENİN YARARINA UYGUN OLAN SOSYAL SORUMLULUK ÇERÇEVESİNİ ANLAMAK İÇİN BİR ARAYA GETİRİR. BU KAVRAYIŞI, İŞLETME HALİ HAZIRDAKİ

UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRMEKTE KULLANABİLİR.

40

SORU: SOSYAL SORUMLU BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ OLAN ADIMLARDAN BİRİ OLAN “KAYNAKLAR VE ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ” NASIL TANIMLANMAKTADIR?

CEVAP: İŞLETMELERİN KAYNAKLARI SINIRSIZ DEĞİLDİR. BU NEDENLE BU AŞAMA KAYNAKLARIN KULLANIMI, PAYLAŞIMI AÇISINDAN ÖNEM TAŞIR. KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN KARARLARIN ALINMASI İÇİN PAYDAŞLARIN VE KONULARIN ÖNCELİKLERİNİN TESPİTİ VE GEÇMİŞ UYGULAMALARIN SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ YERİNDE OLUR.

41

SORU: SOSYAL SORUMLU BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN GEREKLİ OLAN ADIMLARDAN BİRİ OLAN “PAYDAŞLARDAN GERİBİLDİRİM ALINMASI” NASIL TANIMLANMAKTADIR?

CEVAP: PAYDAŞ GERİ BİLDİRİMLERİ PEK ÇOK ARAÇLA TOPLANABİLİR. PAYDAŞLARIN İŞLETME VE UYGULAMALARI HAKKINDAKİ GENEL DEĞERLENDİRMELERİ, PAYDAŞ TATMİNİ VEYA İTİBAR ARAŞTIRMALARIYLA ELDE EDİLEBİLİR.

42

SORU: KÜRESEL İŞ ETİK KODLARININ DAYANACAĞI EVRENSEL ETİK İLKELER VEYA TEMEL DEĞERLER ARAYIŞI, ÖNEMLİ SAYIDA GİRİŞİMİN ORTAYA ÇIKMASINA NEDEN OLMUŞTUR. BU GİRİŞİMLERDEN BİRİ OLAN “DİNLER ARASI BİLDİRGE” NEDİR?

CEVAP: HİRİSTİYAN, MÜSLÜMAN VE YAHUDİLER İÇİN ULUSLARARASI İŞLETME ETİK KODLARIDIR. ÜÇ DİNİ, TEMSİLEN İŞ VE HÜKÜMET LİDERLERİ, İLAHİYATÇILAR VE AKADEMİSYENLER TARAFINDAN TASARLANMIŞTIR. BU TEMSİLCİLER ULUSLARARASI İŞLETMELERE YOL GÖSTERECEK, ÜÇ DİNİN TEMSİLCİLERİNİN ORTAKLAŞTIĞI TEMEL İLKELERİ BELİRLEMİŞTİR. BUNLAR: ADALET, KARŞILIKLI SAYGI, ÇEVRESEL-EKONOMİK-SOSYAL FAKTÖRLERİN YÖNETİMİNDEN SORUMLU OLMA VE DÜRÜSTLÜKTÜR.

ÜNİTE 4: İŞLETMELERİN KURULUŞU VE BÜYÜMESİ

İŞLETMELERİN KURULUŞU

Kar elde etmek için üretim faktörlerini bir araya getirip verimli bir biçimde kullanan kişi girişimci olarak tanımlanmaktadır. Girişimciler, kar elde etme amacının yanında toplumda saygınlık ve statü kazanmak, kendi işini kurmak, tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve iş arayanlara iş yaratmak amacıyla da işletme kurmak isterler. Girişimci, bu amaçlara ulaşabilmesi için bazı unsurları göz önünde bulundurmalı ve bir plan çerçevesinde hareket etmelidir. Belirlenen bu plan şu aşamaları kapsar:

Yatırım: İşletmeye kar sağlamak için yapılan harcamaların tümünü kapsamaktadır.

Yatırım Projesi: Başlangıç ve bitiş noktalarının gösterildiği bir kuruluş planlamasıdır.

On Araştırma: Kesin projeden önce yapılan araştırmalardan oluşur.

Fizibilite Çalışmaları: Kurulmak istenen işletmenin üreteceği malın maliyeti, satış fiyatı, müşteri beklentileri, kurulacağı yer ile ilgili araştırmaları içeren çalışmadır.

Ekonomik Araştırmalar: Yapılacak yatırımın ekonomik anlamda verimliliğinin, karlılığının ve rasyonelliğinin incelendiği araştırmalardır.

Ekonomik araştırmalar şu araştırmaları içerir:

- **PIYASA ARAŞTIRMASI VE TALEP TAHMİNİ:** Girişimci ürettiği ürün veya hizmeti sunacağı piyasanın durumunu, müşteri profilini, talep düzeyini, müşterinin satın alma gücünü saptayarak üretim miktarına ve dolayısıyla kurulacak işletmenin büyüklüğüne karar verir.
- **KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİ**
- **BÜYÜKLÜK VE KAPASİTE SEÇİMİ:** Piyasa araştırması ve talep tahmini çalışmalarından elde edilen bilgilere göre işletmenin büyüklüğü ve kapasitesi belirlenir.

Teknik Araştırmalar: İşletmenin kullanacağı üretim teknolojileri, iş akış şemaları, makineleri, yerleşim planı, fabrika binasının inşaatı gibi teknik analizleri kapsar.

Finansal Araştırmalar: Projenin gerçekleştirilebilmesi için gerekli finansal kaynakların miktarı, nereden ve nasıl sağlanacağına ilişkin kararları kapsar.

Hukuki Araştırmalar: İşletmenin kuruluşu ve üretime geçilebilmesi için gerekli yasal prosedürlerin yerine getirildiği aşamadır.

Örgütsel Araştırmalar: İşletmede çalışacak insan gücünün ve özelliklerinin belirlendiği aşamadır.

Bahsi geçen araştırmalar yapıldıktan sonra işletmenin kuruluşuna ilişkin bir rapor hazırlanır ve bu rapor değerlendirilirken verimlilik, iktisadilik ve karlılık gibi ölçütler dikkate

alınır. VERİMLİLİK, emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımıdır. Girişimci, yatırım kararı almadan önce şu aşamalara da dikkat etmek zorundadır:

- Kesin proje
- Projenin Uygulanması
- Deneme üretimi

Kuruluş yerinin belirlenmesi; girişimcinin işletme ile ilgili vereceği önemli kararlardan biri de kuruluş yeridir. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürecekleri yer kuruluş yeri olarak tanımlanır.

Kuruluş sırasında yapılacak işlemler ; girişimcinin kuruluş yeri belirleme sürecinde yerine getirmesi gereken birtakım yasal yükümlülükler mevcuttur. Bu işlemler:

- Sanayi ve Ticaret Bakanlığından (Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü) işletmenin kurulması ile ilgili iznin alınması,
- Ticaret Sicil Memurluğuna yeni kuruluş tescili için gerekli belgelerin verilmesi ve kuruluş ilanı,
- Esnaf ve Sanatkarlar Sicil Memurluğundan tescil ve ilan işlemleri,
- Tutulması zorunlu olan defterlerin kırtasiyeden alınması ve notere onaylatırma,
- Vergi dairesine vergi mükellefiyetinin tescili, vergi levhası, yazar kasa levhasının onayı ve damga vergisinin yatırılması,
- Maliye Bakanlığı'nın anlaşmalı olduğu matbaa işletmelerine gerekli belgelerin bastırılması,
- Sanayi Odası ya da Ticaret Odasına kayıt işlemleri,
- Belediyelerden işyeri açma ve çalışma ruhsatı alınması,
- Sosyal Güvenlik Kurumu işlemleri (İş yeri sicil numarasının alınması ve işe giriş bildirgelerinin verilmesi).

Kuruluş dosyası hazırlama ; bu aşamalar tamamlandıktan sonra girişimci kuruluş dosyası hazırlar. Bu süreç, noterden ticaret unvanı tasdiği alınmasıyla başlar. Ardından girişimci sırasıyla iş yerinin bulunduğu belediye başkanlığından işe başlama belgesi alır, gerekli belgeleri belediye başkanlığına ve Ticaret Sicil Memurluğuna verir ve işletmenin kuruluşunu tescil eder.

İşletme kurmada yasal izinler; Ticaret ve Sanayi Odasına üye olmak, bölge sanayi müdürlüğüne başvurmak, belediyeden izin almak, vergi dairesine kayıt, sağlık izinleri ve Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirimleri içerir.

Kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler ; kuruluş yeri seçiminde dikkat edilmesi gereken birtakım faktörler mevcuttur. Bu faktörler:

- **HAMMADDE:** Üretilen ürünün temel kaynağı olan hammaddeye yakınlık işletmelere bazı avantajlar sağlamaktadır. Bunlardan ilki

hammadenin yoğun olarak bulunduğu yerlerde hammadenin fiyatının daha düşük olmasıdır. Bunun yanında, bazı hammaddeler çabuk bozulma özelliğine sahip olduğundan bozulma riski en aza inmektedir. Bir diğer avantaj ise, taşıma maliyetlerinin düşük olmasıdır.

- **PAZARA YAKINLIK:** İşletmenin ürettiği ürünleri kısa zamanda müşteriye sunarak onları tatmin etmesi avantajı sunduğu için işletmenin pazara yakın bir yerde kurulması önemlidir.
- **ULAŞTIRMA:** İşletmelerin hem girdileri zamanında alarak zamanında çıktı üretebilmeleri hem de toplam maliyetleri düşürebilmeleri için ulaşım bakımından kolay ulaşılabilir bir yerde kurulmaları gerekmektedir.
- **İŞGÜCÜ:** Girişimci, işletmenin kurulacağı yerde nitelikli işgücünün olup olmadığına dikkat etmelidir.
- **ENERJİ VE SU KAYNAKLARI:** Üretimde kullanılacak enerji türüne ve su kaynaklarına yakınlık işletmelere hem rekabetçi üstünlük sağlayacak hem de işletmenin maliyetlerini düşürecektir.
- **İKLİM KOŞULLARI:** İşletmenin kurulacağı yerdeki iklim koşulları, üretilecek veya işlenecek ürünler üzerinde etkili olduğundan kuruluş yeri seçiminde dikkate alınmalıdır.
- **TEŞVİK VE SINIRLAMALAR:** Hükümetler, ülkenin bölgelerine göre farklı teşvik ve sınırlamalar uyguladıklarından kuruluş yeri seçimini doğrudan etkilemektedir.

İŞLETMELERDE BÜYÜME

İşletmenin kuruluşundan itibaren, yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda oluşan gözlenen ve ölçülebilir değişimler ve gelişmelerdir.

İşletmelerin büyüme nedenleri ; şu şekilde açıklanabilir:

- İşletmelerin kârlarını arttırmak istemeleri
- Piyasada iyi bir yer edinerek hammaddeye daha kolay ve uygun şartlarda ulaşmak istemeleri
- Büyük işletmelerin yenilikleri takip etmesi ve satın almasının daha kolay olması
- İşletmeler büyüdükçe, iş arayanların veya yöneticilerin de çalışmak istediği, daha fazla tercih edilen işletmeler olmaları
- Büyük işletmelerin, diğer işletmelerle, yerel yönetimle, resmî dairelerle ve medyayla da ilişkilerinin iyi olmasıdır.

İşletmelerde büyüme şekilleri ; işletmelerde büyüme iki şekilde gerçekleşir:

İçsel büyüme: İşletmelerin sahip olduğu kaynaklarını kullanarak büyümesidir. İçsel büyümenin iki yolu bulunmaktadır:

- **Yatay Büyüme:** İşletmelerin kaynaklarını kullanarak büyümesidir. Yatay büyüme, pazara nüfuz etme, ürün farklılaştırma ve pazarı farklılaştırma olmak üzere üç farklı strateji ile sağlanabilir. Pazara nüfuz etme, mevcut ürün ile mevcut pazarda daha fazla satış yapmak olarak ifade edilir. Ürün farklılaştırma, mevcut üründe yapılacak değişikliklerle aynı pazarda etkililiği artırmaktır. Pazar farklılaştırma ise mevcut ürünleri farklı pazarlara da sunmaktır.
- **Dikey Büyüme:** Birbirlerini bütünleyen fakat farklı faaliyetler gerçekleştiren işletmelerin birleşmeleri veya ortak iş yapmalarıdır. İki türü bulunmaktadır. İşletmenin, ürünlerini tüketicilere veya müşterilere ulaştırmasını sağlamak için pazarlama ve dağıtım kanallarıyla birleşmesine ileri doğru dikey büyüme, işletmenin ürünlerini başka işletmelerin ürettikleri girdilere bağlı kalmadan, kendisinin üretmeye başlamasına ise geriye doğru dikey büyüme ismi verilmektedir.

Dışsal büyüme: İşletmelerin, başka işletmelerin tamamını veya bir bölümünü ele geçirerek ya da yönetimlerini kontrol altına alarak büyümesidir.

Dikey büyüme üç şekilde gerçekleşir:

- **DİKEY BİRLEŞME:** İşletmenin dağıtım veya pazarlama işletmesiyle birleşmesidir.
- **YATAY BİRLEŞME:** İşletmelerin kendileriyle aynı sektörde yer alan işletmelerle birleşmesidir.
- **ÇAPRAZ BİRLEŞME:** Farklı sektördeki işletmelerin birleşmesidir.

BÜYÜMENİN GETİRDİĞİ YARARLAR VE SAKINCALAR

İşletmeler büyüyerek yarar sağlamayı amaçlarlar. Ancak büyümenin yararları olduğu kadar birtakım zararları da vardır.

Büyümenin işletmeye faydaları şunlardır:

- Pazarda yer edinme,
- Tanınmak ve marka olma,
- Ar-ge Farkı,
- Uluslararası Bağlantılar,
- Uzmanlık.

Büyümenin sakıncaları ise:

- Bürokrasinin artması,
- Çalışanların olumsuz etkilenmesi,
- Koordinasyon sorunudur.

Büyümenin sakıncaları ile başa çıkma

yöntemleri; işletmeler büyük işletmelerin sahip olduğu ayrıcalıklardan yararlanmak için büyümek isterken aynı zamanda küçük işletme olmaktan

kaynaklanan ayrıcalıklarını da sürdürmek isterler. Bu konuda işletmelerin izleyebilecekleri iki yaklaşım vardır:

- Büyükten küçüğe yaklaşımı: Küçük işletmelerin pek çok özelliğini taşıyan büyük bir işletme amacı taşır.
- Küçükten büyüğe yaklaşımı: Büyük olmanın üstünlüklerini taşıyan küçük işletmelerin oluşturulması ile ilgilidir.

HUKUKİ VE EKONOMİK AÇIDAN BİRLEŞMELER

Ne yatay ne de dikey birleşme türüne giren hukuki birleşme türleri şunlardır:

Centilmenlik Anlaşması: Birkaç işletmenin aralarında iş birliği kurmak, rekabeti sınırlandırmak ve sektördeki durumlarını güçlendirmek amacıyla yaptıkları anlaşmadır.

Konsorsiyum: Belirli bir işin yapılması için kurulan birlik veya ortaklık anlamına gelmektedir.

Kartel: Aynı sektörde ve aynı işi yapan iki veya daha fazla işletmenin, hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden yaptıkları anlaşmalardır. Dört türü bulunmaktadır:

- **Miktar Kartelleri:** Kartel anlaşması yapan işletmeler, üretim miktarına karar verirler ve belirledikleri miktarda üretim yaparlar.
- **Fiyat Kartelleri:** İşletmeler fiyat kartel anlaşması yaparak ürün fiyatını belirler ve böylece haksız rekabeti önlerler.
- **Pazarlama Kartelleri:** İşletmeler ürünlerini bir tek işletme aracılığıyla satmak için anlaşırlar.
- **Satın Alma Kartelleri:** Bu tür karteller, aynı hammaddeyi kullanan işletmeler arasında yapılır.

Konsern: Aynı iş kolunda çalışan az sayıda işletmenin bir araya gelmesinden oluşur ve işletmeler karteldeki gibi kârlarını artırmayı amaçlar. Ancak buradaki işletmelerin sayısı, karteğe girenlerden daha az olur ve birbirleriyle çok daha sıkı iş birliğine girerler.

Tröst: İki veya daha fazla işletmenin tek elci güç oluşturmak amacıyla hukuki bağımsızlıklarını yitirerek sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleridir.

Holding: Bir şirketin başka şirketlerin hisse (pay) senetlerinin büyük bir bölümünü (% 50'den fazlasını) satın alarak onların yönetim ve denetimini ele geçirmesiyle oluşan şirketler grubudur.

Merger (Tam Birleşme): İki veya daha fazla işletmenin tek işletme hâline gelmesi durumudur. Bir işletme, başka bir işletmeyi satın alıp kendi bünyesine katabileceği gibi, her iki işletmenin yeni bir işletme olarak ortaya çıkması da olasıdır.

İşletmelerde küçülme ; gereksiz büyüme sonucu verimin düşüşü işletmelerde KÜÇÜLME çok yararlı ve bazen de zorunlu bir yöntemdir. İşletmeler küçülmeye bazı

nedenler yüzünden karar verir. Bu nedenler şunlardır:

- İşletmedeki maliyetleri düşürmek,
- İşletmedeki karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin yaptıklarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İşletmenin iç ve dış çevresinde yaşanan iletişimle ilgili sorunları azaltabilmek,
- Sonuç odaklı bir işletme hâline gelebilmek,
- Müşteri odaklı bir işletme olabilmek,
- Verimliliği arttırmak.

SORU-CEVAP

SORU: YATAY VE DİKEY İÇSEL BÜYÜME NEDİR?

CEVAP: BİR İŞLETMENİN KENDİ PAZARI İÇİNDE NÜFUZ VE ETKİNLİĞİNİ ARTIRARAK GENİŞLEMESİDİR. İŞLETME YENİ ŞUBELER AÇARAK, FABRİKA SAYILARINI ARTIRARAK BUNU GERÇEKLEŞTİRİR. ÜÇ FARKLI STRATEJİYE SAHİPTİR. BUNLAR: PAZARA NÜFUZ ETME, ÜRÜN FARKLILAŞTIRMA, PAZAR FARKLILAŞTIRMADIR. DİKEY BÜYÜME İSE: BİRBİRİNDEN FARKLI FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN BİRLEŞMELERİ İLE OLUR. İLERİ DOĞRU DİKEY BÜYÜME VE GERİYE DOĞRU DİKEY BÜYÜME OLARAK İKİ TÜRÜ VARDIR.

2

SORU: FİNANSAL, HUKUKİ VE ÖRGÜTSEL ARAŞTIRMALAR NELERDİR?

CEVAP: FİNANSAL ARAŞTIRMALAR, ORTAYA KONMAK İSTENEN PROJE İÇİN GEREKLİ FİNANSAL KAYNAK MİKTARI VE BU MİKTARIN NE ŞEKİLDE TEMİN EDİLECEĞİNE DAİR KONULARIN ARAŞTIRILMASIDIR. HUKUKİ ARAŞTIRMALAR, İŞLETMELERİN KURULACAĞI YERİN SEÇİMİ, KURULMASI VE ÜRETİM İÇİN GEREKLİ İZİNLERİN (RUHSATLARIN) ALINMASI, SERMAYE İHTİYACI, VERGİ TAHAKKUKU, KREDİ SAĞLAMA OLANAKLARI GİBİ KONULARDA ARAŞTIRMALAR YAPILMASIDIR. ÖRGÜTSEL ARAŞTIRMALAR İSE, İŞLETMENİN İÇİNDE ÇALIŞACAK İNSAN GÜCÜNÜN BELİRLENMESİNE KARAR VERİLİR. ÖRGÜTSEL ARAŞTIRMALAR SÜRECİNDE, İŞLETMEDE KİMLERİN ÇALIŞACAĞI, HANGİ YETKİ VE SORUMLULUKLARLA GÖREV YAPACAKLARI, İŞLETMENİN NASIL İŞGÜCÜNE VE BÖLÜMLENDİRMeye SAHİP OLMASI GEREKTİĞİ GİBİ KONULARA KARAR VERİLİR.

3

SORU: İÇSEL BÜYÜME NEDİR VE NASIL YAPILIR?

CEVAP: İŞLETMELERİN SAHİP OLDUKLARI KAYNAKLARI KULLANARAK BÜYÜMELERİN İÇSEL BÜYÜME ADI VERİLİR. İÇSEL BÜYÜME YA BORÇLANMA, YENİ SERMAYE BULMA YOLUYLA YAPILIR. BORÇLANMA VEYA YENİ SERMAYE BULMA UZUN ZAMAN ALAN BİR İŞ OLDUĞU İÇİN DIŞSAL BÜYÜMEYE GÖRE DAHA ZOR VE YAVAŞ OLUR.

4

SORU: İŞLETMELERDE KÜÇÜLME NASIL OLUR?

CEVAP: İŞLETMELERDE KÜÇÜLME, ÇALIŞANLARIN GİDERLERİNİ AZALTMA, İŞTEN ÇIKARMA, ERKEN EMEKLİLİK, AYRILMA VEYA KISA DÖNEMLİ İŞTEN ÇIKARMA GİBİ YÖNTEMLERLE YAPILIR VE SONUÇ OLARAK İŞLETMELERDEKİ HİYERARŞİYİ AZALTIR. İŞLETMELERDE KÜÇÜLMENİN AMACI, HİYERARŞİYİ AZALTMAK, DAHA HIZLI KARAR VERMEK, İLETİŞİMİ DAHA İYİ HÂLE GETİRMEK VE VERİMLİLİĞİ ARTTIRMAKTIR.

5

SORU: BİR İŞLETMEYİ KÜÇÜLMEME İTEN NEDENLER NELERDİR?

CEVAP: • İŞLETMEDEKİ MALİYETLERİ DÜŞÜRMEK, • İŞLETMEDEKİ KARAR SÜRECİNİ HIZLANDIRMAK • RAKİPLERİN YAPTIKLARINA DAHA KISA SÜREDE CEVAP VEREBİLMEK • İŞLETMENİN İÇ VE DIŞ ÇEVRESİNDE YAŞANAN İLETİŞİMİ İLGİLİ SORUNLARI AZALTABİLMEK • SONUÇ ODAKLI BİR İŞLETME HALİNE GELEBİLMEK • MÜŞTERİ ODAKLI BİR İŞLETME OLABİLMEK • VERİMLİLİĞİ ARTTIRMAKTIR.

6

SORU: İŞLETMELERİN BÜYÜMELERİNİN GETİRDİĞİ SAKINCALAR NELERDİR?

CEVAP: BÜROKRASİ, ÇALIŞANLARI OLUMSUZ ETKİLEMESİ VE KOORDİNASYON SORUNUDUR. BÜROKRASİ ARTTIKÇA FAALİYET PROSEDÜRLERİ ARTAR VE ESNEK OLMAYAN KURALLAR UYGULANIR. BU DA ZAMAN İÇİNDE, DEĞİŞİME DİRENEN, MEVCUT YAPIYI KORUMAYA ÇALIŞAN ÇALIŞANLAR İÇİN UYGUN BİR ORTAM YARATIR. BU

YÜZDEN DE ÖRGÜTLERDE YENİLİKLER ORTAYA ÇIKMAZ VE ÖRGÜT GELİŞMEZ. İŞLETME BÜYÜDÜKÇE ÇALIŞAN SAYISI DA ARTAR. İŞLETMEDE AYNI İŞİ YAPAN VEYA AYNI STATÜDE OLAN ÇALIŞAN SAYISI ARTTIKÇA İŞİ YERİNE GETİRMEME VEYA SONUÇLANDIRMAMALAR ARTAR. İŞLETMENİN BÜYÜMESİYLE, MÜŞTERİ VE ÇALIŞAN SAYISI ARTACAKTIR. DIŞ YAPIYA VE MÜŞTERİLERE GÖSTERİLEN ÖNEM İLE İŞLETME ÇALIŞANLARINA VERİLEN DEĞER BİRBİRİNİ DENGELER.

7

SORU: KONSORSİYUM NEDİR?

CEVAP: BELLİ BİR İŞİN YAPILMASI İÇİN KURULAN BİRLİK VEYA ORTAKLIKTIR.

8

SORU: KARTEL NEDİR?

CEVAP: AYNI SEKTÖRDE VE AYNI İŞİ YAPAN İKİ VEYA DAHA FAZLA İŞLETMENİN, HUKUKİ BAĞIMSIZLIKLARINI YİTİRMEYEN YAPTIKLARI ANLAŞMALARDIR. İŞLETMELERİN BU ANLAŞMALARI YAPMALARINDAKİ BAŞLICA SEBEP PAZARDAKİ REKABETİ AZALTMAKTIR YA DA ORTADAN KALDIRMAKTIR.

9

SORU: KARTEL ÇEŞİTLERİ NELERDİR?

CEVAP: MİKTAR KARTELLERİ, FİYAT KARTELLERİ, PAZARLAMA KARTELLERİ, SATIN ALMA KARTELLERİDİR.

10

SORU: KONSERN NEDİR?

CEVAP: AYNI İŞ KOLUNDA ÇALIŞAN AZ SAYIDA İŞLETMENİN BİR ARAYA GELMESİNDEN OLUŞUR. AMAÇ KARI ARTTIRMADIR. ANCA BURADA İŞLETMELERİN SAYISI KARTELLERDE OLDUĞU GİBİ ÇOK DEĞİL AZ SAYIDADIRLAR. BİRBİRLERİ İLE ÇOK DAHA SIKI İŞBİRLİĞİ İÇİNDEDİRLER. KONSERNDEKİ İŞLETMELER FİNANSAL VE ÖRGÜT YAPILARINDA DEĞİŞİKLİKLER YAPILARAK REKABETE DAHA ELVERİŞLE HALE GELİRLER.

11

SORU: TRÖST NEDİR?

CEVAP: BU BİRLEŞMELERDE İŞLETMELER YASAL VE EKONOMİK ÖZGÜRLÜKLERİNİ KAYBEDERLER. İLK KEZ ABD'DE ORTAYA ÇIKMIŞ VE GELİŞMİŞLERDİR. GÜNÜMÜZDE İŞLETMELER ARASINDA AZ KULLANILAN BİR BİRLEŞME ŞEKLİDİR. İKİ VEYA DAHA FAZLA İŞLETMENİN TEKELCİ GÜÇ OLUŞTURMAK AMACIYLA HUKUKİ BAĞIMSIZLIKLARINI YİTİREREK SERMAYE VE YÖNETİMLERİNİ BİRLEŞTİRMELERİDİR. BU TÜR BİRLEŞMELER TEKELCİ YAPILARA YOL AÇTIKLARI İÇİN BİRÇOK ÜLKEDE YASAKLANMIŞLARDIR.

12

SORU: HOLDİNG NEDİR?

CEVAP: BİR ŞİRKETİN BAŞKA ŞİRKETLERİN HİSSE SENETLERİNİN BÜYÜK BİR BÖLÜMÜNÜ SATIN ALARAK ONLARIN YÖNETİM VE DENETİMİNİ ELE GEÇİRMESİYLE OLUŞAN ŞİRKETLER GRUBUDUR. ANONİM ŞİRKET BİÇİMLERİNDE OLUŞURLAR. HOLDİNGİ OLUŞTURAN TÜM ŞİRKETLER VEYA İŞLETMELER YASAL OLARAK VARLIKLARINI VE GÖRÜNÜŞLERİNİ KORURLAR. FAKAT EKONOMİK BAKIMDAN BAĞIMSIZLIKLARINI BİR ÖLÇÜDE KAYBETMİŞLER, ZAYIFLATILMIŞLARDIR. ÇÜNKÜ ANA ŞİRKET BAĞLI ŞİRKETLERİN YÖNETİMİNİ ELE GEÇİRDİĞİNDEN BU ŞİRKETLERİN HER TÜRLÜ POLİTİKA VE STRATEJİLERİNİ SAPTAR VE YÖNETİR. HOLDİNGLER, GENELLİKLE, AYNI ÜRETİM DALINDA VEYA BİRBİRLERİYLE İLİŞKİSİ OLAN KONULARDA ÇALIŞAN İŞLETMELERİN HİSSE SENETLERİNİN BÜYÜK BİR BÖLÜMÜNÜ ELE GEÇİREREK PİYASADA TEKEL YARATMAK AMACIYLA KURULURLAR. HOLDİNGLER BÜYÜK BİR ŞİRKETLER GRUBU OLMANIN ÇEŞİTLİ ÜSTÜNLÜKLERİNDEN YARARLANIRLAR. ÜLKEDE SERMAYE BİRİKİMİNİN HIZLANMASINDA VE SERMAYE PİYASASININ GELİŞMESİNDE HOLDİNGLERİN BÜYÜK BİR OLUMLU PAYI VARDIR. ÖTE YANDAN, TEKELCİ BİR GÜÇ OLUŞTURMALARI EN ÖNEMLİ SAKINCALARINI OLUŞTURUR.

13

SORU: MERGER (TAM BİRLEŞME) NEDİR?

CEVAP: İNGİLİZCESİ MERGER OLAN BU BİRLİKTELİK TÜRKÇEYE TAM BİRLEŞME OLARAK ÇEVİRİLİR. İKİ VEYA DAHA FAZLA İŞLETME TEK İŞLETME HALİNE GELMESİ DURUMUDUR. YA BİR İŞLETMENİN BAŞKA BİR İŞLETMEYİ ALIP KENDİ BÜNYESİNE KATMASI

İLE OLUR YA DA HER İKİ İŞLETMENİN YENİ BİR İŞLETME OLARAK ORTAYA ÇIKMASI ŞEKLİNDE OLUR.

14

SORU: CENTİLMENLİK ANLAŞMASI NEDİR?

CEVAP: BİRKAÇ İŞLETMENİN ARALARINDA İŞ BİRLİĞİ KURMAK, REKABETİ SINIRLANDIRMAK VE SEKTÖRDEKİ DURUMLARINI GÜÇLENDİRMEK AMACIYLA YAPTIKLARI ANLAŞMADIR. BU ANLAŞMA TÜRÜNDE, İŞLETMENİN HUKUKİ YAPISI KORUNUR. GENELLİKLE SÖZLÜ BİR ANLAŞMADIR VE YAZIYA DÖKÜLMÜZ. ÖRNEĞİN, GÜNÜMÜZDE BANKALAR ARASINDA YOĞUN BİR REKABET YAŞANMAKTADIR. ANCAK, BANKALAR ARALARINDA FAİZİ ORANLARINI BELİRLİ DÜZEYDE TUTACAKLARINA DAİR BİR CENTİLMENLİK ANLAŞMASI YAPABİLİRLER.

15

SORU: GİRİŞİMCİ KİMDİR?

CEVAP: KÂR ELDE ETMEK İÇİN ÜRETİM FAKTÖRLERİNİ BİR ARAYA GETİRİP VERİMLİ BİR BİÇİMDE KULLANAN KİŞİ GİRİŞİMCİDİR. GİRİŞİMCİ, BİR İHTİYACI TEŞHİS EDEREK, İŞİ FİKRE DÖNÜŞTÜREN VE GEREKLİ RİSKLERİ ÜSTLENEREK TİCARİ İŞLETME KURAN KİŞİ OLARAK TANIMLANABİLİR.

16

SORU: GİRİŞİMCİ FİKRİNİN DOĞMASINA NEDEN OLAN EN ÖNEMLİ FAKTÖR NEDİR?

CEVAP: KÂR ELDE ETME YA DA KAZANÇ İSTEĞİDİR.

17

SORU: GİRİŞİMCİLERİN KAZANÇ ELDE ETME DIŞINDA İŞLETME KURMA SEBEPLERİ NELERDİR?

CEVAP: GİRİŞİMCİLER; • TOPLUMDA SAYGINLIK VE SOSYAL STATÜ ELDE ETMEK İSTEĞİYLE • KENDİ İŞİNİ KURARAK, KENDİ İŞİNİN PATRONU OLMAK İSTEĞİYLE, • ÇOK FAZLA ÜRÜNÜN YER ALDIĞI PAZARDA, ÜRETİLEN ÜRÜN VE HİZMETLERLE, TÜKETİCİLERİN İHTİYAÇLARINA CEVAP VERMEK İSTEĞİYLE • İŞ ARAYANLARA İŞ

YARATMA İSTEĞİYLE GİRİŞİMCİ İŞLETME KURMAK İSTER.

18

SORU: YATIRIM NEDİR?

CEVAP: İŞLETMEYE KÂR SAĞLAMAK VEYA GELİR GETİRMEK AMACIYLA YAPILAN HER TÜRLÜ HARCAMADIR. ÖRNEĞİN, KURULACAK BİR ARABA FABRİKASI İÇİN YATIRIM, KURULACAĞI ARAZİ, BİNA, MONTAJ HATTI, TEKNOLOJİ GİBİ UNSURLARDIR. ANCAK YATIRIMDAN BAHSEDİLDİĞİNDE SADECE, MAL ÜRETMEN VE/VEYA HİZMET VEREN İŞLETMELER AKLA GELMEMELİDİR. ÜLKELERDE ULAŞIM İÇİN YAPILAN HER TÜRLÜ DÜZENLEMELER, HASTANELERİN DAHA İYİ HİZMET VEREBİLMESİ İÇİN YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER VE EĞİTİMİN DAHA İYİ BİR DÜZEYDE OLABİLMESİ İÇİN YAPILAN HARCAMALARIN HEPSİ DE YATIRIMA BİRER ÖRNEKTİR.

19

SORU: YATIRIM PROJESİ NEDİR?

CEVAP: PROJE, ÖNCEDEN BELİRLENMİŞ BİR SÜRE İÇİNDE VE YAPILMASI GEREKEN İŞLERİN NASIL VE HANGİ BÜTÇE İÇİNDE YAPILACAĞINI GÖSTEREN BİR PLAN TÜRÜDÜR. YATIRIM PROJESİ İSE İŞLETMENİN KURULUŞ FİKRİNİN BENİMSENMESİ SONUCUNDA BAŞLATILAN VE KURULUŞUNA KADAR SÜREN TÜM ÇABALARIN, BAŞLANGIÇ VE BİTİŞ NOKTALARININ GÖSTERİLDİĞİ BİR KURULUŞ PLANLAMASIDIR.

20

SORU: ÖN ARAŞTIRMA NEDİR?

CEVAP: GİRİŞİMCİ, İŞLETME KURMADAN ÖNCE ÇEŞİTLİ ARAŞTIRMALAR YAPAR. GİRİŞİMCİNİN, BU ARAŞTIRMALARI YAPMASININ SEBEBİ, ÇOK SAYIDA ALTERNATİF PROJE ARASINDAN, UYGULAYABİLECEĞİ EN İYİ PROJEYE KARAR VERMEKTİR. ÖN PROJE, KESİN PROJEDEN ÖNCE YAPILAN ARAŞTIRMALARDAN OLUŞUR. GİRİŞİMCİ, ÖN PROJEYE GÖRE KARARINI NETLEŞTİRİR.

21

SORU: FİZİBİLİTE ÇALIŞMALARI NEDİR?

CEVAP: KURULMAK İSTENEN İŞLETMENİN ÜRETECEĞİ MALIN MALİYETİNİN, SATIŞ FİYATININ, MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİN, KURULACAĞI YERİN ARAŞTIRMALARININ YAPILDIĞI AŞAMADIR. İŞLETME KURMA FAALİYETİ İÇİN BELİRLENEN EN ÖNEMLİ VE EN KAPSAMLI ÇALIŞMADIR.

22

SORU: PİYASA ARAŞTIRMASI VE TALEP TAHMİNİ NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERİN KURULUŞ AŞAMALARINDA PİYASA ARAŞTIRMASI, İŞLETMENİN ÜRETECEĞİ VE PAZARLAYACAĞI ÜRÜN VE HİZMETLERİN ÜRETİM MİKTARININ NE KADAR OLACAĞINI VE NASIL ÜRETİLECEĞİNİ SAPTAMAK İÇİN YAPILAN İŞLEMDİR.

23

SORU: BÜYÜKLÜK VE KAPASİTE SEÇİMİ NEDİR?

CEVAP: PİYASA ARAŞTIRMASI VE TALEP TAHMİNİ ÇALIŞMALARINDAN ELDE EDİLEN BİLGİLERE GÖRE, İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNÜN BELİRLENMESİDİR.

24

SORU: TEKNİK ARAŞTIRMALAR NEDİR?

CEVAP: EKONOMİK ARAŞTIRMALAR TAMAMLANDIKTAN SONRA GELEN ARAŞTIRMA AŞAMASIDIR. PROJENİN TEKNİK OLARAK YAPILABİLİRLİĞİNİ ARAŞTIRMAK İÇİN, TEKNİK ELEMANLAR TARAFINDAN YAPILAN ANALİZDİR. BİR İŞLETME KURULMADAN ÖNCE HANGİ ÜRETİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANILACAĞI, İŞ AKIŞ ŞEMALARI, MAKİNELER, YERLEŞİM PLANI, FABRİKA BİNASININ İNŞAATI GİBİ KONULARIN KONUNUN UZMANI ELEMANLARCA İNCELENMEDİR.

25

SORU: DIŞSAL BÜYÜME ÇEŞİTLERİNDEN BİRİ OLAN YATAY BİRLEŞME NEDİR?

CEVAP: BİR İŞLETMENİN KENDİSİ İLE AYNI SEKTÖRDE YER ALAN İŞLETMELERLE BİRLEŞMESİDİR.

26

SORU: DİKEY BÜYÜME NEDİR?

CEVAP: FARKLI FAALİYETLER GERÇEKLEŞTİREN ANCAK BİRBİRLERİNİ BÜTÜNLEYEN İŞLETMELERİN BİRLEŞMELERİDİR.

27

SORU: İLERİ DOĞRU DİKEY BÜYÜME NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN ÜRÜNLERİNİN TÜKETİCİLERE VEYA MÜŞTERİLERİNE ULAŞTIRABİLMESİ İÇİN PAZARLAMA VE DAĞITIM KANALLARI İLE BİRLEŞMELERİDİR. EL İŞİ YAPAN BİRİNİN YAPTIKLARINI SATMAK İÇİN DÜKKAN AÇMASI BUNA GÜZEL BİR ÖRNEKTİR.

28

SORU: GERİYE DOĞRU DİKEY BÜYÜME NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN ÜRÜNLERİNİ BAŞKA İŞLETMELERİN ÜRETTİKLERİ GİRDİLERE BAĞLI KALMADAN KENDİSİNİN ÜRETMEYE BAŞLAMASIDIR. YANİ SALÇA ÜRETEK BİR İŞLETMENİN KENDİ DOMATESİNİ ÜRETMEK GERİYE DOĞRU DİKEY BÜYÜMEDİR.

29

SORU: DIŞSAL BÜYÜME NEDİR?

CEVAP: BİR İŞLETMENİN BAŞKA İŞLETMELERİN TAMAMINI VEYA BİR BÖLÜMÜNÜ ELE GEÇİREREK YA DA YÖNETİMLERİNİ KONTROL ALTINA ALARAK BÜYÜMELERİNE VERİLEN ADDIR. İŞLETMELERİN KENDİ KAYNAKLARI BÜYÜMEK İÇİN YETERLİ OLMADIĞINDA DIŞ BÜYÜME KAÇINILMAZ OLUR.

30

SORU: DIŞSAL BÜYÜME ŞEKİLLERİ NELERDİR?

CEVAP: DİKEY BİRLEŞME, YATAY BİRLEŞME VE ÇAPRAZ BİRLEŞMEDİR.

31

SORU: DIŞSAL BÜYÜME ŞEKİLLERİNDEN BİRİ OLAN DİKEY BİRLEŞME NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN DAĞITIM VEYA PAZARLAMA İŞLETMESİYLE BİRLEŞMESİDİR. BÖYLECE DAĞITIM VEYA PAZARLAMA MALİYETLERİNDE DE AZALMA OLUR. HAZIR GİYİM ÜRETİCİSİ BİR İŞLETMENİN KUMAŞ İŞLETMESİYLE BİRLEŞMESİ VEYA MOBİLYA İŞLETMESİNİN BİR MOBİLYA MAĞAZASI İLE BİRLEŞMESİ BUNA BİR ÖRNEKTİR.

32

SORU: ÇAPRAZ BİRLEŞME NEDİR?

CEVAP: FARKLI SEKTÖRDEKİ İŞLETMELERİN BİRBİRLERİ İLE BİRLEŞMELERİDİR. KUMAŞ ÜRETEK BİR İŞLETMENİN KAĞIT ÜRETEK BİR ŞİRKET İLE BİRLEŞMESİ ÇAPRAZ BİRLEŞMEYE BİR ÖRNEKTİR.

33

SORU: BÜYÜMENİN İŞLETMEYE KAZANDIRDIĞI YARARLAR NELERDİR?

CEVAP: PAZARDA YER EDİNME, TANINMA VE MARKA OLMA, AR- GE FARKI, ULUSLAR ARASI İLİŞKİLER VE UZMANLIK.

34

SORU: PAZARDA YER EDİNME VE MARKA OLMAK NASIL AÇIKLANIR?

CEVAP: ÖZELLİKLE BÜYÜK İŞLETMELERİN YÜKSEK PAZAR PAYINA SAHİP OLDUKLARI BİR GERÇEKTİR. YÜKSEK PAZAR PAYINA SAHİP OLAN İŞLETMELERİN DE BİRÇOK AVANTAJLARI VARDIR. BÜYÜK İŞLETMELER, PAZARDA İYİ BİR YERDE OLDUKLARI İÇİN, TEDARİKÇİLER BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİ DİĞER ÖLÇEKTEKİ İŞLETMELERE GÖRE DAHA ÇOK TERCİH EDERLER. GÜNÜMÜZDE MARKA OLMAK, TANINMAK, BİR İŞLETME İÇİN ÇOK ÖNEMLİ BİR REKABET UNSURUDUR. TANINAN VE MARKA OLAN İŞLETMENİN ÜRÜNÜNÜN SATIŞLARI DAHA YÜKSEK OLACAĞI İÇİN, KÂRI ARTACAKTIR. ANCAK, TANINAN VE MARKA OLAN BİR İŞLETME OLABİLMEK İÇİN, İŞLETMENİN BÜYÜK BİR İŞLETME OLMASI GEREKLİDİR ÇÜNKÜ BÜYÜK İŞLETMELERİN TANINMASI VE PAZARDA İSİM YAPMASI DAHA KOLAY OLMAKTADIR.

35

SORU: VERİMLİLİK NEDİR?

CEVAP: EMEK, SERMAYE, ARAZİ, MALZEME, ENERJİ VE BİLGİNİN ETKİN VE DOĞRU BİR ŞEKİLDE KULLANILMASIDIR.

36

SORU: İKTİSADİLİK NEDİR?

CEVAP: KURULACAK İŞLETMENİN BELİRLİ BİR DÖNEMDE ELDE ETTİĞİ KARIN AYNI DÖNEMDE KULLANILAN SERMAYEYE ORANIDIR. BU ORANIN EN YÜKSEK ÇIKACAĞI COĞRAFİK ALANI İŞLETMENİN KURULUŞ YERİ OLARAK SEÇMEK GEREKLİDİR.

37

SORU: KESİN PROJE NEDİR? PROJENİN UYGULANMASI VE DENEME ÜRETİMİ NASIL OLUR?

CEVAP: PROJE KAPSAMINDA İŞLETMENİN KURULUŞUNDA HANGİ UNSURLAR GEREKİYORSA İŞLETMENİN KURULACAĞI YER KAPASİTESİ BÜYÜKLÜĞÜ VE İNSAN KAYNAKLARI GİBİ AYRINTILI BİLGİLERİN KESİNLEŞTİRİLMESİDİR. KESİN PROJE KESİNLEŞTİRİLDİKTEN SONRA, PROJEDE YER ALAN TÜM UNSURLARIN GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİ AŞAMADIR. BU AŞAMADA, SİPARİŞLER VERİLİR VE FİZİKSEL YATIRIMLAR BAŞLAR. İŞLETMENİN KURULACAĞI YERİN ALIMI, İŞLETMENİN İNŞAATI, ELEKTRİK, SU GİBİ TESİSATLARIN DÖŞENMESİ, ÜRETİM İÇİN GEREKLİ DONANIM VE MAKİNEİN ALINMASI GİBİ UNSURLAR BU AŞAMADA TAMAMLANIR. TAMAMLANDIKTAN SONRA DA İŞLETME ÜRETİME HAZIR HÂLE GETİRİLİR. PROJENİN UYGULANMA AŞAMASI TAMAMLANDIKTAN SONRA İŞLETME, KURULUŞ AŞAMASINI TAMAMLAR. ANCAK, ÜRETİME GEÇMEDEN ÖNCE, GİRİŞİMCİ ÜRETİMDE KARŞILAŞABİLECEĞİ AKSAKLIKLARI BELİRLEMEK İÇİN, DENEME ÜRETİMİNE GEÇER. SON KONTROLLER YAPILDIKTAN VE SORUNLAR ÇÖZÜLDÜKTEN SONRA, İŞLETME KESİN ÜRETİME GEÇER.

38

SORU: BİR İŞLETMENİN KURULUŞU SIRASINDA YAPILACAK İŞLEMLER NELERDİR?

CEVAP: • SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞINDAN İŞLETMENİN KURULMASI İÇİN İZİN ALMAK • TİCARET SİCİL MEMURLUĞUNA YENİ KURULUŞ TESCİLİ İÇİN

GEREKLİ BELGELERİN VERİLMESİ VE İLANINDA BULUNMAK • ESNAF VE SANATKARLAR SİCİL MEMURLUĞU'NDAN TESCİL VE İLAN İŞLEMLERİ YERİNE GETİRMEK • TUTULMASI ZORUNLU OLAN DEFTERLERİN KIRTASIYEDEN ALINMASI VE NOTERE ONAYLATTIRILMASI • VERGİ DAİRESİNE VERGİ MÜKELLEFİYETİNİN TESCİLİ, VERGİ LEVHASI, YAZAR KASA LEVHASININ ONAYI VE DAMGA VERGİSİNİN YATIRILMASI • MALİYE BAKANLIĞI'NIN ANLAŞMALI OLDUĞU MATBAA İŞLETMELERİNE GEREKLİ BELGELERİN BASTIRILMASI • SANAYİ ODASI YA DA TİCARET ODASINA KAYIT İŞLEMLERİNİN YAPTIRILMASI

39

SORU: KURULUŞ DOSYASI HAZIRLAMA SÜRECİ NEDİR?

CEVAP: NOTERDEN TİCARET UNVAN TASDİKNAMESİ ALMAK ARDINDAN İŞ YERİNİN BULUNDUĞU BELEDİYE BAŞKANLIĞINDAN İŞE BAŞLAMA BELGESİ ALMAK, GEREKLİ BELGELERİ TİCARET SİCİL MEMURLUĞUNA VEREREK İŞLETMENİN KURULUŞUNUN TESCİL EDİLMESİNİ İSTEMEK.

40

SORU: BİR İŞLETMENİN KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER NELERDİR?

CEVAP: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRETİLECEK ÜRÜNÜN TEMEL KAYNAĞI OLAN HAMMADDE, PAZARA YAKINLIK, ULAŞTIRMA VE İŞGÜCÜ, ENERJİ VE SU KAYNAKLARI, İKLİM KOŞULLARI, TEŞVİK VE SINIRLAMALARDIR. HAMMADDE, ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRETİLECEK ÜRÜNÜN TEMEL KAYNAĞIDIR. ÜRETİM ÖNCESİ HAMMADDEYE YAKINLIK, İŞLETME İÇİN MALİYET BAKIMINDAN NE KADAR ÖNEMLİYSE ÜRETİM SONRASI PAZARA YAKINLIK DA PAZARLAMA MALİYETLERİ İÇİN O KADAR ÖNEMLİDİR. İŞLETMELER İÇİN GİRDİLERİN ÜRETİM SÜRECİNE ZAMANINDA ULAŞTIRILMASI, ÇIKTILARIN MÜŞTERİYE ZAMANINDA ULAŞTIRILMASI AÇISINDAN ÖNEMLİDİR. GÜNÜMÜZDE İŞLETMELER İÇİN EN ÖNEMLİ UNSURLAR, NİTELİKLİ İŞGÜCÜ (ÇALIŞANLARI) BULMAKTIR. İSTER ÜRETİM İŞLETMESİ İSTERSE HİZMET İŞLETMESİ OLSUN, HER İKİ İŞLETME TÜRÜNDE DE İŞGÜCÜ OLMADAN ÜRETİM VEYA HİZMET YAPILAMAZ. İŞLETMELERİN KURULUŞ YERİNİN SEÇİMİNDE DİĞER BİR FAKTÖR

ENERJİ KAYNAĞINA YAKINLIKTIR. ÖZELLİKLE ÜRETİM İŞLETMELERİNDE, ÜRETİM İÇİN KULLANILACAK ENERJİ TÜRÜNÜN, ELEKTRİK, KÖMÜR, PETROL VEYA YEŞİL ENERJİNİN BELİRLENMESİ VE BU KARARA GÖRE İŞLETMENİN YERİNİN ENERJİ KAYNAĞINA YAKIN KURULMASI, İŞLETMEYE MALİYET AVANTAJI SAĞLAYACAKTIR. İKLİM KOŞULLARI, ÜRETİLECEK VEYA İŞLENECEK ÜRÜNLER ÜZERİNDE ETKİLİDİR, BU DURUM ÖZELLİKLE TURİZM SEKTÖRÜNDE YER ALAN İŞLETMELER İÇİN GEÇERLİDİR. HER ÜLKENİN GEÇERLİ KANUNLARI, KURULUŞ YERİ SEÇİMİNİ DOĞRUDAN VEYA DOLAYLI OLARAK ETKİLER. HÜKÜMETLER, ÜLKENİN BÖLGELERİNE GÖRE FARKLI TEŞVİK VEYA SINIRLAMALAR UYGULAYABİLİRLER. HÜKÜMETLERİN UYGULADIĞI VERGİ VE HARÇLAR, İŞLETME YERİ SEÇİMİNİ ETKİLER. BAZI BÖLGELER FAZLA GELİŞMEDİĞİ İÇİN DEVLET TARAFINDAN VERİLEN TEŞVİK PRİMLERİ FAZLADIR. BU YÜZDEN, GİRİŞİMCİ KARAR VERMEDEN ÖNCE FAYDA MALİYET ANALİZİ YAPARAK AVANTAJLI OLAN YERİ TERCİH ETMELİDİR.

41

SORU: BİR İŞLETMENİN BÜYÜME NEDENLERİ NELERDİR?

CEVAP: • İŞLETMENİN KARLARINI ARTIRMAK İSTEMLERİ • PIYASADA İYİ BİR YER EDİNEREK HAMMADDEYE DAHA KOLAY VE UYGUN ŞARTLARDA ULAŞMAK İSTEMELERİ • BÜYÜK İŞLETMELERİN YENİLİKLERİ TAKİP ETMESİ VE SATIN ALMASININ DAHA KOLAY OLMASI • İŞLETMELERİN BÜYÜDÜKÇE İŞ ARAYANLARIN VEYA YÖNETİCİLERİN DE ÇALIŞMAK İSTEDİĞİ DAHA FAZLA TERCİH EDİLEN İŞLETMELER OLMALARI • BÜYÜK İŞLETMELERİN DİĞER İŞLETMELERLE YEREL YÖNETİMLE RESMİ DAİRELERLE VE MEDYAYLA DA İLİŞKİLERİNİN İYİ OLMASI.

42

SORU: Girişimci kimdir?

CEVAP: Kâr elde etmek için üretim faktörlerini bir araya getirip verimli bir biçimde kullanan kişi girişimcidir.

43

SORU: Girişimcilerin işletme kurma amaçları nelerdir?

CEVAP:

Toplumda saygınlık ve sosyal statü elde etmek isteğiyle,

- Kendi işini kurarak, kendi işinin patronu olmak isteğiyle,
- Çok fazla ürünün yer aldığı pazarda, üretilen ürün ve hizmetlerle, tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermek isteğiyle,
- İş arayanlara iş yaratma isteğiyle girişimci işletme kurmak ister.

44

SORU: Yatırım nedir?

CEVAP:

Yatırım: İşletmeye kâr sağlamak veya gelir getirmek amacıyla yapılan her türlü harcamadır.

45

SORU: Yatırım projesi nedir?

CEVAP:

Yatırım projesi işletmenin kuruluş fikrinin benimsenmesi sonucunda başlatılan ve kuruluşuna kadar süren tüm çabaların, başlangıç ve bitiş noktalarının gösterildiği bir kuruluş planlamasıdır

46

SORU: Fizibilite çalışmaları hangi alanda yapılır?

CEVAP:

Bu çalışmada, kurulmak istenen işletmenin üreteceği malın maliyeti, satış fiyatı, müşteri beklentileri, kurulacağı yer ile ilgili araştırmalar yapılır

47

SORU: Ekonomik araştırmalar hangi konuları kapsar?

CEVAP:

- Piyasa araştırması ve talep tahmini
- Kuruluş yerinin seçimi,
 - Büyüklük ve kapasite seçimi konuları

48

SORU: Hukuki araştırmalar hangi konularda yapılır?

CEVAP:

İşletmelerin kurulacağı yerin seçimi, kurulması ve üretim için gerekli izinlerin (ruhsatların) alınması, sermaye ihtiyacı, vergi tahakkuku, kredi sağlama olanakları gibi konular hukuksal araştırma yapılarak sağlanır.

49

SORU:

Örgütsel araştırmalar sürecinde neye karar verilir?

CEVAP:

Örgütsel araştırmalar sürecinde, işletmede kimlerin çalışacağı, hangi yetki ve sorumluluklarla görev yapacakları, işletmenin nasıl işgücüne ve bölümlendirmeye sahip olması gerektiği gibi konulara karar verilir

50

SORU:

Verimlilik nedir?

CEVAP:

Verimlilik, emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımıdır

51

SORU:

Kuruluş yeri neresidir?

CEVAP:

İşletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşmaları için faaliyetlerini sürdürecekleri yerdir

52

SORU:

Kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler nelerdir?

CEVAP:

Hammadde
Pazara yakınlık
Ulaştırma
İşgücü
Enerji ve Su Kaynakları
İklim koşulları
Teşvik ve Sınırlamaları

53

SORU:

İşletmelerde büyüme nedir?

CEVAP:

İşletmelerde büyüme, işletmenin kuruluşundan itibaren, yapısının oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda oluşan gözlenen ve ölçülebilir değişimler ve gelişmelerdir.

54

SORU:

İşletmelerin büyüme nedenleri nelerdir?

CEVAP:

- **İŞLETMELERİN KÂRLARINI ARTTIRMAK İSTEMELERİ**
- **PİYASADA İYİ BİR YER EDİNEREK HAM MADDEYE DAHA KOLAY VE UYGUN ŞARTLARDA ULAŞMAK İSTEMELERİ**
- **BÜYÜK İŞLETMELERİN YENİLİKLERİ TAKİP ETMESİ VE SATIN ALMASININ DAHA KOLAY OLMASI**
- **İŞLETMELER BÜYÜDÜKÇE, İŞ ARAYANLARIN VEYA YÖNETİCİLERİN DE ÇALIŞMAK İSTEDİĞİ, DAHA FAZLA TERCİH EDİLEN İŞLETMELER OLMALARI**
- **BÜYÜK İŞLETMELERİN, DİĞER İŞLETMELERLE, YEREL YÖNETİMLE, RESMÎ DAİRELERLE VE MEDYAYLA DA İLİŞKİLERİNİN İYİ OLMASIDIR.**

ÜNİTE 5: İŞLETMELERDE YÖNETİM

YÖNETİM KAVRAMI

En yalın tanımı ile yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Yoğun bir rekabet ortamında ve belirsizlik koşullarında faaliyet gösteren günümüz işletmelerinde görülen faaliyetlerin ise rastgele değil, etkili ve verimli olması gerekmektedir. Bu cümlede yer alan **etkililik**, mevcut kaynaklar ile en iyi sonuçlara ulaşmayı, **verimlilik** ise en az kaynak kullanımı ile en fazla çıktıya ulaşabilmeyi ifade etmektedir. Yönetim faaliyeti ile amaçlanan, en az kaynak kullanımı ile en yüksek düzeydeki amaçlara ulaşmak; işlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Yönetim faaliyetinin içerdiği dört önemli unsur aşağıda sıralanmıştır:

1. Yönetim, başkaları ile birlikte çalışarak ve onlar vasıtasıyla iş görmektir.
2. Yönetim, işlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini gerektirir.
3. Yönetim sürecinde yönetimin fonksiyonlarından (planlama, örgütleme, yöneltme, denetim) yararlanılmalıdır.
4. Yönetimde temel nokta önceden belirlenen amaçlara ulaşmaktır.

Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç farklı türü olduğu görülür:

AİLESEL YÖNETİM: Bir işletmenin yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması durumudur.

SİYASAL YÖNETİM: Sahipliğin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir siyasal eğilime ve ilişkilere sahip olan grubun mensuplarından oluşması durumudur.

PROFESYONEL YÖNETİM: Bir işletmede temel karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belli bir siyasal görüşe bağlılığa ya da aile mensuplarına dayalı olarak değil, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulmasıdır.

YÖNETİM PİRAMİDİ

İşletmelerin yönetiminde söz konusu olan farklı yönetim türlerine, farklı yönetsel kademelere, her bir yönetim kademesinde görev alan yöneticilere ve bu yöneticilerin yönetsel görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları çeşitli yeteneklere, üstlendikleri rollere ve yönetsel fonksiyonlara göre, örgütsel yapı en alt kademede çalışanların sayısının en üst kademede çalışanlarından çok daha fazlası olacak şekilde bir piramide benzer (s:112, Şekil 5.3).

Piramidin tabanını sayıca fazla olan, yönetsel görevi olmayan çalışanlar oluştururken yönetsel kademeler genellikle alt kademe, orta kademe ve üst kademe olarak belirlenir.

ÜST KADEME YÖNETİM: İşletmenin bir bütün olarak görüldüğü, tüm işletmeyi ilgilendiren uzun dönemli genel politika ve stratejilerin belirlendiği ve işletme ile dış çevre arasındaki ilişkilerin yönlendirildiği yerdir.

ORTA KADEME YÖNETİM: Örgütsel hiyerarşide alt kademe ile tepe yönetim yani üst kademe arasında yer alan tüm yönetim düzeylerini içerir.

ALT KADEME YÖNETİM: İşletmenin operasyonel faaliyetlerini yürüten, üretimden veya hizmet sunumundan doğrudan doğruya sorumlu olan yönetim kademesidir.

Günümüzde bu klasik piramit şekline göre yapılanmamış işletmelere de sıklıkla rastlanmaktadır. Bazı işletmeler daha serbest şekilde iş temeline göre yapılanmış olup üyeleri projeden projeye sürekli değişen çalışanlardan oluşan bir örgüt yapısına sahip olabilirler.

YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetici yönetim işini yapan, insanları belirli amaçları gerçekleştirecek işleri yapmaları için yönlendiren ve yöneten kişidir. Başkalarına neyi nasıl yapacaklarını söyler, yapılan çalışmaları izler ve kontrol eder. Yönetim alanında birikmiş bilgi birikimine ilaveten kendi bireysel beceri ve

yeteneklerini kullanarak başkaları ile birlikte çalışır ve yönetmekte olduğu birimi amaçlarına, birlikte çalıştığı kişiler vasıtasıyla ulaştırır.

Yöneticinin işi sadece kişisel başarı içermez ve başkalarına işlerini yapmaları konusunda yardımcı olmak değil, başkalarının işlerini koordine etmek ve denetlemekle ilgilidir. Yöneticilerin tam olarak ne yaptığını tanımlamak için; yönetsel yetenekler, yönetsel roller ve yönetimin fonksiyonları olmak üzere üç özel sınıflandırma yapılmıştır.

YÖNETSEL YETENEKLER

Yöneticilerin, bir yönetici olmakla ilgili görev ve faaliyetlerini yerine getirmek için üç temel yeteneğe ihtiyacı olduğu kabul edilmektedir.

Bunlar:

T EKNİK YETENEK: Yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eden belirli görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan işe özgü bilgi ve teknikleri kapsar. İşletme yönetiminin herhangi bir alanı (pazarlama, satın alma, muhasebe, insan kaynakları, üretim gibi) ile ilgili uzmanlık bilgisi, analiz yeteneği, alana ilişkin araç gereç ve teknikleri öğrenme ve kullanabilme becerisi teknik yetenek ile ifade edilir. Özellikle işletmenin ürünlerini üreten ya da müşterilerine hizmet veren personelin yönetiminden sorumlu olan alt kademe yöneticileri açısından büyük önem taşır.

BEŞERİ YETENEK: Bireysel ya da grup faaliyetleri içerisinde diğer insanlarla birlikte çalışabilme becerisini kapsar. Yöneticinin en önemli aracı beraber çalıştığı insanlardır ve yönetici bu insanları örgütsel amaçlara yönltebildiği sürece başarılı olur. Beşeri yetenek yönetimin tüm kademeleri için olmazsa olmaz niteliktedir ve eşit derecede önem taşır.

KAVRAMSAL YETENEK: Yöneticinin işletmeyi bir bütün olarak görebilmesini ifade eder. İşletme içerisindeki çeşitli operasyonel ve yönetsel fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi, bunlardan birisindeki değişimin diğerini nasıl etkilediğini, işletme ile onun faaliyetlerini etkileyen çeşitli çevre koşulları arasındaki belirsiz ilişkileri görebilmeyi ve genel gidiş yolları hakkında düşünmeyi içerir. Özellikle üst yönetim kademeleri açısından büyük önem taşıyan kavramsal yeteneğe duyulan ihtiyaç alt yönetim kademelerine inildikçe azalır.

YÖNETSEL ROLLER

Yöneticilerin ne iş yaptığını en iyi şekilde tanımlamak amacıyla Henry Mintzberg tarafından yönetim sürecinde yöneticilerin üstlendiği birbiri ile ilişkili 10 adet rol belirlenmiştir. Bunlar:

KİŞİLERARASI ROLLER : Yöneticinin astlık-üstlük ilişkilerini, işletme içinde ya da dışında gruplar ve bireyler arasında bağlantı oluşturmayı, ilişkilerin yapılandırılmasına dayalı çalışmaları kapsar. Üçe ayrılır:

- **Temsil rolü** , sosyal ya da resmi yapının gereği olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukları içerir. Örnek olarak törenlere iştirak etme verilebilir.
- **Lider rolü** , yöneticinin emrinde çalışanları motive etme ve onlara liderlik etme ile ilgili sorumlulukları kapsar.
- **Birleştirici rolü** , işletme sahipleri ile çalışanları ya da işletmenin çevresi ile işletme arasındaki irtibatın sağlanması yöneticinin bu rolü kapsamındadır.

BİLGİ SAĞLAMA ROLÜ: İşletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi toplanması ve toplanan bilginin ilgililere aktarılmasına ilişkin faaliyetler, yöneticinin bilgi sağlama rolünü oluşturur. Üçü ayrılır:

- **Monitör rolü** , periyodik raporların okunarak ya da bireylerle irtibat kurularak işletmeyi ve dış çevresini daha iyi anlamak amacıyla işletme içinden ve dışından bilginin toplanmasıdır.
- **Bilgi yayma rolü** , işletme içinden ya da dışından toplanan bilgilerin örgüt üyeleri ile paylaşılmasını ifade eder.
- **Sözcü rolü** , işletmenin durumu, planları, politikaları, faaliyetleri gibi konularda işletme dışındakilere bilgi verilmesidir.

KARAR VERİCİ ROLÜ: Yöneticinin temel görevlerinin başında karar vermek yer alır. Bazı kararlar oldukça rutin iken, bazıları daha seyrek karşılaşılabılır türdendir. Dörde ayrılır:

- **Girişimci rolü** , işletmeyi pek çok yönden daha iyi hale getirmek için çevredeki değişim, gelişim ve yeniliklerin izlenmesi ve işletmeye kazandırılması ile ilgilidir.
- **Sorun çözücü rolü** , astlar arasında yaşanan çatışmalar, müşterilerle yaşanan problemler, çalışan grevleri, bölümler arası uyumsuzluklar ya da malzeme yetersizliği gibi sorun çözümüne yönelik kararlarla ilgilidir.
- **Kaynak dağıtıcı rolü** , işletme kaynaklarının tüm işletme birimleri arasında dengeli bir şekilde dağıtılması ile ilgilidir.
- **Arabulucu rolü** , işletme içi ve dışı konularda sorunların çözümüne yönelik alınan kararlarda ilgili taraflar ile fikir alışverişi yapılmasıdır.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

İşletmelerin kuruluş amaçlarına ulaşabilmesi, bu yöndeki faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerin planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekmektedir (s:115, Şekil 5.4).

Yöneticiler amaçlar doğrultusunda önce nelerin nasıl yapılacağını planlar, sonra planlarda belirlenen işleri ve bu işleri yapacak kişileri

organize eder (örgütler), daha sonra işlerin çalışanlar tarafından etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlar (yöneltme) ve tüm bu faaliyetlerin koordineli bir şekilde yürütülmesini temin ederek ulaşılan sonuçları kontrol eder, değerler, yeniden karar alır ve planları revize ederek süreci tekrar başlatır.

Planlama

Planlama, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve olanakların seçimi veya belirlenmesidir. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, hangi sebeple, hangi maliyet-süre ve kalitede yapılacağı gibi soruların cevaplarını almayı sağlar. Planlamanın başlıca özellikleri şunlardır:

- Planlama bir seçim ve karar verme sürecidir.
- Planlama geleceğe dönük bir süreçtir.
- Planlama belirsizlik ve varsayımlarla ilişkili risk içeren bir tahmin işidir.
- Planlama esnek ve dinamik bir süreçtir.

Planlamadan bahsedebilmek ve sürece başlayabilmek için öncelikle amaç belirlenmelidir. **Amaç** ise en basit tanımıyla bir örgütün ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durumu ifade eder. Amaç ve hedefler birbirleriyle uyumlu olmalı ve aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır:

- Açık ve anlaşılabilir, ölçülebilir ve mümkünse sayısal olarak ifade edilebilir olmalıdır.
- İşletmenin temel sonuç alanlarına yönelik olmalı ve önemli sonuçlar üzerine odaklanmalıdır.
- İddialı, zorlayıcı fakat aynı zamanda ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır.
- Amaçlar için bir zaman dilimi belirlenmelidir.
- Mümkünse belli ödüllere bağlı olmalıdır.
- Örgüt çalışanları tarafından paylaşılabilir, özgün, belirli ölçüde esnek ve birbiriyle uyumlu olmalıdır.

Örgüt hiyerarşisi içinde üst yönetim kademelerince “stratejik amaç ve hedefler”, orta yönetim kademelerince “taktik amaç ve hedefler” ve alt yönetim kademelerince “operasyonel amaç ve hedefler” belirlenir (s:117, Şekil 5.5).

Planlama süreci, işletmenin yaşamını sürdürülebilmesi, değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi, geleceğe yönelik sağlıklı öngörülerde bulunulması için amaca uygun, gerçekçi ve uygulanabilir bir planın oluşturulmasıdır. Aşamaları aşağıda yer almaktadır:

1. Örgütsel amaçların belirlenmesi
2. Gelecekteki olası olayların ve varsayımların belirlenmesi
3. Seçeneklerin belirlenmesi
4. En iyi alternatiflerin seçimi
5. Uygun alt planların hazırlanması

6. Planların uygulanması

Plan türleri, sürelerine, hazırlanma düzeylerine ve kullanılma seçeneklerine göre sınıflandırılmaktadır (s:118, Şekil 5.6).

Sınıflandırma şu şekildedir:

1. Süre açısından planlar
 1. Uzun vadeli planlar (zaman > 5yıl)
 2. Orta vadeli planlar (1yıl < zaman < 5yıl)
 3. Kısa vadeli planlar (zaman < 1yıl)
2. Kullanılma seçenekleri açısından planlar
 1. Tek kullanımlık planlar
 1. Program
 2. Proje
 3. Bütçe
 2. Sürekli planlar
 1. Politika
 2. Prosedür
 3. Kural
3. Hazırlanma ve kullanılma düzeyi açısından planlar
 1. Stratejik planlar
 2. Taktik planlar
 3. Operasyonel planlar

Örgütlenme (Organize Etme)

Örgütlenme, planda belirlenen amaçlara ve bunlara erişmek için belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı (organizasyon) oluşturularak; bu yapı içerisinde yer alan işler, kişiler ve birimler arasındaki yetki ilişkilerinin kurulmasıyla ilgilidir. Çalışanların yerine getirecekleri faaliyetler ile bunlar için gerekli tesis ve donanımın belirlenmesi, yönetsel ve yönetsel olmayan pozisyonların belirlenmesi, pozisyonların gerekliliklerinin belirlenmesi gibi faaliyetler bu sürecin bir parçasıdır.

Örgütlenme süreci, yöneticinin örgütlenme fonksiyonunu yerine getirirken iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerin düzenlemesidir.

Örgütlenme fonksiyonunun gerçekleştirilmesinde izlenen süreç ise şu şekildedir:

1. Amacı gerçekleştirmek için hangi görev, iş ve faaliyetlerin yapılması gerektiğini belirlemek,
2. Bu görevleri anlamlı bir şekilde gruplayarak işleri oluşturmak,
3. Bu işleri çeşitli kriterlere göre gruplayarak iş gruplarını veya faaliyetlerini oluşturmak,
4. Bu iş gruplarını kademeler itibarıyla farklılaştırarak ve yine belli kriterlere göre gruplayarak mevkileri, pozisyonları oluşturmak,
5. Bu pozisyonları yine belli kriterlere göre bir araya getirerek bölümleri oluşturmak,
6. Tüm bu görev, iş, iş grubu ve pozisyonlarla ilgili tanımları yapmak,

7. Bu mevkilere (pozisyonlara) getirilecek işgörenleri seçmek ve atamak.

Örgütlenmede temel unsurlar, örgüt yapısının yani bir işletme içerisindeki işlerin, yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi sonucunda oluşan biçimsel yapının oluşturulmasında dikkate alınan konular olup aşağıda açıklanmaktadır:

İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA: Bir işletme içerisindeki işlerin ayrı ayrı görevlere bölünmesi diğer bir ifadeyle, bir işin tamamının tek bir işgören tarafından yapılması yerine, işin her biri farklı kişilerce yapılacak görevlere ayrılması iş bölümlendirmesi olup beraberinde uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Tersı durumda ise belirli bir iş faaliyeti içerisindeki çok çeşitli görevler bir araya getirilerek yöneticinin kararı ile genelleşmeye de gidilebilir.

BÖLÜMLENDİRME: İşin koordineli ve bütünlük içinde tamamlanabilmesi için, belirlenen iş bölümü ve uzmanlık derecesine göre bölünmüş olan işlerin, gruplandırılarak tekrar bir araya getirilip işletme içerisinde bölümlerin (departmanların) oluşturulmasıdır. Temel amaç işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimlilik elde etmektir. Temel alınan kriterlere göre bölümlendirme türleri aşağıdaki gibidir:

- Fonksiyonlara göre bölümlendirme (s:122, Şekil 5.7)
- Ürün temeline göre bölümlendirme (s:122, Şekil 5.8)
- Coğrafi temele göre bölümlendirme (s:123, Şekil 5.9)
- Müşteri temeline göre bölümlendirme
- Süreç temeline göre bölümlendirme

KOMUTA ZİNCİRİ: İşletme içerisinde üst ve alt kademe yöneticiler ve çalışanlara ilişkin tüm pozisyonları birbirine bağlayan ve görevi ile ilgili emirleri kimin nasıl vereceğini, kimin kime karşı sorumlu olacağını ve kimin kime rapor vereceğini belirleyen komuta düzenini ifade eder. Bu konunun tam anlaşılması açısından aşağıdaki kavramları bilmek gereklidir:

- **YETKİ**, yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmi ve meşru hakkıdır. Yetki sahibi kişi işin yapılmasından sorumludur.
- **YETKİ DEVRİ**, yöneticilerin sahip oldukları yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmesidir.
- **KOMUTA BİRLİĞİ**, bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir alması ve sadece bir üste karşı sorumlu olmasıdır.
- **KOMUTA ALANI**, bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetebileceği ast sayısını ifade eder.

MERKEZİLEŞME DERECE: Karar verme yetkisinin örgütsel kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir. Üst kademe yöneticiler tüm kararları

alıyorsa merkezileşme yüksek, eğer faaliyete en yakın yönetici karar alıyorsa merkezileşme düşük denir.

BİÇİMSELLEŞME: Bir işletmede işlerin ne derece standardize edildiği, kural ve prosedürlerin işgörenlerin davranışlarına ne derece rehberlik ettiği ile ilgilidir.

Yöneltilme (Yürütme)

Yöneltilme, yöneticilerin astlarına emir verme veya başka yollarla ne yapılmasını gerektiğini bildirmesidir. Yöneticilerin astlara ne yapılması gerektiğini bildiren emirlerin belli bazı özellikleri ise şunlardır:

- Yerine getirilebilir ve makul olmalı,
- Noksansız, açık ve anlaşılır olmalı,
- Tam olmalı ve işin yapılması ile ilgili eksik bir nokta bırakmamalıdır.

Etkin bir yöneltilme sistemi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir:

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi
- İşgöreni tanımak
- Görev kişiliği gelişmemiş kimseleri örgütten uzaklaştırmak
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımak
- Yöneticinin çevresine iyi bir örnek olması
- İşgörenlerin düzenli aralıklarla kontrol edilmesi
- Danışmalı yürütme düzeninin kurulması
- Örgütte iyi bir iletişim düzeninin olması
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması
- Bir disiplin sistemi gerekliliği

Güdüleme (Motivasyon) , insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Güdülenme ise kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları olup verimliliği arttırmaktadır.

Liderlik (Önderlik) , belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçların gerçekleştirilmesi için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Lider ise başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik ile yöneticilik birbiri ile aynı şeyler olmayıp aralarında bazı farklar mevcuttur (s:127).

İletişim , bir insandan başka bir insana bilgi ve anlayışın aktarılması sürecidir. Yönetimin tüm fonksiyonları ve bunlar içinde özellikle de yürütme fonksiyonu açısından büyük önem taşır. Bu sürecin önemli unsurları şunlardır:

- Kaynak (gönderici): İletişimi başlatan ve bunları mesaja dönüştüren kişidir.
- Mesaj: İletilecek olan düşünce, fikir, bilgi veya duygunun somutlaştırılmış ifadesidir.
- Alıcı: Mesajın ulaştırılmak istendiği kişiler, gruplar, birimler veya kurumlardır.

- İletişim kanalı: Mesajın göndericiden alıcıya ulaşmak üzere takip ettiği yoldur.
- İletişim araçları: Mesajın alıcıya ulaştırılması için yararlanılan araçlardır.

İşletmelerdeki iletişim türleri şunlardır:

- Biçimsel iletişim: Örgüt yapısı kapsamında meydana gelen iletişimdir.
 - Aşağı doğru iletişim
 - Yukarı doğru iletişim
 - Yatay iletişim
 - Çapraz iletişim
- Biçimsel olmayan iletişim: Örgütsel yapı içerisinde yetkililerce belirlenmemiş olan iletişim ilişkisidir.

Kontrol (Denetim)

Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ulaşılan sonuçların, önceden belirlenmiş olan amaç, hedef ve standartlara uygunluk düzeyini belirlemek ve beklenen uyum gerçekleştirmişse gerekli düzeltmeleri yapmak amacıyla gerçekleştirilen bir faaliyettir. Planlama ile çok yakından ilişkilidir.

KONTROL SÜRECİ: Kontrol aşağıda yer alan dört temel aşamadan oluşan bir süreçtir (s:129; Şekil 5.10).

- Standartların belirlenmesi
- Fiili performansın ölçülmesi
- Fiili performansın standartlarla karşılaştırılması
- Gerekliyse düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi

KONTROL TÜRLERİ: Kontrol faaliyetinin müdahale zamanına göre kontrol türleri üçe ayrılmaktadır. Bunlar birbirinin rakibi değildir ve üçü bir arada da kullanılabilir.

- İLERİ DÖNÜK KONTROL, problemlerin daha ortaya çıkmadan tahmin edilmesi ve zamanında önleyici tedbir alınması anlamına gelir.
- EŞ ZAMANLI KONTROL, standartlara uygunluğu sağlamak üzere faaliyetlerin ve süreçlerin izlenmesi ve gerekli ayarlamaların yapılmasıdır.
- GERİYE DÖNÜK (GERİBİLDİRİME DAYALI) KONTROL, tamamlanmış bir faaliyete ilişkin bilgi toplamak, bu bilgiyi değerlendirmek ve gelecekte yapılacak benzer faaliyetleri geliştirmek üzere tedbirler almaktır.

SORU-CEVAP

SORU: İŞLETMELERDE BULUNAN ÜRETİM SİSTEMLERİNİN BİLEŞENLERİ NELERDİR?

CEVAP: • GİRDİLER: HAMMADDE, İNSAN KAYNAKLARI, TEKNOLOJİ, BİLGİ. • DÖNÜŞÜM SÜRECİ: ÇALIŞANLARIN FAALİYETLERİ, YÖNETİM FAALİYETLERİ, TEKNOLOJİ VE ÜRETİM YÖNTEMLERİ. • ÇIKTILAR: ÜRÜN VE HİZMETLER, FİNANSAL SONUÇLAR, BİLGİ, İNSANLA İLGİLİ ÇIKTILAR.

2

SORU: YÖNETİM NEDİR?

CEVAP: YÖNETİM, BAŞKALARI VASITASIYLA, İŞLERİN ETKİLİ VE VERİMLİ BİR ŞEKİLDE YAPTIRILMASIDIR.

3

SORU: ETKİLİLİK NEDİR?

CEVAP: ETKİLİLİK, MEVCUT KAYNAKLAR İLE EN İYİ SONUÇLARA ULAŞMADIR.

4

SORU: VERİMLİLİK NEDİR?

CEVAP: EN AZ KAYNAK KULLANIMI İLE EN FAZLA ÇIKTIYA ULAŞABİLMEDİR.

5

SORU: YÖNETİM FAALİYETİ İLE AMAÇLANAN NEDİR?

CEVAP: YÖNETİM FAALİYETİ İLE AMAÇLANAN, EN AZ KAYNAK KULLANIMI İLE EN YÜKSEK DÜZEYDEKİ AMAÇLARA ULAŞMAK; İŞLERİN EKİLİ VE VERİMLİ BİR ŞEKİLDE GERÇEKLEŞTİRİLMESİNİ SAĞLAMAKTIR.

6

SORU: DEĞİŞEN ÇEVRE İÇERİSİNDE YÖNETİMİN DÖRT UNSURU NEDİR?

CEVAP: • İŞİ YAPACAK İNSANLAR • ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK • YÖNETİMİN İŞLEVLERİ • İŞLETMENİN AMAÇLARI

7

SORU: BEŞERİ YETENEK NEDİR?

CEVAP: BEŞERİ YETENEK; BİREYSEL OLARAK YA DA GRUP FAALİYETLERİ İÇERİSİNDE DİĞER İNSANLARLA BİRLİKTE ÇALIŞABİLME BECERİSİNİ KAPSAR.

8

SORU: PROFESYONEL YÖNETİM NEDİR?

CEVAP: BİR İŞLETMEDE TEMEL KARAR ORGANLARININ VE HİYERARŞİK YAPIDAKİ DİĞER BÜTÜN KADEMELERİN BELLİ BİR SİYASAL GÖRÜŞ BAĞLILIĞA YA DA AİLE MENSUPLUĞUNA DAYALI OLARAK DEĞİL, UZMANLIK VE YETENEK ESASINA GÖRE SEÇİLEN KİŞİLER TARAFINDAN DOLDURULMASIDIR.

9

SORU: YÖNETİM PİRAMİDİNDE YER ALAN KADEMELER NELERDİR?

CEVAP: • ÜST KADEME YÖNETİM • ORTA KADEME YÖNETİM • ALT KADEME YÖNETİM • YÖNETSEL GÖREVİ OLMAYAN ÇALIŞANLAR

10

SORU: YÖNETİM PİRAMİDİNDE BULUNAN UNVANLAR NELERDİR?

CEVAP: • ÜST KADEME YÖNETİM: YÖNETİM KURULU BAŞKANI VE ÜYELERİ, GENEL MÜDÜR, GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI, GENEL DİREKTÖR. • ORTA KADEME YÖNETİM: BÖLÜM MÜDÜRLERİ VE BÖLÜM MÜDÜR YARDIMCILARI. • ALT KADEME YÖNETİM: KISIM MÜDÜRLERİ, USTABAŞILAR VE HAT YÖNETİCİLERİ.

11

SORU: ÜRÜN YA DA HİZMETLERİN MEYDANA GETİRİLMESİ AŞAMASINDA SAĞLANAN GİRDİLERİN, ÇALIŞANLARIN FAALİYETLERİYLE UYUMLAŞTIRILMASI İÇİN GÖSTERİLEN ÇABALAR NELERDİR?

CEVAP: PLANLARIN VE POLİTİKALARIN HAZIRLANMASI, ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÜCRETLENDİRİLMESİ.

12

SORU: KAVRAMSAL YETENEK NEDİR?

CEVAP: KAVRAMSAL YETENEK; YÖNETİCİNİN İŞLETMEYİ BİR BÜTÜN OLARAK GÖREBİLMESİNİ İFADE EDER.

13

SORU: TEKNİK YETENEK NEDİR?

CEVAP: TEKNİK YETENEK; YÖNETİCİNİN FONKSİYONEL UZMANLIK ALANINI İFADE EDEN BELİRLİ GREVLERİ YERİNE GETİRMEK İÇİN İHTİYAÇ DUYULAN İŞE ÖZGÜ BİLGİ VE TEKNİKLERİ KAPSAR.

14

SORU: YÖNETİCİLERİN LİDER ROLÜ NEDİR?

CEVAP: YÖNETİCİNİN EMRİNDE ÇALIŞANLARI MOTİVE ETME, ONLARA LİDERLİK ETME LE İLGİLİ SORUMLULUKLARINI KAPSAR.

15

SORU: YÖNETİM KONUSUNDA ÇALIŞAN ARAŞTIRMACILARIN, YÖNETİCİLERİN NE YAPTIKLARINI ANLAMAK İÇİN YAPTIKLARI SINIFLANDIRMA NEDİR?

CEVAP: YÖNETİM KONUSUNDA ÇALIŞAN ARAŞTIRMACILAR UZUN YILLAR SÜREN ÇALIŞMALAR SONUCUNDA YÖNETİCİLERİN TAM OLARAK NE YAPTIĞINI TANIMLAMAK İÇİN ÜÇ ÖZEL SINIFLANDIRMA YAPMIŞLARDIR: YÖNETSEL YETENEKLER, YÖNETSEL ROLLER VE YÖNETİMİN FONKSİYONLARI.

16

SORU: YÖNETİCİNİN BAŞARISI HANGİ ÖLÇÜTLERLE DEĞERLENDİRİLİR?

CEVAP: YÖNETİCİNİN BAŞARISI YÖNETMEKLE GÖREVLİ OLDUĞU BİRİMİN AMAÇLARINA NE DERECE ULAŞTIĞINA BAĞLI OLARAK DEĞERLENDİRİLİR VE BU DA YÖNETİCİNİN BAŞARISININ BÜYÜK ÖLÇÜDE BAŞKALARINA BAĞLI OLDUĞU ANLAMINA GELİR.

17

SORU: İŞLETMELERİN KURULUŞ AMACI NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELER, TÜKETİCİLERİN İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAK ÜZERE ÜRÜN YA DA HİZMET ÜRETMEK AMACIYLA KURULMUŞ SİSTEMLERDİR.

18

SORU: İNSAN İLİŞKİLERİNDE BAŞARILI OLAN YÖNETİCİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: İNSAN İLİŞKİLERİNDE BAŞARILI OLAN YÖNETİCİLER; İLETİŞİM, GÜDÜLEME, LİDERLİK, İLHAM VERME VE GÜVEN OLUŞTURMAYI NASIL YAPACAKLARINI BİLEN KİŞİLERDİR.

19

SORU: YÖNETİCİLERİN, BİR YÖNETİCİ OLMAKLA İLGİLİ GÖREV VE FAALİYETLERİNİ YERİNE GETİRMEK İÇİN İHTİYACI OLDUĞU YETENEKLER NELERDİR?

CEVAP: TEKNİK YETENEKLER, İNSAN İLİŞKİLERİYLE İLGİLİ BEŞERİ YETENEK VE KAVRAMSAL YETENEK.

20

SORU: YÖNETİM PİRAMİDİNDE BULUNAN GÖREVLER NELERDİR?

CEVAP: • ÜST KADEME YÖNETİM: İŞLETMENİN TAMAMINI İLGİLENDİREN FAALİYETLERİ YERİNE GETİRMEK, ÖRGÜTSEL AMAÇ, POLİTİKA VE STRATEJİLERİ OLUŞTURMAK. • ORTA KADEME YÖNETİM: İŞLETMENİN BELİRLİ BİRİMLERİNİ İLGİLENDİREN FAALİYETLERİ YERİNE GETİRMEK, ÜST YÖNETİMİN BELİRLEDİĞİ PLAN, POLİTİKA VE STRATEJİLERİ BİRİM DÜZEYİNE DÖNÜŞTÜRÜP UYGULAMAK. • ALT KADEME YÖNETİM: YÖNETSEL GÖREVİ OLMAYAN ÇALIŞANLARI YÖNETMEK VE KISA DÖNEMLİ OPERASYONEL KARARLAR ALMAK.

21

SORU: YÖNETİCİ KİMDİR?

CEVAP: YÖNETİCİ; YÖNETİM İŞİNİ YAPAN, İNSANLARI BELİRLİ AMAÇLARI GERÇEKLEŞTİRECEK İŞLERİ YAPMALARINI İÇİN YÖNLENDİREN VE YÖNETEN KİŞİDİR. AYRICA, YÖNETİMİ BİR MESLEK OLARAK YAPAN PROFESYONEL YÖNETİCİLER, KARI VE RİSKİ BAŞKASINA AİT OLMAK ÜZERE MAL VE HİZMET ÜRETMEK İÇİN ÜRETİM FAKTÖRLERİNİ BİR ARAYA GETİREREK YÖNETİR VE BUNUN KARŞILIĞINDA ÜCRET ALIR.

22

SORU: AİLESEL YÖNETİM NEDİR?

CEVAP: AİLESEL YÖNETİM; BİR İŞLETMENİN YÖNETİMİNDE, SAHİPLİĞİN, TEMEL POLİTİK KARAR ORGANLARININ VE HİYERARŞİK YAPININ ÖNEMLİ BİR KISMININ BELLİ BİR AİLENİN ÜYELERİNDEN OLUŞMASI DURUMUDUR.

23

SORU: SİYASAL YÖNETİM NEDİR?

CEVAP: SAHİPLİĞİN, TEMEL POLİTİK KARAR ORGANLARININ VE ÖNEMLİ YÖNETİM KADEMELERİNİN BELİRLİ BİR GRUBUN MENSUPLARINDAN OLUŞTUĞU YÖNETİM TÜRÜDÜR.

24

SORU: KAVRAMSAL YETENEĞİN İLGİLİ OLDUKLARI ALANLAR NELERDİR?

CEVAP: KAVRAMSAL YETENEK; STRATEJİK DÜŞÜNMEK, UZUN DÖNEMDE İŞLETMENİN KARŞILAŞABİLECEĞİ FIRSAT VE TEHDİTLERİ ÖNGÖREBİLMEK VE ÖRGÜTÜN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİ BİR BÜTÜN OLARAK DEĞERLENDİREBİLMEKLE İLGİLİDİR.

25

SORU: YÖNETİCİLERİN TEMSİL ROLLERİ NELERDİR?

CEVAP: SOSYAL YA DA RESMİ YAPININ GEREĞİ OLARAK YERİNE GETİRİLMESİ GEREKEN SORUMLULUKLARI İÇERİR. İŞLETMEYE GELEN MİSAFİRLERİN KARŞILANMASI, ÇEŞİTLİ TÖRENLERE KATILARAK İŞLETMEYİ TEMSİL ETMEK YA DA RESMİ EVRAKLARIN İMZALANMASI ÖRNEK OLARAK GÖSTERİLEBİLİR.

26

SORU: ÜRÜN YA DA HİZMETLERİN MEYDANA GETİRİLMESİ İÇİN HANGİ GİRDİLERİN SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASI GEREKLİDİR?

CEVAP: ÜRÜN YA DA HİZMETLERİN MEYDANA GETİRİLMESİ İÇİN HAMMADDE, İNSAN KAYNAKLARI, SERMAYE, TEKNOLOJİ, BİLGİ GİBİ BİRBİRİNDEN OLDUKÇA FARKLI GİRDİLERİN EN UYGUN KOŞULLARDA ELDE EDİLMESİ VE SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASI GEREKLİDİR.

27

SORU: YÖNETİCİLERİN BİRLEŞTİRİCİ ROLLERİ NELERDİR?

CEVAP: İŞLETME SAHİPLERİ İLE ÇALIŞANLARI YA DA İŞLETMENİN ÇEVRESİ İLE İŞLETME ARASINDAKİ İRTİBATIN SAĞLANMASI YÖNETİCİNİN BİRLEŞTİRİCİ ROLÜ KAPSAMINDADIR.

28

SORU: GÜDÜLENME NEDİR?

CEVAP: KİŞİLERİN BELLİ BİR AMACI GERÇEKLEŞTİRMEK ÜZERE KENDİ ARZU VE İSTEKLERİ İLE DAVRANMALARIDIR.

29

SORU: GÜDÜLEME NEDİR?

CEVAP: İNSANLARI BELİRLİ BİR AMACA DOĞRU DEVAMLILIK ŞEKLİNDE HAREKETE GEÇİRMELİK İÇİN GÖSTERİLEN ÇABALARIN TAMAMIDIR.

30

SORU: LİDERLİK NEDİR?

CEVAP: LİDERLİK, BELİRLİ ŞARTLAR ALTINDA, BELİRLİ KİŞİSEL YA DA GRUPSAL AMAÇLARIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ İÇİN BİR KİMSENİN BAŞKALARININ FAALİYETLERİNİ ETKİLEMESİ VE YÖNLENDİRMESİ SÜRECİDİR.

31

SORU: LİDER NEDİR?

CEVAP: LİDER, BAŞKALARINI BELLİ BİR AMAÇ DOĞRULTUSUNDA DAVRANMAYA SEVK EDEN, ETKİLEYEN KİŞİDİR.

32

SORU: İLETİŞİM NEDİR?

CEVAP: İLETİŞİM, MESAJ, GÖNDERİCİ VE MESAJI ALAN OLMAK ÜZERE ÜÇ ÖNEMLİ UNSURLU OLAN; BİLGİ, DUYGU, GÖRÜNTÜ VE SESİN SEÇİLEN KANALLAR ARACILIĞIYLA İLETİLMESİ YA DA İŞLENMESİ SÜRECİDİR.

33

SORU: KAYNAK (GÖNDERİCİ) NEDİR?

CEVAP: İLETİŞİMİ BAŞLATAN, BELİRLİ BİR KİŞİYE YA DA GRUBA GÖNDERİLECEK BİR FİKRİ YA DA DÜŞÜNCESİ OLAN VE BUNLARI MESAJA DÖNÜŞTÜREN KİŞİDİR.

34

SORU: MESAJ NEDİR?

CEVAP: İLETİLECEK OLAN DÜŞÜNCE, FİKİR, BİLGİ YA DA DUYGUNUN SOMUTLAŞTIRILMIŞ İFADESİDİR.

35

SORU: YÖNETİCİNİN BİLGİ YAYMA ROLÜ NEDİR?

CEVAP: YÖNETİCİLER, İŞLETME DIŞINDAN YA DA İÇİNDEN TOPLANAN BİLGİLERİN ÖRGÜT ÜYELERİ İLE PAYLAŞILMASINI İFADE EDER VE BİLGİLENDİRME TOPLANTILARI YOLUYLA YERİNE GETİRİLEBİLİR.

36

SORU: YÖNETİCİNİN SÖZCÜ ROLÜ NEDİR?

CEVAP: YÖNETİCİNİN; İŞLETMENİN DURUMU, PLANLARI, POLİTİKALARI, FAALİYETLERİ GİBİ KONULARDA İŞLETME DIŞINDAKİLERE BİLGİ VERİLMESİDİR.

37

SORU: YÖNETİCİLER KARAR VERME İLE İLGİLİ FAALİYETLERİNİ YERİNE GETİRİRKEN HANGİ ROLLERİ ÜSTLENİRLER?

CEVAP: GİRİŞİMCİ ROLÜ, SORUN ÇÖZÜCÜ ROLÜ, KAYNAK DAĞITICI ROLÜ VE ARABULUCU ROLÜ.

38

SORU: YÖNETİCİLERİN GİRİŞİMCİ ROLÜ NEDİR?

CEVAP: İŞLETMEYİ PEK ÇOK YÖNDEN DAHA İYİ HALE GETİRMEK İÇİN ÇEVREDEKİ DEĞİŞİM, GELİŞİM VE YENİLİKLERİN İZLENMESİ VE İŞLETMEYE KAZANDIRILMASI İLE İLGİLİDİR.

39

SORU: YÖNETİCİLERİN SORUN ÇÖZÜCÜ ROLÜ NEDİR?

CEVAP: ASTLAR ARASINDA YAŞANAN ÇEŞİTLİ ÇATIŞMALAR, ÖNEMLİ MÜŞTERİLER İLE YAŞANAN BÜYÜK SORUNLAR, ÇALIŞANLARIN GREVE GİTMELERİ, BÖLÜMLER ARASINDA YAŞANAN ANLAŞMAZLIKLAR YA DA MALZEME YETERSİZLİĞİ GİBİ DURUMLAR YÖNETİCİNİN SORUN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK OLARAK KARAR VERİCİ ROLÜNÜ ÜSTLENDİĞİ DURUMLARDAN BAZILARIDIR.

40

SORU: YÖNETİCİLERİN KAYNAK DAĞITICI ROLÜ NEDİR?

CEVAP: YÖNETİCİ, İŞLETME KAYNAKLARINI TÜM İŞLETME BİRİMLERİ ARASINDA DENGELİ BİR ŞEKİLDE DAĞITIRKEN ÇEŞİTLİ KARARLAR VERMEK DURUMUNDADIR. BU NOKTADA ÖZELLİKLE KAYNAKLARIN İSRAFINDAN KAÇINILMASI VE KARARLARIN ORGANİZASYON İÇİN ÖNEMLİ KİŞİLERCE KABUL EDİLEBİLİR OLMASI ÖNEM KAZANMAKTADIR.

41

SORU: YÖNETİCİLERİN ARABULUCU ROLÜ NEDİR?

CEVAP: YÖNETİCİNİN İŞLETME İÇİ VE İŞLETME DIŞI KONULARLA İLGİLİ ÇEŞİTLİ SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK KARARLAR ALIRKEN ASTLARI, ÜSTLERİ, MEVKİDAŞLARI YA DA İŞLETME İÇİ YA DA DIŞI DANIŞMANLAR İLE FİKİR ALIŞVERİŞİNDE BULUNMASINI İFADE EDER.

42

SORU: İŞLETMELERİN KURULUŞ AMAÇLARINA ULAŞABİLMESİ, BU YÖNDEKİ FAALİYETLERİNİ ETKİN VE VERİMLİ ŞEKİLDE YÜRÜTEBİLMESİ İÇİN YÖNETİCİLERİN YERİNE GETİRMESİ GEREKEN FONKSİYONLAR NELERDİR?

CEVAP: PLANLAMA, ÖRGÜTLEME, YÖNELTME VE KONTROL.

43

SORU: ALICI NEDİR?

CEVAP: MESAJIN ULAŞTIRILMAK İSTENDİĞİ KİŞİLER, GRUPLAR, BİRİMLER YA DA KURUMLARDIR.

44

SORU: İLETİŞİM KANALI NEDİR?

CEVAP: MESAJIN GÖNDERİCİDEN ALICIYA ULAŞMAK ÜZERE TAKİP ETTİĞİ YOLDUR.

45

SORU: İLETİŞİM ARAÇLARI NEDİR?

CEVAP: MESAJIN ALICIYA ULAŞTIRILMASI İÇİN YARARLANILAN ARAÇLARDIR.

46

SORU: İŞLETMELERDE BULUNAN İLETİŞİM TÜRLERİ NELERDİR?

CEVAP: • BİÇİMSEL İLETİŞİM O AŞAĞI DOĞRU O YUKARI DOĞRU O YATAY O ÇAPRAZ • BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM

47

SORU: KONTROL NEDİR?

CEVAP: KONTROL, ÖRGÜTSEL FAALİYETLERİN YERİNE GETİRİLMESİ İLE ULAŞILAN SONUÇLARIN, ÖNCEDEN BELİRLENMİŞ OLAN AMAÇ, HEDEF VE STANDARTLARA UYGUNLUK DÜZEYİNİ BELİRLEMEK VE BEKLENEN UYUM GERÇEKLEŞMEMİŞSE GEREKLİ DÜZELTMELERİ YAPMAK AMACIYLA GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR FAALİYETTİR.

48

SORU: KONTROL SÜRECİNİN AŞAMALARI NELERDİR?

CEVAP: • STANDARTLARIN BELİRLENMESİ • FİİLİ PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ • FİİLİ PERFORMANSIN STANDARTLARLA KARŞILAŞTIRILMASI • GEREKLİYSE DÜZELTİCİ FAALİYETLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

49

SORU: KONTROL TÜRLERİ NELERDİR?

CEVAP: • İLERİ DÖNÜK KONTROL • EŞ ZAMANLI KONTROL • GERİYE DÖNÜK KONTROL

50

SORU: İLERİ DÖNÜK KONTROL NEDİR?

CEVAP: PROBLEMLERİN DAHA ORTAYA ÇIKMADAN TAHMİN EDİLMESİ VE ZAMANINDA ÖNLEYİCİ TEDBİR ALINMASI ANLAMINA GELMEKTEDİR.

51

SORU: EŞ ZAMANLI KONTROL NEDİR?

CEVAP: BUGÜNE DAİR BİR KONTROL TÜRÜ OLUP STANDARTLARA UYGUNLUĞU SAĞLAMAK ÜZERE FAALİYETLERİN VE SÜREÇLERİN İZLENMESİ VE GEREKLİ AYARLAMALARIN YAPILMASIDIR.

52

SORU: GERİYE DÖNÜK KONTROL NEDİR?

CEVAP: TAMAMLANMIŞ BİR FAALİYETE İLİŞKİN BİLGİ TOPLAMAK, BU BİLGİYİ DEĞERLENDİRMEK VE GELECEKTE YAPILACAK BENZER FAALİYETLERİ GELİŞTİRMEK ÜZERE TEDBİRLER ALMAKTIR.

53

SORU: YÖNETİCİLERİN MONİTÖR ROLÜ NEDİR?

CEVAP: YÖNETİCİNİN MONİTÖR ROLÜ; PERİYODİK RAPORLARI OKUYARAK YA DA BİREYLERLE İRTİBAT KURARAK İŞLETMEYİ VE DIŞ ÇEVRESİNİ DAHA İYİ ANLAMAK AMACIYLA İŞLETME İÇİNDEN VE DIŞINDAN BİLGİ TOPLAMAYI İÇERİR.

54

SORU: ÖRGÜTLEME FONKSİYONUNUN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: NEYİN, NASIL VE KİM TARAFINDAN YAPILACAĞININ BELİRLENMESİDİR.

55

SORU: YÖNELTME FONKSİYONUNUN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: MOTİVASYON, LİDERLİK VE İNSANLARI BİR ARAYA GETİRECEK DİĞER FAALİYETLERİN BELİRLENMESİDİR.

56

SORU: KONTROL FONKSİYONUNUN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: FAALİYETLERİN PLANLANDIĞI ŞEKİLDE YERİNE GETİRİLMESİNİ SAĞLAMAK İÇİN İZLENMESİ, SAPMALAR İÇİN DÜZELTİCİ ÖNLEM ALINMASI.

57

SORU: PLANLAMA NEDİR?

CEVAP: PLANLAMA, AMAÇLAR İLE BUNLARA ULAŞTIRACAK ARAÇLARIN VE OLANAKLARIN SEÇİMİ YA DA BELİRLENMESİDİR.

58

SORU: PLANLAMANIN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • PLANLAMA BİR SEÇİM VE KARAR VERME SÜRECİDİR. • PLANLAMA GELECEĞE DÖNÜK BİR SÜREÇTİR. • PLANLAMA BELİRSİZLİK VE VARSAYIMLARLA İLİŞKİLİ RİSK İÇEREN BİR TAHMİN İŞİDİR. • PLANLAMA ESNEK VE DİNAMİK BİR SÜREÇTİR.

59

SORU: AMAÇ NEDİR?

CEVAP: AMAÇ EN BASİT BİR TANIMLA, BİR ÖRGÜTÜN İLERİDE GERÇEKLEŞTİRMEYİ ARZU ETTİĞİ BİR DURUMU İFADE EDER.

60

SORU: PLANLAMAYI DAHA ETKİN KILMAK İÇİN AMAÇ VE HEDEFLERİN SAHİP OLMASI BEKLENEN NİTELİKLER NELERDİR?

CEVAP: • AMAÇLAR AÇIK VE ANLAŞILABİLİR, ÖLÇÜLEBİLİR VE EĞER MÜMKÜNSE SAYISAL OLARAK İFADE EDİLEBİLİR OLMALIDIR. • AMAÇLAR, İŞLETMENİN TEMEL SONUÇ ALANLARINA YÖNELİK OLMALI VE ÖNEMLİ

SONUÇLAR ÜZERİNE ODAKLANMALIDIR. • AMAÇLAR; İDDİALİ, ZORLAYICI FAKAT ULAŞILABİLECEK DÜZEYDE VE GERÇEKÇİ OLMALIDIR. • AMAÇLAR İÇİN BİR ZAMAN DİLİMİ BELİRLENMELİDİR. • AMAÇLAR, MÜMKÜNSE BELİRLİ ÖDÜLLERE BAĞLANMALIDIR. • AMAÇLAR, ÖRGÜT ÇALIŞANLARI TARAFINDAN PAYLAŞILABİLİR, ÖZGÜN, BELİRLİ ÖLÇÜDE ESNEK VE BİRBİRİYLE UYUMLU OLMALIDIR.

61

SORU: YÖNETSEL HİYERARŞİDE HEDEFLER VE PLANLAR NELERDİR?

CEVAP: • ÜST YÖNETİM: STRATEJİK HEDEFLER • ORTA YÖNETİM: TAKTİK HEDEFLER • ALT YÖNETİM: OPERASYONEL HEDEFLER

62

SORU: PLANLAMA SÜRECİNİN AŞAMALARI NELERDİR?

CEVAP: • ÖRGÜTSEL AMAÇLARIN BELİRLENMESİ • GELECEKTEKİ OLASI OLAYLARIN VE VARSAYIMLARIN BELİRLENMESİ • SEÇENEKLERİN BELİRLENMESİ • EN İYİ ALTERNATİFLERİN SEÇİMİ • UYGUN ALT PLANLARIN HAZIRLANMASI • PLANLARIN UYGULANMASI

63

SORU: BÖLÜMLENDİRMENİN KRİTERLERİ NELERDİR?

CEVAP: • FONKSİYONLARA GÖRE • ÜRÜN TEMELİNE GÖRE • COĞRAFİ TEMELE GÖRE • MÜŞTERİ TEMELİNE GÖRE • SÜREÇ TEMELİNE GÖRE

64

SORU: YETKİ VE SORUMLULUK NEDİR?

CEVAP: YETKİ, YÖNETİCİLERİN GÖREV ALANLARINDA KARAR ALMA, EMİR VERME VE KAYNAKLARI DAĞITMAYA İLİŞKİN RESMİ VE MEŞRU HAKKIDIR. YETKİ SAHİBİ KİŞİ, İŞİN YAPILMASINDAN SORUMLUDUR.

65

SORU: YETKİ DEVRİ NEDİR?

CEVAP: YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI YETKİLERİNİN BİR KISMINI ASTLARINA DEVRETME SİDİR.

66

SORU: KOMUTA BİRLİĞİ NEDİR?

CEVAP: BİR ORGANİZASYONDA HER ASTIN SADECE BİR ÜSTTEN EMİR ALMASI VE SADECE BİR ÜSTE KARŞI SORUMLU OLMASIDIR.

67

SORU: KONTROL ALANI NEDİR?

CEVAP: BİR YÖNETİCİNİN ETKİLİ VE VERİMLİ BİR ŞEKİLDE YÖNETEBİLECEĞİ AST SAYISINI İFADE EDER.

68

SORU: MERKEZİLEŞME DERECE Sİ NEDİR?

CEVAP: KARAR VERME YETKİSİNİN ÖRGÜTSEL KADEMELER ARASINDA DAĞITIMI İLE İLGİLİDİR.

69

SORU: BİÇİMSELLEŞME NEDİR?

CEVAP: BİR İŞLETMEDE İŞLERİN NE DERECE STANDARDİZE EDİLDİĞİ, KURAL VE PROSEDÜRLERİN İŞ GÖRENLERİN DAVRANIŞLARINA NE DERECE REHBERLİK ETTİĞİ İLE İLGİLİDİR.

70

SORU: YÖNELTME NEDİR?

CEVAP: YÖNELTME, YÖNETİCİLERİN ASTLARINA EMİR VERME YA DA BAŞKA YOLLARLA NE YAPILMASI GEREKTİĞİNİ BİLDİRMESİDİR.

71

SORU: ETKİN BİR YÖNELTME SİSTEMİ İÇİN SAĞLANMASI GEREKEN KOŞULLAR NELERDİR?

CEVAP: • ÖRGÜTTE TAKIM RUHUNUN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ • İŞ GÖRENİ TANIMAK •

GÖREV KİŞİLİĞİ GELİŞMEMİŞ KİMSELERİ ÖRGÜTTEN UZAKLAŞTIRMAK • İŞ GÖREN İLE İŞLETME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ YAKINDAN TANIMAK • YÖNETİCİSİNİN ÇEVRESİNE İYİ BİR ÖRNEK OLUŞTURMASI • İŞ GÖRENLERİN DÜZENLİ ARALIKLARLA KONTROL EDİLMESİ • DANIŞMALI YÜRÜTME DÜZENİNİN KURULMASI • ÖRGÜTTE İYİ BİR İLETİŞİM DÜZENİNİN OLMASI • YÖNETİCİNİN AYRINTILAR İÇİNDE BOĞULMAMASI • BİR DİSİPLİN SİSTEMİ GEREKLİLİĞİ

72

SORU: ÖRGÜTSEL YAPININ OLUŞTURULMASINDA DİKKATE ALINAN KONULAR NELERDİR?

CEVAP: • İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA • BÖLÜMLENDİRME • KOMUTA ZİNCİRİ • MERKEZİLEŞME DERECE Sİ • BİÇİMSELLEŞME

73

SORU: BÖLÜMLENDİRMENİN TEMEL AMACI NEDİR?

CEVAP: BELİRLİ AMAÇLARLA BİR ARAYA GETİRİLMİŞ İŞLERİN YAPILMASINDA YÜKSEK ETKİNLİK VE VERİMLİLİĞE ULAŞMAK VE BU ŞEKİLDE TÜM İŞLETMEDE VERİMLİLİK ELDE ETMEKTİR.

74

SORU: YÖNETİCİNİN KİŞİLERARASI ROLLERİNİN KAPSADİĞİ ÇALIŞMALAR NELERDİR?

CEVAP: YÖNETİCİNİN KİŞİLERARASI ROLÜ; ASTLIK-ÜSTLÜK İLİŞKİLERİNİ, İŞLETME İÇİNDEKİ VE DİŞINDAKİ GRUPLAR VE BİREYLER ARASINDA BAĞLANTI OLUŞTURMAYI, İLİŞKİLERİN YAPILANDIRILMASINA DAYALI ÇALIŞMALARI KAPSAR.

75

SORU: ÖRGÜTLEME NEDİR?

CEVAP: ÖRGÜTLEME, PLANDA BELİRLENEN AMAÇLARA VE BUNLARA ERİŞMEK İÇİN BELİRLENEN YOLLARA UYGUN BİR ÖRGÜT YAPISI OLUŞTURULARAK; BU YAPI İÇERİSİNDE YER ALAN İŞLER, KİŞİLER VE BİRİMLER ARASINDAKİ YETKİ İLİŞKİLERİNİN KURULMASIYLA İLGİLİDİR.

76

SORU: ÖRGÜTLEME FONKSİYONUNUN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE İZLENEN SÜREÇ NEDİR?

CEVAP: • AMACI GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN HANGİ GÖREV, İŞ VE FAALİYETLERİN YAPILMASI GEREKTİĞİNİ BELİRLEMEK. • BU GÖREVLERİ ANLAMLI BİR ŞEKİLDE GRUPLAYARAK İŞLERİ OLUŞTURMAK. • BU İŞLERİ ÇEŞİTLİ KRİTERLERE GÖRE GRUPLAYARAK İŞ GRUPLARINI YA DA FAALİYETLERİ OLUŞTURMAK. • BU İŞ GRUPLARINI KADEMELER İTİBARIYLA FARKLIlaştırarak ve YİNE BELLİ KRİTERLERE GÖRE GRUPLAYARAK MEVKİLERİ, POZİSYONLARI OLUŞTURMAK. • BU POZİSYONLARI YİNE BELLİ KRİTERLERE GÖRE BİR ARAYA GETİREREK BÖLÜMLERİ OLUŞTURMAK. • TÜM BU GÖREV, İŞ, İŞ GRUBU VE POZİSYONLARLA İLGİLİ TANIMLARI YAPMAK. • BU MEVKİLERE GETİRİLECEK İŞ GÖRENLERİ SEÇMEK VE ATAMAK.

77

SORU: PLAN NEDİR?

CEVAP: PLANLAR, AMAÇ VE HEDEFLERE VARMAK İÇİN BELİRLENMİŞ YOLLAR VE KARARLAR TOPLULUĞUDUR.

78

SORU: PLAN TÜRLERİ NELERDİR?

CEVAP: • SÜRE AÇISINDAN PLANLAR O UZUN VADELİ (+5 YIL) O ORTA VADELİ (1 – 5 YIL) O KISA VADELİ (- 1 YIL) • KULLANILMA SEÇENEKLERİ AÇISINDAN PLANLAR O SÜREKLİ PLANLAR: POLİTİKA, PROGRAM, PROSEDÜR VE KURAL O TEK KULLANIMLI PLANLAR: PROGRAM, PROJE, BÜTÇE • HAZIRLANMA DÜZEYİ AÇISINDAN PLANLAR O STRATEJİK PLANLAR O TAKTİK PLANLAR O OPERASYONEL PLANLAR

79

SORU: ÖRGÜT YAPISI NEDİR?

CEVAP: ÖRGÜT YAPISI, BİR İŞLETME İÇERİSİNDEKİ İŞLERİN, YETKİ VE SORUMLULUKLARIN DÜZENLENMESİ SONUCUNDA OLUŞAN BİÇİMSEL YAPIDIR.

80

SORU: PLANLAMA FONKSİYONUNUN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: AMAÇLARIN BELİRLENMESİ, STRATEJİNİN OLUŞTURULMASI, FAALİYETLERİN KOORDİNASYONU İÇİN PLANLARIN GELİŞTİRİLMESİDİR.

ÜNİTE 6: İŞLETMELERDE ÜRETİM VE PAZARLAMA

ÜRETİM FONKSİYONUNUN ANLAMI VE TEMEL KAVRAMLAR

Üretim, insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla ürün ya da hizmetlerin meydana getirilmesi işlemidir.

Üretim sisteminin 4 temel elemanı bulunmaktadır. Bunlar girdi, işlem, çıktı ve geri bildirimdir (s:136, Şekil 6.1)

- Girdi, işgücü, malzeme, enerji ve bilgi gibi unsurlardır.
- İşlem, teknoloji yardımıyla belirli yöntemler kullanılarak, girdi ve çıktı arasında gerçekleştirilen dönüşümdür.
- Çıktı, önceden elde edilmesi amaçlanmış ürün ya da hizmetlerdir.
- Geri bildirim, üretilmesi planlanan ürün ve hizmetlerin çıktılarının önceden tanımlanan özellikler ile gerçekleşen özellikler arasındaki farklılığı gösteren düzeltici kararlar alınmasında kullanılabilecek bilgi akış sürecidir.

Üretim süreci; sisteme giren öğelerin bir fayda yaratacak biçimde bir ürün veya hizmete dönüştürülmesidir. Bir üretim sürecini değerlendirmede şu dört öge büyük önem taşır,

- **VERİMLİLİK** : Birim girdi başına üretilen çıktı olarak ölçülmektedir.
- **ETKİNLİK** : Üretim sisteminin amaçlarını gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanır ve performans ile eş anlamda kullanılır. Etkinlik amaçların ne derecede gerçekleştiğini belirler.
- **KAPASİTE** : Üretim sistemin gerçekleştirilebileceği üretim düzeyini ölçer. Yüzde olarak ya da birim zamanda üretililecek miktar cinsinden ifade edilir.
- **ESNEKLİK** : Bir üretim sisteminin beklenmedik talep değişikliklerine yanıt verebilmesi ya da yeni ürün üretimine kolaylıkla geçebilmesidir.

ÜRETİM SİSTEMLERİ

Üretim gerçekleştirilirken, işletmeler tarafından farklı üretim sistemleri kullanılır. İşletmeler özelliklerine göre bu sistemlerin herhangi birisini kullanabilirler. Bu sistemler;

El işçiliği sistemi ; Sipariş temeline dayalı olarak işleyen bu üretim sistemi; kişiye bağlı olma özelliği taşıyan, az sermaye gerektiren, kullanılan araç ve gereç sayısının fazla olmadığı, işgücüne dayalıdır.

Ev işçiliği sistemi ; üretim; girişimcilerin hesabına bağımsız işçilerle, kar ve zararı girişimcilerin olmak üzere kendi işyerlerinde, çoğu kez evlerinde yapmasıdır.

İmalathane sistemi ; üretim makinadan çok emek ve el işçiliği ağırlıklı yürütülmektedir. İmalathane olarak nitelendirilen bağımsız işyerlerinde gerçekleştirilen, daha geniş bir alıcı kitlesinin genel ve olası isteklerini dikkate alarak üretim yapılan birimlerdir.

Fabrikasyon sistemi ; imalathane sisteminin zayıf yönlerini ortadan kaldırmak için kurulan, daha büyük çaplı üretim yapan ve daha geniş bir kitlenin taleplerini karşılayacak bir üretim sistemidir, önceden belli olmayan tüketiciler için üretimde bulunulur ve stoklu çalışma söz konusudur. Fabrikasyon sisteminde, üretim işlemleri makineler tarafından yapılmakta, insanlar makinelerin çalıştırılması ve üretimin sağlıklı olarak yürütülmesinden sorumlu olmaktadır.

ÜRETİM BİÇİMLERİ

Pazar ortamlarında yaşanan köklü değişimler, üretim biçimlerinin de gelişmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Üretimde kullanılan başlıca üretim biçimleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

Üretim yöntemine göre sınıflandırma; üretimin yapılmasında uygulanan genel yöntemler göz önüne alınır.

PRİMER (BİRİNCİL) ÜRETİM: Doğada bulunan hammaddelerin çıkarılması biçimindeki üretimdir (Madenler, kömür, orman ürünleri ve petrol).

ANALİTİK VE SENTETİK

ÜRETİM: hammaddelerin ayrıştırma vasıtasıyla değişik ürünlerin elde edilmesi analitik üretimdir. Ham petrolden çeşitli petrol ürünleri (benzin, mazot vb.) üretilmesi analitik, hammaddelerin bir araya getirilerek yeni ürünlere dönüştürülmesi (kauçuk, alaşımlı çelik) sentetik üretimdir.

FABRİKASYON ÜRETİMİ: hammaddelerin biçimini değiştirerek değerini arttıran ve böylece yeni ürünler oluşturan üretim biçimidir.

MONTAJ ÜRETİMİ: çeşitli hammadde, yarı mamul ve ürünlerin, sistemli bir şekilde bir araya getirilerek yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasıdır.

Ürün cinsine göre sınıflandırma; bazı durumlarda, üretilen ürünün özellikleri üretim biçiminin özelliklerinin belirlenmesinde oldukça önem taşır. Fabrika binasının yapısı, kullanılan makineler, insan gücü yapısı belirli tip bir ürüne göre oluşturulabilir.

Üretim akışı ve miktarına göre sınıflandırma ; üretilen ürünlerin miktarı ile bu ürünlerin üretim esnasında fabrika içinde izledikleri yola göre yapılan sınıflandırmadır.

TEK ÜRETİM (PROJE TİPİ ÜRETİM): aynı sürede, aynı kalitede ve aynı ölçüde yalnızca bir ürün meydana getirildiği için, her üretilen ürün, kendisinden bir önceki ya da sonrakinden değişik olur. Gemiler, binalar, barajlar ve köprüler bu üretim biçiminin örneklerindendir. Bu üretim biçiminde sipariş üzerine çalışılır. Üretim, alıcının isteklerine uygun bir şekilde planlanarak gerçekleştirilir.

SERİ ÜRETİM: bir ürünün özel bir sipariş ya da pazardaki talebi karşılamak amacıyla, belirli bir süre üretilmesidir. Bu sistemde seri miktarı küçükse ve üretim periyodu kısaysa, uygulanan üretim biçimi sipariş üretimine benzer eğer seri miktarı büyük ve üretim periyodu uzunsa uygulanan üretim yöntemleri kitle üretimine benzer.

AKICI ÜRETİM: standartlaştırılmış ürünlerin üretilmesi amacıyla sağlanmış özel makinelerle kesintisiz olarak ve belirli bir üretim hattı çerçevesinde üretim gerçekleştirilir. Hattın başında ham şekilde olan ürün, hattın sonunda nihai ürün olarak çıkar. Bunun yanı sıra, otomasyon gereği, her çalışanın yapacağı iş, önceden tam olarak tanımlanmış ve süresi kesin olarak belirlenmiştir.

SİPARİŞ ÜRETİM: tüketicinin ya da alıcı işletmenin zaman, miktar ve kalite açısından özel olarak belirlediği bir ürün üretilir. Büyük buhar kazanı, özel elektronik aletler ve büyük takım tezgâhları gibi üretimler bu gruba girer. Sipariş üretimi, üretimin yapıldığı sürelerin düzeni açısından üç gruba ayrılır;

- Az sayıda ürünün bir defada üretilmesi,
- Az sayıda ürünün talep geldikçe, belirsiz aralıklarla üretilmesi,
- Az sayıda ürünün belirli aralıklarda periyodik olarak üretilmesi.

SÜREKLİ ÜRETİM: üretim yapmak için takip edilecek yöntemler gereği olarak, teçhizatların organize edilip sıralandığı bir üretim sistemidir. Üretim sırasında malzeme akışı sürekli. Eğer üretimin tümü için pazar bulunabiliyorsa bu tip bir üretim avantajlıdır. Bu tip üretim biçimi, kitlesel üretim ve akış tipi üretim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

- **KİTLESEL (YIĞIN) ÜRETİM**: Kitlesel üretim biçiminde alıcı ile üretici karşı karşıya gelmezler. Bu üretim biçiminde hem üretim büyük miktarlarda yapılır hem de ürünler birbirinin tamamen aynıdır. Kitlesel üretimin diğer bir özelliği, işin büyük bir kısmının üretime başlamadan önceki hazırlık aşamasında tamamlanmış olmasıdır. Kitlesel üretimde beğenilerin değişmesi ve yeniliklerin ortaya çıkması durumunda ürünlerin özelliklerinde değişiklikler yapılabilir. Herhangi bir işletmenin kitlesel üretimde bulunabilmesi için pazarın yeterli büyüklüğe sahip

olması gerekmektedir. Kitlesele üretim yapan işletmeler, ileri düzeyde gelişmiş üretim teknolojisi ve üretim sistemleri kullanarak ürünler üretirler.

- **AKIŞ TİPİ ÜRETİM** : Akış tipi üretimde makine ve tesisler yalnızca tek bir ürün üretecek biçimde tasarlanmıştır. Akış tipi üretim biçiminin en önemli özelliklerinden biri de otomasyona dayalı, dolayısıyla sermayenin yoğun olmasıdır. Petrol rafinerileri, plastik, çimento, şeker, kâğıt üretimi bu üretim biçimine örnek olarak verilebilir.

YALIN ÜRETİM: yalınlıkla, tüketiciler için en az kaynakla en çok değer yaratma amaçlanmaktadır. Son amaç, sıfır kayıpla gerçek bir değer yaratma süreci ile tüketicilere ulaşmaktır. Üretim sürecinde daha az insan emeği, daha az alan, daha az sermaye ve daha az zaman harcanır. Yalın üretim biçiminin başlangıcı olan ve en bilinen tekniği tam zamanında üretimdir.

TAM ZAMANINDA ÜRETİM (JAST-IN-TIME PRODUCTION-JIT): işe değer katmayan her türlü atığın ve değişkenliğin yok edilmesi ve malzemelerin gerektiği yer ve zamanda çekilmesi bu üretim biçiminin temelini oluşturur. Bu üretim biçimi, sorunları gizleyen stokların oluşumunu engeller dolayısıyla stoklara yapılan yatırımı azaltır ve üretim çevrim zamanları da azaltılır.

PAZARLAMA FONKSİYONUNUN ANLAMI VE TEMEL KAVRAMLAR

Pazarlama hem tüketiciler hem de işletmeler için temel bir işletme fonksiyonudur. , işletmelerde pazarlama, işletme ile hedef pazar arasında bir çeşit köprü görevi görmektedir. Geniş anlamı ile pazarlama, tedarikçilerden, üretime, dağıtıma, satışa ve satış sonrası müşteri ilişkilerine kadar çok geniş bir alanı kapsar.

Pazarlamanın temel kavramları; pazarlamayı daha iyi anlamak için temel kavramlarını iyi bilmek gerekir. Bunlar; ihtiyaçlar ve istekler, tüketici, müşteri, endüstriyel müşteri, pazar, değişim, değer ve tatmin kavramlarıdır.

- **İHTİYAÇLAR VE İSTEKLER** : bireyler, karmaşık ihtiyaçlarını giderme isteğiyle güdülenirler ve bu güdülenme pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Farklı açılardan ele alınan ihtiyaçlar fiziksel, toplumsal, bireysel olarak bölümlendirilebilir. İstek ise insan ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla, bireylerin alternatifler arasından elde etme arzusu gösterdikleri şeylere denir.
- **TÜKETİCİ, MÜŞTERİ, ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ** : tüketici, son kullanım amacıyla ürün ve hizmetleri satın alan, kullanan kişidir. Müşteri ise belirli bir mağaza ya da işletmeden alışveriş yapan

kişi olarak tanımlanabilir. Bunun yanı sıra ticari amaçlı ürün ya da hizmetleri satın alan müşterilere ise endüstriyel müşteri denilebilir.

- **PAZAR** : pazar sözcüğü çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Genel olarak pazar, alıcı ve satıcıların karşılaştıkları ve ürün ya da hizmetlerin satışa sunulduğu, ürünlerin sahipliğinin aktarıldığı yerlerdir. Çeşitli ürünlerin satıldığı dükkân ve mağazaların bulunduğu yerlere çarşı ya da pazar denir.
- **DEĞER VE TATMİN** : değer, tüketicinin satın almayı düşündüğü ürün ya da hizmetin, onun ihtiyaç ve isteklerini ne kadar karşılayacağıdır. İşletme tarafından pazarda sunumu gerçekleştirilen ürün, hedef alıcıya değer katıp onu tatmin ederse başarılı olmuş demektir. Tatmin ise bir bireyin beklentileri ve ürünle ilgili algılanan performans değerlendirmeleri arasında yapılan karşılaştırmanın yansımasıdır.
- **DEĞİŞİM**: değişim, ihtiyaç duyulan bir ürün ya da hizmetin bir kişi ya da kuruluştan, karşılığında bir şey vererek sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Bu şey, bir nesne ya da hizmet ya da fikir olabileceği gibi, para da olabilir.

PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama karması, bir işletmenin pazarlama programını meydana getirirken, bir araya getirip eşgüdümlediği ürün, fiyat, dağıtım ve pazarlama iletişimi olmak üzere dört bileşenden oluşan bir değişkendir. Pazarlama karması neyin, nasıl, ne zaman yapılacağı ile yakından ilgilidir.

Ürün; tüketiciler ürün ya da hizmetleri satın alırken, sadece onların fiziksel özellikleriyle ilgilenmemekte, satış sonrası hizmetlerle, işletmenin ünü ve marka imajı gibi başka özelliklerle de ilgilenmektedirler. Bunun sebebi tüketicilerin ürün ve hizmetlerden yalnızca fiziksel tatmin sağlamakla yetinmeyip psikolojik olarak da tatmine ulaşmak istemeleridir.

PAZARLAMA AÇISINDAN ÜRÜNLERİN SINIFLANDIRILMASI: ürünler dayanıklı ve dayanıksız olarak ikiye ayrılır. Dayanıklı ürünler kısa süreli kullanım sonucunda yok olmayan, uzun süreli kullanımla yavaş yavaş yok edilen, tüketilen ya da yararlı ömrü sona eren ürünlerdir. Dayanıksız ürünler ise bir kez kullanım sonucunda ya da kısa süreli kullanımla tüketilip yok edilen ürünlerdir.

1. **TÜKETİM ÜRÜNLERİ**: Bireylerin kişisel ihtiyaç ve isteklerini gidermek amacıyla satın aldığı ürünlerdir. Bu ürünler son tüketim için satın alınır; satın alınma amacı kişisel ya da aile ihtiyaçlarının giderilmesidir. Tüketim ürünleri; kolayda,

- beğenmeli, özellikli ve aranmayan ürünler olmak üzere dört ayrı sınıfta incelenir.
2. KOLAYDA ÜRÜNLER ; ucuz, fazla düşünüp planlama yapmadan alınan ürünlerdir. Bu ürünler ihtiyaç duyulmadıkça alınmazlar.
3. BEĞENMELİ ÜRÜNLER ; fiyat, nitelik, renk, biçim ve moda uygunluk yönünden karşılaştırma yaptıktan sonra satın alınır. Satın alma kararı hemen verilmez, kolayda ürünler kadar sık satın alınmaz.
4. ÖZELLİKLİ ÜRÜNLER ; Bu ürün türünde genellikle belirli bir marka tercih edilir ve bu marka yerine başka bir marka alınmaz. İstenen marka, fiyattan daha önemlidir.

ARANMAYAN ÜRÜNLER ; tüketicilerin varlıklarından haberdar olmadığı, olsalar bile almayı düşünmediği, nereden alacaklarını bilmediği ürün türüdür.

ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLERİN SINIFLANDIRILMASI ; endüstriyel ürünler, başka bir ürünün üretiminde kullanılan ürünlerdir. Bu ürünler kullanım yerleri ve biçimleri açısından altıya ayrılırlar;

- HAMMADDELER ; başka bir ürünün içine girerek fiziksel ve kimyasal niteliğini yitirip başka bir özelliğe dönüşen maddelerdir.
- İŞLENMİŞ MADDELER VE PARÇALAR ; üretime girmeden önce işleminden geçirilen, üretim sırasında daha ileri işleme sokulan ve bitmiş ürünün içinde yer alan ürünlerdir.
- YATIRIM ÜRÜNLERİ ; son ürünü elde etmek için gerekli olan donatım ürünleridir. Bu ürünler çok uzun süre kullanılan ve işletme büyüklüğüne göre değişkenlik gösteren pahalı ürünlerdir.
- YARDIMCI DONATIM ; üretim fonksiyonunu kolaylaştıran ve bitmiş ürünün içinde doğrudan yer almayan ürünlerdir.
- İŞLETME GEREÇLERİ ; işletmenin üretimine ve günlük işleyişine yardımcı olan kolaylaştırıcı ürünlerdir.
- ENDÜSTRİYEL HİZMETLER ; işletmelerin üretimlerinde ve diğer faaliyetlerinde satın aldıkları hizmetlerdir.

Fiyat : fiyat işletmelerin pazarlama etkinliklerinin yürütülmesinde ve ürün karmasının meydana getirilmesinde temel bir etkidir. Bir işletme, bir ürün için fiyat belirlerken elde etmeye çalıştığı genel işletme ve pazarlama amaçlarının en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- KÂR SAĞLAMA AMACI : İşletmeler ürüne olan talebi ve ürünün farklı fiyat düzeyleri için işletmeye maliyetini hesaplayarak en yüksek kârı, nakit

akışını ya da en yüksek yatırım getirisini ağlayacak fiyat düzeyini belirler.

- REKABETE DÖNÜK AMAÇLAR : Genel olarak işletmeler, pazarda rakiplerden daha düşük fiyatlar uygulayarak, onları pazar dışına atmayı ya da onların pazarlarını daraltmayı amaçlar.
- YAŞAMINI SÜRDÜRME (AYAKTA KALMA) AMACI : İşletmelerin zor dönemlerinde hayatta kalabilmeleri önemli bir problemdir. Bu durumda fiyatlandırma hayatta kalabilme aracı olarak kullanılmaktadır.
- SATIŞ HACMİ ARTTIRMA AMACI (SATIŞ MAKSİMİZASYONU) : Satış hacmini arttırmada amaç, belli bir dönemde belli bir satış düzeyine ulaşmaktır. Hedef, pazar payını en yükseğe çıkarmaktır.

Dağıtım ; pazarlama karmasında dağıtımın rolü, ürünü hedef kitleye ulaştırmaktır. Dağıtım kanalı, ürünlerin üreticilerden tüketicilere akışını yönlendiren kişi ya da örgütlerin oluşturduğu sistemdir.

DOLAYSIZ DAĞITIM üreticinin ürünlerini tüketiciye, herhangi bir aracından yararlanmaksızın, doğrudan satmasıdır. Bu tür bir dağıtıma “sıfır aşamalı dağıtım” adı da verilir.

- **DOLAYLI DAĞITIMDA** ise üretici ve tüketici arasında çeşitli araçlar yer almaktadır. Dağıtım kanalında bir ya da birkaç basamağın ortadan kaldırılmasına “**aracısızlaştırma**” denir.

Pazarlama iletişimi ; Eski adı tutundurma olan pazarlama iletişimi, işletme/ürün/hizmet ile hedef kitle arasındaki tüm iletişimi içerir. Pazarlama iletişimi karmasının alt bileşenleri şu şekilde sıralanabilir:

- REKLAM ; ürünlerin, hizmetlerin ya da düşüncelerin tüketicilere duyurulması ve benimsetilmesi için, bir ücret karşılığında, kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır.
- SATIŞ ÖZENDİRME , tüketicilerde hediye alma ve daha düşük fiyatlar ya da ücretsiz olarak ürünlere sahip olma eğilimleri dikkate alındığında, doğru ve zamanlı kullanıldığında önemli satış artışları getirebilmektedir.
- HALKLA İLİŞKİLER ; Halkla ilişkiler; bir marka, ürün, hizmet, düşünce, kişi, kurum veya işletmenin kitle iletişim araçlarını kullanarak tanıtılmasını sağlayan pazarlama iletişimi uygulamasıdır,
- KİŞİSEL SATIŞ ; Ürün ve hizmetleri satın alanlara ürünleri ve işletmeyi tanıtan, onlara bilgi veren, satın almalarını sağlamaya çalışan ve ürün satın alanlarla yüz yüze ya da telefonda

görüşmeler yoluyla yapılan etkinlikleri kapsar.

- **DOĞRUDAN PAZARLAMA İLETİŞİMİ:** Doğrudan pazarlama çabaları, bir yandan doğrudan ürün ve hizmetlerin satışı sağlarken, diğer yandan pazarlama iletişimi çabası olarak da nitelendirilebilir. Bu anlamda doğrudan pazarlama çabaları dağıtım ve pazarlama iletişimi aracı olma niteliği taşırlar.

SORU-CEVAP

SORU: REKLAMIN ÜSTÜN YÖNLERİ NELERDİR?

CEVAP: • REKLAM KAMUYA AÇIKTIR. • YAYGIN BİR BİÇİMDE KULLANILIR, MESAJ İSTENİLDİĞİ KADAR TEKRARLANIR VE RAKİPLERİN MESAJLARIYLA KARŞILAŞTIRILIR. • BASIM TEKNİKLERİYLE, RENKLER VE SESLERLE İŞLETME VE ÜRÜNLER, ÇEKİCİ BİR BİÇİMDE GÖSTERİLEBİLİR.

2

SORU: REKLAM NEDİR?

CEVAP: REKLAM; ÜRÜNLERİN, HİZMETLERİN YA DA DÜŞÜNCELERİN TÜKETİCİLERE DUYURULMASI VE BENİMSETİLMESİ İÇİN, BİR ÜCRET KARŞILIĞINDA KİŞİSEL OLMAYAN BİR BİÇİMDE SUNULMASIDIR.

3

SORU: TÜKETİM ÜRÜNLERİ NELERDİR?

CEVAP: BİREYLERİN KİŞİSEL İHTİYAÇ VE İSTEKLERİNİ GİDERMEK AMACIYLA SATIN ALDIĞI ÜRÜNLERDİR. KOLAYDA ÜRÜNLER, BEĞENMELİ ÜRÜNLER, ÖZELLİKLİ ÜRÜNLER VE ARANMAYAN ÜRÜNLER OLARAK DÖRT SINIFTA İNCELENİR.

4

SORU: ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLER NELERDİR?

CEVAP: ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLER, BAŞKA BİR ÜRÜNÜN ÜRETİMİNDE KULLANILAN ÜRÜNLERDİR. HAMMADDELER, İŞLENMİŞ MADDELER VE PARÇALAR, YATIRIM ÜRÜNLERİ, YARDIMCI DONATIM, İŞLETME GEREÇLERİ VE ENDÜSTRİYEL HİZMETLER OLMAK ÜZERE BEŞE AYRILIRLAR.

5

SORU: BİR İŞLETMENİN, BİR ÜRÜN İÇİN FİYAT BELİRLERKEN ELDE ETMEYE ÇALIŞTIĞI GENEL İŞLETME VE PAZARLAMA AMAÇLARI NELERDİR?

CEVAP: • KAR SAĞLAMA AMACI • REKABETE DÖNÜK AMAÇLAR • YAŞAMINI SÜRDÜRME AMACI • SATIŞ HACMİNİ ARTTIRMA AMACI

6

SORU: PAZARLAMA KARMASINDA DAĞITIMIN ROLÜ NEDİR?

CEVAP: DAĞITIMIN ROLÜ, ÜRÜNÜ HEDEF KİTLEYE ULAŞTIRMAKTIR.

7

SORU: DAĞITIM KANALI NEDİR?

CEVAP: DAĞITIM KANALI, ÜRÜNLERİN ÜRETİCİLERDEN TÜKETİCİLERE AKIŞINI YÖNLENDİREN KİŞİ YA DA ÖRGÜTLERİN OLUŞTURDUĞU SİSTEMDİR.

8

SORU: DOLAYSIZ DAĞITIM NEDİR?

CEVAP: DOLAYSIZ DAĞITIM ÜRETİCİNİN ÜRÜNLERİNİ TÜKETİCİYE, HERHANGİ BİR ARACIDAN YARARLANMAKSIZIN, DOĞRUDAN SATMASIDIR.

9

SORU: ARACISIZLAŞTIRMA NEDİR?

CEVAP: DAĞITIM KANALINDA BİR YA DA BİRKAÇ BASAMAĞIN ORTADAN KALDIRILMASINA ARACISIZLAŞTIRMA ADI VERİLMEKTEDİR.

10

SORU: PAZARLAMA İLETİŞİMİ NEDİR?

CEVAP: PAZARLAMA İLETİŞİMİ, İŞLETME/ÜRÜN/HİZMET İLE HEDEF KİTLE ARASINDAKİ TÜM İLETİŞİMİ İÇERMEKTEDİR.

11

SORU: SATIŞ ÖZENDİRME ARAÇLARI NELERDİR?

CEVAP: • TÜKETİCİLERE YÖNELİK • ARACILARA YÖNELİK • SATIŞ ELEMANLARINA YÖNELİK

12

SORU: HALKLA İLİŞKİLER NEDİR?

CEVAP: HALKLA İLİŞKİLER; BİR MARKA, ÜRÜNÜ HİZMET, DÜŞÜNCE, KİŞİ, KURUM VEYA İŞLETMENİN KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARINI KULLANARAK TANITILMASINI SAĞLAYAN PAZARLAMA İLETİŞİMİ UYGULAMASIDIR.

13

SORU: KİŞİSEL SATIŞIN KAPSAMI NELERDİR?

CEVAP: KİŞİSEL SATIŞ, ÜRÜN VE HİZMETLERİ SATIN ALANLARA ÜRÜNLERİ VE İŞLETMEYİ TANITAN, ONLARA BİLGİ VEREN, SATIN ALMALARINI SAĞLAMAYA ÇALIŞAN VE ÜRÜN SATIN ALANLARLA YÜZ YÜZE YA DA TELEFONDA GÖRÜŞMELER YOLUYLA YAPILAN ETKİNLİKLERİ KAPSAR.

14

SORU: İMALATHANE SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • BU SİSTEMDE ÜRÜNLER, ÖZEL ALICILARIN KİŞİSEL İSTEKLERİNE GÖRE DEĞİL, DAHA GENİŞ BİR ALICI KİTLESİNİN GENEL VE OLASI İSTEKLERİ DİKKATE ALINARAK ÜRETİLİR. • TÜKETİCİ VE ÜRETİCİ ARASINDA KİŞİSEL BİR İLİŞKİ YOKTUR. • İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMAYA DAHA ÇOK ÖNEM VERİLİR. • SERMAYE GEREKSİNİMİ EL İŞÇİLİĞİNE ORANLA DAHA YÜKSEKTİR. • MALİYETLER ÜRETİM KAPASİTESİNİN KULLANIMINA BAĞLIDIR VE SABİT GİDERLER YÜKSEKTİR. • BU SİSTEMDE GENELLİKLE KİŞİ İŞLETMELERİ YAYGINDIR.

15

SORU: PAZARLAMA KARMASI NEDİR?

CEVAP: PAZARLAMA KARMASI, BİR İŞLETMENİN PAZARLAMA PROGRAMINI MEYDANA GETİRİRKEN, BİR ARAYA GETİRİP EŞGÜDÜMLEDİĞİ ÜRÜN, FİYAT, DAĞITIM VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ OLMAK ÜZERE DÖRT

BİLEŞENDEN OLUŞAN BİR DEĞİŞKENDİR. DOĞRU ÜRÜNÜN, DOĞRU YERDE, DOĞRU ZAMANDA VE DOĞRU FİYATTA OLMASI PAZARLAMA KARMASI KARARLARININ DOĞRU ALINMASI SAYESİNDE OLABİLİR.

16

SORU: PAZARLAMA KARMASI KAPSAMINDA ÜRÜN KAVRAMININ ÖNEMİ NEDİR?

CEVAP: ÜRÜN VE HİZMETLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR PAZARLAMANNIN TEMELİNİ OLUŞTURMAKTADIR. ÜRÜN PLANLAMA VE GELİŞTİRME, BİR İŞLETMENİN PAZARLAMA EYLEMLERİNİN BAŞLANGICIDIR.

17

SORU: PAZARLAMA AÇISINDAN ÜRÜN SINIFLANDIRMA ÖLÇÜTLERİ NELERDİR?

CEVAP: TÜKETİM VE ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLER, DAYANIKLI VE DAYANIKSIZ ÜRÜNLER.

18

SORU: KAPASİTE NEDİR?

CEVAP: KAPASİTE, ÜRETİM SİSTEMİNİN GERÇEKLEŞTİREBİLECEĞİ ÜRETİM DÜZEYİNİ ÖLÇER.

19

SORU: ESNEKLİK NEDİR?

CEVAP: ESNEKLİK, BİR ÜRETİM SİSTEMİNİN BEKLENMEDİK TALEP DEĞİŞİKLİKLERİNE YANIT VEREBİLMESİ YA DA ÜRÜN ÜRETİMİNE KOLAYLIKLA GEÇEBİLMESİ OLARAK TANIMLANIR.

20

SORU: ÜRETİM SİSTEMLERİ NELERDİR?

CEVAP: • EL İŞÇİLİĞİ SİSTEMİ • EV İŞÇİLİĞİ SİSTEMİ • İMALATHANE SİSTEMİ • FABRİKASYON SİSTEMİ

21

SORU: ÜRETİM SİSTEMLERİ NELERDİR?

CEVAP: • EL İŞÇİLİĞİ SİSTEMİ • EV İŞÇİLİĞİ SİSTEMİ • İMALATHANE SİSTEMİ • FABRİKASYON SİSTEMİ

22

SORU: ÜRETİM SİSTEMLERİ NELERDİR?

CEVAP: • EL İŞÇİLİĞİ SİSTEMİ • EV İŞÇİLİĞİ SİSTEMİ • İMALATHANE SİSTEMİ • FABRİKASYON SİSTEMİ

23

SORU: EL İŞÇİLİĞİ SİSTEMİ NEDİR?

CEVAP: SİPARİŞ TEMELİNE DAYALI OLARAK İŞLEYEN BU ÜRETİM SİSTEMİ KİŞİLERE BAĞLI OLMA ÖZELLİĞİ TAŞIMAKTADIR.

24

SORU: EL İŞÇİLİĞİ SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • ALICI SAYISI SINIRLIDIR. • İŞLETMELER GENELLİKLE KÜÇÜK BİR BİRİM HALİNDE KURULMUŞTUR. • ÜRETİM ÇOĞU KEZ TEK BİR ALANDA UZMANLAŞMIŞTIR. • TEKNİK YARDIMCI ARAÇLAR VE MAKİNELERE ÇOK AZ YER VERİLMEKTEDİR. • SERMAYEDEN ÇOK İŞGÜCÜNE DAYALI MESAI HARCANMAKTADIR. • ÜRETİM YÖNTEMİ SON DERECE BASİT VE ORTAYA ÇIKMASI OLASI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜ KOLAYDIR. • SİSTEM GENELLİKLE SİPARİŞ TEMELİNE DAYALI OLARAK İŞLER.

25

SORU: EV İŞÇİLİĞİ SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • ÜRETİM, GİRİŞİMCİLERİN HESABINA BAĞIMSIZ İŞÇİLERCE, KAR VE ZARARI GİRİŞİMCİLERİN OLMAK ÜZERE KENDİ İŞYERLERİNDE, ÇOĞU KEZ DE EVLERİNDE YAPILIR. • BU SİSTEMİ UYGULAYAN BİR İŞLETME DEĞİŞİK KİŞİLERE ÜRETİM YAPTIRIR (HALI, KİLİM, TEKSTİL, SÜS EŞYASI GİBİ).

26

SORU: EV İŞÇİLİĞİ SİSTEMİNDE KARŞILAŞILABİLECEK BAŞLICA SORUNLAR NELERDİR?

CEVAP: TALEBİN SÜRESİNDE KARŞILANMASI, ÜRETİMİN HIZLANDIRILMASI, ALETLERİN VE MAKİNALARIN İŞÇİLERE SAĞLANMASI ÜRETİMİN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILACAK BAŞLICA SORUNLARDANDIR.

27

SORU: İMALATHANE SİSTEMİ NEDİR?

CEVAP: İMALATHANE SİSTEMİ İLE ÜRETİM, EL İŞÇİLİĞİNE DAYALI OLARAK YÜRÜTÜLEN ANCAK EVLERDEN ÇOK, İMALATHANE OLARAK NİTELENDİRİLEN BAĞIMSIZ İŞYERLERİNDE GERÇEKLEŞMEKTEDİR.

28

SORU: ÜRETİM NEDİR?

CEVAP: ÜRETİM, İNSANLARIN İHTİYAÇ VE İSTEKLERİNİ KARŞILAMAK AMACIYLA ÜRÜN YA DA HİZMETLERİN MEYDANA GETİRİLMESİ İŞLEMİDİR.

29

SORU: MÜHENDİSLERİN BAKIŞ AÇISIYLA ÜRETİM OLGUSU NASIL TANIMLANMAKTADIR?

CEVAP: MÜHENDİSLERİN BAKIŞ AÇISIYLA ÜRETİM OLGUSU; HAMMADDELERİN TEKNOLOJİ KULLANILARAK ÇEŞİTLİ SÜREÇLERDEN GEÇİRİLMESİ YOLUYLA SON ÜRÜN HALİNE DÖNÜŞTÜRÜLMESİDİR.

30

SORU: ÜRETİM SİSTEMİNİN ÜÇ ÖNEMLİ ELEMANI NELERDİR?

CEVAP: ÜRETİM SİSTEMİNİN ÜÇ ÖNEMLİ ELEMANI; GİRDİ, İŞLEM VE ÇIKTIDIR.

31

SORU: BİR ÜRETİM SİSTEMİNDE GERİ BESLEME NEDEN VE NİÇİN KULLANILIR?

CEVAP: BİR ÜRETİM SİSTEMİNDE SİSTEMİN GERİ BESLEME ÖZELLİĞİ; ÇIKTILAR İÇİN ÖNCEDEN TANIMLANAN ÖZELLİKLER İLE GERÇEKLEŞEN ÖZELLİKLER ARASINDAKİ FARKLILIĞI GÖSTEREN, DÜZELTİCİ KARARLARIN ALINMASINDA KULLANILABİLECEK BİLGİ AKIŞIDIR.

32

SORU: ÜRETİM SİSTEMİNİN YAPISI İÇERİSİNDE BULUNAN GİRDİ ELEMANININ KAPSAMINDA BULUNANLAR NELERDİR?

CEVAP: HAMMADDE, İŞGÜCÜ, MALZEME, ENERJİ VE BİLGİ.

33

SORU: ÜRETİM SİSTEMİNİN YAPISI İÇERİSİNDE BULUNAN İŞLEM ELEMANININ KAPSAMINDA BULUNANLAR NELERDİR?

CEVAP: FABRİKA, TAŞIMA, SERVİS, ARAÇLAR VE GEREÇLER.

34

SORU: ÜRETİM SİSTEMİNİN YAPISI İÇERİSİNDE BULUNAN ÇIKTI ELEMANININ KAPSAMINDA BULUNANLAR NELERDİR?

CEVAP: ÜRÜNLER VE HİZMETLER.

35

SORU: ÜRETİM SÜRECİ NEDİR?

CEVAP: ÜRETİM SÜRECİ, SİSTEME GİREN ÖĞELERİN BİR FAYDA YARATACAK BİÇİMDE BİR ÜRÜN YA DA HİZMETE DÖNÜŞTÜRÜLMESİDİR.

36

SORU: BİR ÜRETİM SÜRECİNİ DEĞERLEMEDE KULLANILAN ÖGELERDEN ÖNEMLİ OLAN DÖRDÜ HANGİLERİDİR?

CEVAP: VERİMLİLİK, ETKİNLİK, KAPASİTE VE ESNEKLİK.

37

SORU: VERİMLİLİK NEDİR?

CEVAP: VERİMLİLİK GENELLİKLE BİRİM BAŞINA ÜRETİLEN ÇIKTI OLARAK ÖLÇÜLMEKTEDİR.

38

SORU: ETKİNLİK NEDİR?

CEVAP: ETKİNLİK, ÜRETİM SİSTEMLERİNİN AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİRME DERECEŚİ OLARAK TANIMLANIR.

39

SORU: İSTEK NEDİR?

CEVAP: İSTEK, İNSAN İHTİYAÇLARININ GİDERİLMESİ AMACIYLA, BİREYLERİN ALTERNATİFLER ARASINDAN ELDE ETME ARZUSU GÖSTERDİKLERİ ŞEYLERE DENİR.

40

SORU: TÜKETİCİ KİMDİR?

CEVAP: TÜKETİCİ, SON KULLANIM AMACIYLA ÜRÜN VE HİZMETLERİ SATIN ALAN, KULLANAN KİŞİDİR.

41

SORU: MÜŞTERİ KİMDİR?

CEVAP: MÜŞTERİ, BELİRLİ BİR MAĞAZA YA DA İŞLETMEDEN ALIŞVERİŞ YAPAN KİŞİ OLARAK TANIMLANABİLİR.

42

SORU: ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ KİMDİR?

CEVAP: TİCARİ AMAÇLI ÜRÜN YA DA HİZMETLERİ SATIN ALAN MÜŞTERİLERE ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ DENİR.

43

SORU: PAZAR NEDİR?

CEVAP: PAZAR, ALICI VE SATICILARIN KARŞILAŞTIKLARI VE ÜRÜN YA DA HİZMETLERİN SATIŞA SUNULARAK, ÜRÜNLERİN SAHİPLİĞİNİN AKTARILDIĞI YERLERDİR.

44

SORU: DEĞER NEDİR?

CEVAP: DEĞER, TÜKETİCİNİN SATIN ALMAYI DÜŞÜNDÜĞÜ ÜRÜN YA DA HİZMETİN, ONUN İHTİYAÇ VE İSTEKLERİNİ NE KADAR KARŞILAYACAĞIDIR.

45

SORU: TATMİN NEDİR?

CEVAP: TATMİN, BİR BİREYİN BEKLENTİLERİ VE ÜRÜNLE İLGİLİ ALGILANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİ ARASINDA YAPILAN KARŞILAŞTIRMANIN YANSIMASIDIR.

46

SORU: DEĞİŞİM NEDİR?

CEVAP: DEĞİŞİM, İHTİYAÇ DUYULAN BİR ÜRÜN YA DA HİZMETİN BİR KİŞİ YA DA KURULUŞTAN, KARŞILIĞINDA BİR ŞEY VEREREK SAĞLANMASIDIR.

47

SORU: PAZARLAMA EYLEMLERİ NELERDİR?

CEVAP: PAZARLAMA EYLEMLERİ; PAZARLA, ÜRÜNLE, FİYATLA, DAĞITIMLA VE PAZARLAMA İLETİŞİMİYLE İLGİLİ OLMAK ÜZERE BEŞ ANA BAŞLIK ALTINDA SIRALANABİLİR.

48

SORU: AKIŞ TİPİ ÜRETİM NEDİR?

CEVAP: AKIŞ TİPİ ÜRETİMDE MAKİNE VE TESİSLER YALNIZCA TEK BİR ÜRÜN ÜRETECEK BİÇİMDE TASARLANMIŞTIR.

49

SORU: AKIŞ TİPİ ÜRETİMİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • ÜRÜN, ÜRETİMDE KULLANILAN SÜREÇLER, MAKİNE VE ARAÇLAR STANDARTLAŞTIRILMIŞTIR. • OTOMASYONA DAYALI DOLAYISIYLA SERMAYE YOĞUNDUR.

50

SORU: AKIŞ TİPİ ÜRETİMİN ÖRNEKLERİ NELERDİR?

CEVAP: PETROL RAFİNERİLERİ, PLASTİK, ÇİMENTO, ŞEKER, KAĞIT ÜRETİMİ BU ÜRETİM BİÇİMİNE ÖRNEK OLARAK VERİLEBİLİR.

51

SORU: YALIN ÜRETİM NEDİR?

CEVAP: YALIN ÜRETİM, EN AZ MALİYETLE TÜKETİCİ DEĞERİNİ EN ÜSTE ÇIKARMA AMACINI GÜTMEKTEDİR.

52

SORU: YALIN ÜRETİMİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • ÜRETİMİN HER AŞAMASINDA İSRAFI YOK ETMEYİ HEDEFLER. • STOKSUZ ÜRETİMİ ÖNGÖRÜR. • TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER SİSTEMİN EN ÖNEMLİ DESTEKLERİNDENDİR. • İÇ VE DIŞ PAYDAŞLARIN BEKLENTİLERİNİ TEMEL ALIR. • ÜRETİM VE ÜRÜN ESNEKLİĞİ VARDIR. • HER SÜREÇTE SÜREKLİ GELİŞMEYİ VE KALİTEYİ AMAÇLAR. • İNSAN ODAKLI BİR ÖRGÜTLENME ANLAYIŞI VARDIR. • İLETİŞİM VE KARARLARA KATILIM BULUNMAKTADIR. • EKİP ÇALIŞMALARI ÖNEMLİ BİR SEVİYEDEDİR.

53

SORU: TAM ZAMANINDA ÜRETİM (JIT) NEDİR?

CEVAP: İŞE DEĞER KATMAYAN HER TÜRLÜ ATIGIN VE DEĞİŞKENLİĞİN YOK EDİLMESİ VE MALZEMELERİN GEREKTİĞİ YER VE ZAMANDA ÇEKİLMESİ BU ÜRETİM BİÇİMİNİN TEMELİNİ OLUŞTURMAKTADIR.

54

SORU: AMERİKAN PAZARLAMA DERNEĞİ'NİN YAPMIŞ OLDUĞU TANIMA GÖRE PAZARLAMA NEDİR?

CEVAP: MÜŞTERİLER İÇİN DEĞER YARATMA, DEĞERİ TANITMA VE SUNMAYI HEDEFLEYEN VE ORGANİZASYONA VE ONUN PAYDAŞLARINA YARAR SAĞLAMA AMACIYLA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ YÖNETMEYE YÖNELİK BİR SÜREÇLER DİZİSİ VE ÖRGÜTSEL BİR FONKSİYONDUR.

55

SORU: PAZARLAMANNIN TEMEL KAVRAMLARI NELERDİR?

CEVAP: İHTİYAÇLAR VE İSTEKLER, TÜKETİCİ, MÜŞTERİ, ENDÜSTRİYEL MÜŞTERİ, PAZAR, EĞİŞİM, DEĞER VE TATMİNDİR.

56

SORU: İHTİYAÇLAR KAÇA AYRILIR?

CEVAP: FARKLI AÇILARDAN ELE ALINAN İHTİYAÇLAR FİZİKSEL, TOPLUMSAL VE BİREYSEL OLARAK BÖLÜMLENDİRİLEBİLİR.

57

SORU: SİPARİŞ ÜRETİM NEDİR?

CEVAP: BU ÜRETİM BİÇİMİNDE, TÜKETİCİNİN YA DA ALICI İŞLETMENİN ZAMAN, MİKTAR VE KALİTE AÇISINDAN ÖZEL OLARAK BELİRLEDİĞİ BİR ÜRÜN ÜRETİLİR.

58

SORU: SİPARİŞ ÜRETİMİ, ÜRETİMİN YAPILDIĞI SÜRELERİN DÜZENİ AÇISINDAN KAÇA AYRILMAKTADIR?

CEVAP: ÜÇ GRUBA AYRILMAKTADIR; • AZ SAYIDA ÜRÜNÜN BİR DEFADA ÜRETİLMESİ • AZ SAYIDA ÜRÜNÜN TALEP GELDİKÇE, BELİRSİZ ARALIKLARLA ÜRETİLMESİ • AZ SAYIDA ÜRÜNÜN BELİRLİ ARALIKLARDA PERİYODİK OLARAK ÜRETİLMESİ

59

SORU: SÜREKLİ ÜRETİM NEDİR?

CEVAP: ÜRETİM YAPMAK İÇİN TAKİP EDİLECEK YÖNTEMLER GEREĞİ OLARAK, TEÇHİZATLARIN ORGANİZE EDİLİP SİRALANDIĞI BİR ÜRETİM SİSTEMİDİR.

60

SORU: SÜREKLİ ÜRETİMİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • ÜRETİM SIRASINDA MALZEME AKIŞI SÜREKLİDİR. • İŞLERİN ROTASI SABİTTİR. • TEZGAH AYARLARI ÇOK SEYREK DEĞİŞİR. • EĞER ÜRETİMİN TÜMÜ İÇİN PAZAR BULUNABİLİYORSA BU TİP BİR ÜRETİM AVANTAJLIDIR.

61

SORU: SÜREKLİ ÜRETİM KAÇA AYRILIR?

CEVAP: • KİTLESEL ÜRETİM • AKIŞ TİPİ ÜRETİM

62

SORU: KİTLESEL ÜRETİM NEDİR?

CEVAP: KİTLESEL ÜRETİM, BELİRLİ BİR ÜRÜNÜ BÜYÜK MİKTARLARDA ÜRETMEK İÇİN YAPILAN BİR ÜRETİM BİÇİMİDİR.

63

SORU: KİTLESEL ÜRETİMİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • ALICI İLE ÜRETİCİ KARŞI KARŞIYA GELMEZLER. • ÜRETİM BÜYÜK MİKTARLARDA YAPILIR VE ÜRÜNLER BİRBİRİNİN AYNISIDIR. • İŞİN BÜYÜK BİR KISMI ÜRETİME BAŞLAMADAN ÖNCEKİ HAZIRLIK AŞAMASINDA TAMAMLANIR. • KİTLESEL ÜRETİMDE BULUNABİLMEK İÇİN PAZARIN YETERLİ BÜYÜKLÜĞE SAHİP OLMASI GEREKMEKTEDİR. • KİTLESEL ÜRETİM YAPAN İŞLETMELER, İLERİ DÜZEYDE GELİŞMİŞ ÜRETİM TEKNOLOJİSİ VE ÜRETİM SİSTEMLERİ KULLANARAK ÜRÜNLER ÜRETİRLER. • ÜRETİLEN ÜRÜN MİKTARI ÇOK OLDUĞU İÇİN PARÇA BAŞI SABİT MALİYET GİDERLERİ DÜŞÜKTÜR.

64

SORU: MONTAJ ÜRETİMİ NEDİR?

CEVAP: ÇEŞİTLİ HAMMADDE, YARI MAMUL VE ÜRÜNLERİN SİSTEMLİ BİR ŞEKİLDE BİR ARAYA GETİRİLEREK YENİ ÜRÜNLERİN ORTAYA ÇIKARILMASINA MONTAJ ÜRETİMİ DENİR (OTOMOBİL, BUZDOLABI, TELEVİZYON GİBİ).

ÜNİTE 7: İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İNSAN KAYNAĞI KAVRAMI

Kitabımızın ilk konularında da belirtildiği gibi üretim faktörleri; girişimci, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji ve emektir. İnsan kaynağı bir işletmede çalışanların tümünü ifade eder. Genel müdür gibi hiyerarşide üst düzey bir pozisyondan makine operatörü gibi alt düzey bir pozisyona kadar herkes insan kaynağı kavramı içinde yer alır. İnsan çalışırken iki tür emek harcar. Bunlar fiziksel ve zihinsel emektir. İşletmelerde farklı pozisyonlarda, farklı yetkinliklere sahip çok sayıda insan çalışır. Bu insanlar çalışırken fiziksel ve zihinsel emeği birlikte kullanırlar. İnsan kaynağını diğer üretim faktörlerinden farklılaştıran en belirgin özellik, insanın geliştirilebilir bir varlık olmasıdır. İnsan kaynağı, bir işletmede en üst

konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız çalışana kadar tüm çalışanları kapsar.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Önceleri işgücü, iş gören ardından da personel yönetimi olarak ifade edilen ve günümüzde insan kaynakları yönetimi olarak karşımıza çıkan kavram, yönetsel anlamda bir dizi gelişmenin sonucunda oluşmuştur. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan unsurunun, üretim ve hizmet sektörlerinde en büyük güç olarak öneminin artması, insana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacını doğurmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde incelemektedir. (s:158, Tablo 7.1)

Personel yönetimi, çalışanlarla işletme ve devlet arasındaki mali ve hukuki ilişkileri içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi öncelikli alt çalışma alanı olmak üzere, eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların seçilerek örgüt kültürüne alıştırılmaları, motivasyonları, performans değerlendirmeleri, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası iletişimin sağlanması, sağlıklı bir örgüt ikliminin gelişmesi, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok alanı kapsamaktadır. Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini kapsar.

İnsan kaynakları yönetimi,

- İşletmeye rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması,
- İşletmenin bütün çalışanlarını etkileyen ve kapsayan süreçlerin sistematik olarak planlanması, geliştirilmesi ve kontrolü,
- En etkin ve ekonomik şekilde işletmelerin belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesi sürecidir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.

İnsan kaynakları yönetimimin amacı ve önemi; iki temel amacı vardır:

- Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak. Yani, çalışandan maksimum verim almak,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır.

İnsan kaynağı yönetimi üç nedenden dolayı önemlidir. Bunlar;

- Rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olmasıdır.
- İnsan kaynakları yönetiminin, işletme stratejilerinin önemli bir parçası olmasıdır.
- İşletmeler, çalışanlara davranış biçiminin işletme performansını önemli ölçüde etkilediğini fark etmeye başlamışlardır.

İnsan kaynakları yönetimi süreci temelde 8 faaliyetten oluşur(s: 160, Şekil 7.1).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

İşletme, bir çalışanın işletmeye girişinden işten ayrılmasına kadar geçirdiği süre içerisinde pek çok faaliyeti yerine getirmektedir. İşletmelerde insan kaynaklarıyla ilgili olarak yapılan işlerin tümü insan kaynakları fonksiyonları olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları planlaması,
- İşe alma,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- Kariyer yönetimi,
- Çalışma ilişkileri ve iş güvenliği,
- Özlük işleri.

İnsan kaynakları planlaması, doğru sayıda ve nitelikte çalışanın doğru yer ve zamanda yöneticiler tarafından bir araya getirilmesini sağlayan bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlaması 2 temel aşamadan oluşur. Bunlar: İnsan kaynağı arzının belirlenmesi ve İnsan kaynağı talebinin belirlenmesidir.

İNSAN KAYNAĞI ARZININ

BELİRLENMESİ; mevcut değerlendirmenin bir önemli parçası da işi tanımlayan bir değerlendirme ve bunu gerçekleştirmek üzere yapılan bir araştırma olan iş analizidir. İş analizinden elde edilen bilgiler kullanılarak, yöneticiler iş tanımı ve iş gereklerinin geliştirirler. Bir işin yazılı açıklaması, işin tanımlanmasıdır. İş tanımı olarak ifade ettiğimiz kavram; bir işin hangi görevlerin yerine getirilmesiyle nasıl bir ortamda hangi araç gereçle gerçekleştirileceğini göstermektedir. Aynı işin hangi yetkinliklerle gerçekleştirileceğini ifade eden kavram ise iş gerekleridir. Yöneticiler insan kaynakları planlamasına mevcut çalışanların envanterini çıkararak başlar. Personel envanteri adı verilen bu envanter, genellikle çalışanların isimleri, eğitimleri, staj bilgileri, daha önce çalıştığı iş yerlerine ait bilgileri, bildiği yabancı dilleri, özel yetenekleri ve uzmanlaştığı becerileri gibi bilgileri içerir

İNSAN KAYNAĞI TALEBİ

BELİRLENMESİ: gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı, işletmenin misyonu, amaç ve stratejileri dikkate alınmalıdır. İşgücü talebi, işletmenin ürün ve hizmetlerine olan talebin sonucudur. Bu nedenle işletmenin insan kaynağı talebin personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yapmanın farklı yöntemleri vardır. Tahmininde dış çevreye yönelik veriler çok büyük öneme sahiptir.

İşletme içinde insan kaynağı arzının talebinden az olması ile işgücü arzının talepten fazla olması durumunda yönetimin vereceği kararlar farklılık gösterecektir. İşgücü arzının talebinden az olduğu bir durumda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut personelin eğitilmesi, vardiya sayısının artırılması ya da fazla mesai gibi seçenekler uygulamaya sokulabileceği gibi yeni personel alımında tercih edilebilir.

İşe alma ve işten çıkarma, insan kaynakları planı doğrultusunda ortaya çıkan durum, pozisyon boşluğunu gösteriyorsa, işe alma fonksiyonu söz konusu olacaktır.

Diğer taraftan, insan kaynakları planı çalışanı fazla gösteriyorsa, yöneticiler işletmenin işgücünü azaltmak isteyebilirler bu durumda da işten çıkarma fonksiyonu gerçekleşecektir.

PERSONEL BULMA: İşletmeler çalışan bulma konusunda farklı yaklaşımlara sahip olabilirler. İyi bir insan kaynakları yönetimi bölümü, öncelikle elinde bulunan (mevcut) insan kaynağını "bulma" faaliyeti için değerlendirmek zorundadır. Bu içsel işe alma önceliği, mevcut çalışanların motivasyonu ve işe bağlılığında önemli bir rol üstlenmektedir.

SEÇİM: Seçimde en önemli kriter işin gerekleri ile adayın niteliklerinin tam eşit olduğu durumda gerçekleşmesidir.

Oryantasyon; Yeni bir işe başladığınız zaman yapacağınız iş ve organizasyon hakkında birtakım bilgilere ihtiyaç duyarsınız. Oryantasyon, işe alıştırma programları yeni personele işi ve işletmeyi tanıtmaya yönelik bir eğitim çalışmasıdır.

Personel eğitimi; İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir faaliyettir. Eğitim, personelin yetkinliklerinin işin gerektirdiği düzeye çıkarılmasıdır. Personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yapmanın farklı yöntemleri vardır. Geleneksel eğitim yöntemleri temelde iki alt gruba ayrılır. Bunlar işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleridir.

Çalışanlar genellikle geleneksel yolla eğitilmelerine rağmen, birçok organizasyon erişilebilirlik, fiyat ve bilgiye ulaşma becerisinden dolayı teknoloji destekli eğitim yöntemlerine giderek güvenmektedir (s: 166, Tablo 7.2)

Ücret yönetimi; çalışanlar işverenlerden yaptıkları işe uygun bir ücret ödemelerini beklerler. Etkili ve uygun ücret sistemi, insan

kaynakları yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır.

Ücret çalışanın emeğinin karşılığı olup, saat esasına veya çalışanın ürettiği çıktı miktarına dayanan bir kavramdır.

Çalışanlara ücret ve teşvik primi dışında verilen sosyal hak ve hizmetler de vardır. Bu nedenle çalışanlara doğrudan ve dolaylı ödeme biçiminde iki tür ödeme yapılmaktadır.

İşletmeler adil ücret sistemi oluşturabilmek için işletmede yapılan işlerin birbirlerine göre değerini belirlemek için iş değerlemesi olarak adlandırılan bir çalışma yapmak zorundadırlar. İş değerlemesi işlerin göreceli olarak karşılaştırılmasıdır.

Performans yönetimi; bir işletme işe alım, personel seçimi, oryantasyon ve eğitim gibi konulara çok para harcadığında, çalışanlarını elde tutmak ister. Özellikle de yetenekli ve yüksek performans sahibi olanlar açısından bu çok daha önemli hâle gelmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının işlerini etkin ve verimli bir biçimde yapıp yapmadıklarını ya da onların neye ihtiyaçları olduğunu bilmek zorundadır. Bir performans yönetimi,

- Performansın planlanması,
- Performansın değerlendirilmesi (ölçülmesi),
- Performansın geliştirilmesi olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

YÖNTEMLERİ; performans değerlendirme sonuçları, çalışanın eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, performansa dayalı ücretlendirmede, temel ücrete ek olarak yapılacak ödemelerde ve çalışanın işletme içinde terfiinde kullanılır.

KARİYER YÖNETİMİ; işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan, hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DİĞER

FAALİYETLERİ; işe giriş, işten çıkış işlemleri ki bunlar arasında iş sözleşmesinin yapılması, sigorta başvurusu, işten çıkış belgelerinin oluşturulması, tazminatın hesaplanması, ödeme işlemleri gibi bürokratik işlemler yanında, yemek, servis, güvenlik, temizlik gibi idari işleri, ayrıca özel toplantı ve yemekler düzenleme gibi sosyal işleri insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetleri arasındadır.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ

Özellikle küçük işletmelerde, bağımsız bir insan kaynakları bölümü kurmaya gerek olmadığı için, insan kaynakları fonksiyonları tümüyle diğer bölüm yöneticilerinin sorumluluğunda yerine getirilebilmektedir. Bu yapılanmada her bölüm, personeliyle ilgili işleri kendisi yürütmektedir. Ancak işletme büyüdükçe, mali ve idari işler bölümünde yerine getirilen insan kaynakları

yönetimi fonksiyonları ağırlaşacak, karmaşıklaşacaktır. Bu durum bağımsız bir insan kaynakları bölümünün kurulması gereğini ortaya çıkaracaktır. Oluşturulacak bölüm, diğer fonksiyonlarla eş düzeyde ve üst yönetime yakın olmak zorundadır.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları konusunda uzmanlaşmış kişilerden oluşan bağımsız bir insan kaynakları bölümünün oluşturulması, hem diğer bölüm yöneticilerini rahatlatarak hem de bu fonksiyonların tam olarak yerine getirilmesini sağlayacaktır.

İnsan kaynakları bölümünün iç organizasyonu; işletmelerde kurulacak olan insan kaynakları bölümlerinin amacı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yürütmek ve diğer bölümlere bu konularda yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları bölümü, planlarının yapılmasından işe almaya, adil ücret sistemi kurulmasından performansın ölçülmesine kadar pek çok fonksiyonu yerine getirirken, farklı tür yetkileri kullanacaktır. Yetki, emir verme ve itaat bekleme hakkı vardır.

Başlıca üç tip yetki vardır. İnsan kaynakları bölümü açısından da kullanılabilecek yetkiler, tüm organizasyonel pozisyonlarda olduğu gibi;

- Komuta,
- Kurmay ve
- Fonksiyonel yetkilidir.

KOMUTA YETKİSİ: Hiyerarşik düzende yukarıdan aşağıya doğru gider. Kullanana yaptırım hakkı verir. Astları yönlendirmeyi, gerektiğinde ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı içerir

KURMAY YETKİSİ: Uzmanlık yetkisidir. Bu yetki, diğer yönetim fonksiyonlarına yönetimle ilgili destek ve danışmanlık hizmetleri sağlar. Kullanana yaptırım hakkı vermez. Bu yetkiye sahip yöneticiler uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda işletmenin diğer yöneticilerine görüş ve önerilerde bulunurlar.

FONKSİYONEL YETKİ: Belli bir konuda uzman olan yöneticiye, uzman olduğu konuyla ilgili olmak üzere, tıpkı komuta yetkisi gibi yaptırım hakkı verir. Ancak bu yetki belli bir görevle sınırlıdır.

İşletme büyüdükçe, insan kaynakları bölümünün tüm faaliyetleri için ayrı bir alt birim oluşturmak gerekebilecektir. Alt birimlerin oluşturulmasında tıpkı organizasyonun tümünde olduğu gibi; “Organ işlev yaratmaz, işlev organ yaratır” ilkesinden hareket etmek gerekir.

SORU-CEVAP

SORU: İNSAN KAYNAKLARI PLANI NASIL TANIMLAR?

CEVAP: İNSAN KAYNAĞI ARZININ, TALEBİNİN BELİRLENMESİ VE BU ARZ VE TALEBİ KARŞILAŞTIRARAK BUGÜN VE GELECEKTEKİ

DURUMLARA YÖNELİK KARAR VERİLMESİNİ SAĞLAYACAK BİLGİLERİN BİR ARAYA GETİRİLMESİ SONUCUNDA İŞLETMENİN BUGÜN VE GELECEKTE HANGİ SAYIDA HANGİ NİTELİKTE ÇALIŞANLARA İHTİYACI OLACAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI SÜRECİNİN HANGİ FAALİYETLERLE, NASIL, NE KADAR MALİYETLE, NE KADAR SÜREDE GERÇEKLEŞECEĞİYLE İLGİLİ BİLGİLERİN YER ALDIĞI BİR RAPOR OLUŞTURULABİLECEKTİR. BU RAPORA İNSAN KAYNAKLARI PLANI DENMEKTEDİR. İNSAN KAYNAKLARI PLANI HAZIRLAYABİLMEK İÇİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ TARAFINDAN İŞLETMENİN TÜMÜNÜ İLGİLENDİREN BAZI ÇALIŞMALARIN YAPILMASI GEREKMEKTEDİR. BUNLAR; İŞ ANALİZİ YAPILARAK İŞ TANIMI VE GEREKLERİNİN OLUŞTURULMASI, PERSONEL ENVANTERİNİN ÇIKARILMASI, PERSONEL DEVİR ORANI VE PERSONEL DEVAMSIZLIK ORANI GİBİ İNSAN KAYNAĞININ GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİDİR. İŞLETMENİN KURULUŞ AŞAMASINDAN BAŞLAYARAK ÇALIŞTIĞI SÜRE BOYUNCA TUTULACAK VERİLER İNSAN KAYNAĞI PLANI İÇİN KULLANILIR.

2

SORU: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

CEVAP: • REKABET AVANTAJI SAĞLAYAN ÖNEMLİ BİR KAYNAK OLMASIDIR. HUMAN CAPITAL INDEX İKİBİNDEN FAZLA KÜRESEL ŞİRKET ARASINDA KAPSAMLI BİR ÇALIŞMA YAPMIŞTIR VE ÇALIŞMANIN SONUCUNA GÖRE, İNSAN ODAKLI İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMININ PAYDAŞ DEĞERİ YARATMADA ORGANİZASYONA AVANTAJ SAĞLADIĞI ORTAYA ÇIKMIŞTIR. • İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN, İŞLETME STRATEJİLERİNİN ÖNEMLİ BİR PARÇASI OLMASIDIR. İNSANLAR YOLUYLA, REKABETÇİ BAŞARIYA ULAŞMAK İÇİN, YÖNETİCİLER İNSANLARLA ÇALIŞMAK VE ONLARI PAYDAŞLARI OLARAK GÖRMEK ZORUNDADIRLAR, ÇALIŞANLARI SADECE KAÇINILMASI YA DA MİNİMİZE EDİLMESİ GEREKEN BİR MALİYET OLARAK GÖRMEMELİDİRLER. • İŞLETMELER, ÇALIŞANLARA DAVRANIŞ BİÇİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINI ÖNEMLİ ÖLÇÜDE ETKİLEDİĞİNİ FARK ETMEYE BAŞLAMISLARDIR. BİR İŞLETMENİN ÇALIŞANLARINA BİLGİ, BECERİ VE TUTUMLARINI KISACASI YETKİNLİKLERİNİ GELİŞTİRME SÖZÜ VERMESİ, ONLARI MOTİVE ETMESİ, İŞTE GEÇİRİLECEK BOŞ ZAMANI MİNİMİZE ETMESİ, KALİTELİ ELEMANLARI ELDE TUTMA ÇABASI PERFORMANS ODAKLI İŞ

UYGULAMALARIDIR. PERFORMANS ODAKLI İŞ UYGULAMALARI HEM BİREYSEL HEM DE İŞLETME PERFORMANSINI YÜKSELTEMEDE YOL GÖSTERİCİDİR.

3

SORU: İNSAN KAYNAĞI TALEBİNİN BELİRLENMESİ SÜRECİNİ AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: GELECEKTEKİ İNSAN KAYNAĞI TALEBİ (İHTİYACI) İŞLETMENİN MİSYON, AMAÇ VE STRATEJİLERİ DOĞRULTUSUNDA BELİRLENİR. İŞGÜCÜ TALEBİ, İŞLETMENİN ÜRÜN VE HİZMETLERİNE OLAN TALEBİN SONUCUDUR. BU NEDENLE İŞLETMENİN İNSAN KAYNAĞI TALEBİNİN TAHMİNİNDE DIŞ ÇEVREYE YÖNELİK VERİLER ÇOK BÜYÜK ÖNEME SAHİPTİR. İŞLETME; "GELECEKTE NE KADAR, HANGİ ÖZELLİKLERE SAHİP PERSONELE İHTİYAÇ OLACAKTIR?" SORUSUNU YANITLAMAYA ÇALIŞIR. BU TAHMİNLER GEÇMİŞ VE ŞU AN HAKKINDAKİ BİLGİLERDEN VE GELECEĞİN TAHMİN EDİLMESİNDEN ÇIKARTILIR. TALEP TAHMİNİ, FARKLI YÖNTEMLER KULLANILARAK YAPILABİLİR VE FARKLI TAHMİN SONUÇLARI BELİRLENEBİLİR. EN ÇOK KULLANILAN TAHMİN YÖNTEMLERİ, GEÇMİŞ EĞİLİMLERİYLE GELECEĞİ GÖSTEREN DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİDİR.

4

SORU: PERSONEL ENVANTERİ NASIL TANIMLANIR?

CEVAP: GENELLİKLE ÇALIŞANLARIN İSİMLERİ, EĞİTİMLERİ, STAJ BİLGİLERİ, DAHA ÖNCE ÇALIŞ- TIĞI İŞ YERLERİNE AİT BİLGİLERİ, BİLDİĞİ YABANCI DİLLERİ, ÖZEL YETENEKLERİ VE UZMANLAŞTIĞI BECERİLERİ GİBİ BİLGİLERİ İÇEREN ENVANTERDİR.

5

SORU: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TEMEL AŞAMALARI NELERDİR?

CEVAP: • İNSAN KAYNAĞI ARZININ (MEVCUT İNSAN KAYNAĞININ BELİRLENMESİ), • İNSAN KAYNAĞI TALEBİNİN (İNSAN KAYNAĞI İHTİYACININ) BELİRLENMESİ, • İNSAN KAYNAKLARI ARZ VE TALEBİNİN KARŞILAŞTIRILARAK BUGÜN VE GELECEKTEKİ DURUMLARA YÖNELİK

OLARAK KARAR VERİLMESİNİ SAĞLAYACAK BİLGİLERİN DE BİR ARAYA GETİRİLMESİDİR.

6

SORU: İŞ ANALİZİ NEDİR?

CEVAP: İŞİ TANIMLAYAN BİR DEĞERLENDİRME VE BUNU GERÇEKLEŞTİRMEK ÜZERE YAPILAN BİR ARAŞTIRMADIR. İŞ ANALİZİNDEN ELDE EDİLEN BİLGİLER KULLANILARAK, YÖNETİCİLER İŞ TANIMI VE İŞ GEREKLERİNİ GELİŞTİRİRLER.

7

SORU: İŞ TANIMI NEDİR?

CEVAP: BİR İŞİN YAZILI AÇIKLAMASI, İŞİN TANIMLANMASIDIR. İŞ TANIMI OLARAK İFADE ETTİĞİMİZ KAVRAM; BİR İŞİN HANGİ GÖREVLERİN YERİNE GETİRİLMESİYLE NASIL BİR ORTAMDA HANGİ ARAÇ GEREÇLE GERÇEKLEŞTİRİLECEĞİNİ GÖSTERMEKTEDİR.

8

SORU: İŞGÜCÜ ARZININ TALEBİNDEN AZ OLDUĞU DURUMDA YAPILANLAR NELERDİR?

CEVAP: İŞGÜCÜ ARZININ TALEBİNDEN AZ OLDUĞU BİR DURUMDA, İŞLETMENİN AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN MEVCUT PERSONELİN EĞİTİLMESİ, VARDIYA SAYISININ ARTIRILMASI YA DA FAZLA MESAI GİBİ SEÇENEKLER UYGULAMAYA SOKULABİLECEĞİ GİBİ YENİ PERSONEL ALIMI DA TERCİH EDİLEBİLİR.

9

SORU: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI NELERDİR?

CEVAP: • İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, • İŞE ALMA, • EĞİTİM VE GELİŞTİRME • PERFORMANS YÖNETİMİ, • ÜCRET YÖNETİMİ, • KARIYER YÖNETİMİ, • ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE İŞ GÜVENLİĞİ, • ÖZLÜK İŞLERİ.

10

SORU: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI NASIL TANIMLANIR?

CEVAP: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, DOĞRU SAYIDA VE NİTELİKTE ÇALIŞANIN DOĞRU YER VE ZAMANDA YÖNETİCİLER TARAFINDAN BİR ARAYA GETİRİLMESİNİ SAĞLAYAN BİR SÜREÇTİR.

11

SORU: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • İNSAN ODAKLI • DANIŞMANLIK HİZMETİ • KAYNAK ANLAYIŞI • DİNAMİK BİR YAPI • İNSAN ÖNEMLİ BİR GİRDİ • MİSYON VE DEĞER • TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ • İŞİ YÖNLENDİREN İNSAN • STRATEJİK PLANLAMA

12

SORU: PERSONEL YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

CEVAP: • İŞ ODAKLI • OPERASYONEL FAALİYETLER • KAYIT SİSTEMİ • STATİK BİR YAPI • İNSAN MALİYET UNSURLARI • KALIPLAR, NORMLAR • KLASİK YÖNETİM • İŞTE ÇALIŞAN İNSAN • İÇ PLANLAMA

13

SORU: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI NELERDİR?

CEVAP: • ÇALIŞANLARIN BİLGİ VE BECERİLERİNİ EN İYİ BİÇİMDE KULLANMALARINI SAĞLAYARAK ONLARIN İŞLETMEYE OLAN KATKILARINI EN ÜST DÜZEYE ÇIKARMAK. Y ANI, ÇALIŞANDAN MAKSİMUM VERİM ALMAK, • İŞ YAŞAMININ KALİTESİNİ YÜKSELTEREK ÇALIŞANLARIN SAĞLIKLI VE GÜVENLİ BİR ORTAMDA, YAPTIKLARI İŞTEN ZEVK ALMALARINI SAĞLAMAKTIR.

14

SORU: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI NASIL TANIMLANIR?

CEVAP: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, İNSAN KAYNAĞININ SAĞLANMASI, İSTİHDAMI VE GELİŞTİRİLMESİ İLE İLGİLİ POLİTİKA OLUŞTURMA, PLANLAMA, ÖRGÜTLEME, YÖNLENDİRME VE DENETLEME FAALİYETLERİNİ İÇEREN BİR DİSİPLİNDİR. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ OLARAK LİTERATÜRDE YER ALAN ÇOK

SAYIDA TANIMIN ORTAK NOKTASI, 'MEVCUT İNSAN KAYNAĞINDAN EN ÜST DÜZEYDE FAYDALANMAYI SAĞLAYACAK VE ONLARIN VERİMLİLİĞİNİ EN ÜST DÜZEYE TAŞIYACAK FAALİYETLER BÜTÜNÜ' OLMASIDIR. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, • İŞLETMEYE REKABETÇİ ÜSTÜNLÜKLER SAĞLAMAK AMACIYLA GEREKLİ İNSAN KAYNAĞININ SAĞLANMASI, • İŞLETMENİN BÜTÜN ÇALIŞANLARINI ETKİLEYEN VE KAPSAYAN SÜREÇLERİN SİSTEMATİK OLARAK PLANLANMASI, GELİŞTİRİLMESİ VE KONTROLÜ, • EN ETKİN VE EKONOMİK ŞEKİLDE İŞLETMELERİN BELİRLEMİŞ OLDUĞU HEDEFLER DOĞRULTUSUNDA İNSAN KAYNAĞININ GELİŞTİRİLMESİ SÜRECİDİR.

15

SORU: PERSONEL YÖNETİMİ YAKLAŞIMINDAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMINA GEÇİŞİ HIZLANDIRAN FAKTÖRLER NELERDİR?

CEVAP: • KÜRESELLEŞME VE REKABET • İŞGÜCÜNÜN YAPISAL DEĞİŞİMİ • YÖNETİM VE ÜRETİM MODELLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER.

16

SORU: İNSAN KAYNAĞI KAVRAMI ÜRETİM FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİ İLE İLİŞKİLİDİR?

CEVAP: ÜRETİM FAKTÖRLERİ; GİRİŞİMCİ, SERMAYE, DOĞAL KAYNAKLAR, TEKNOLOJİ VE EMEKTİR. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KONUSU BU ÜRETİM FAKTÖRLERİNDEN BİRİ OLAN "EMEK"LE İLİŞKİLİDİR.

17

SORU: İNSAN KAYNAĞI KAVRAMI NASIL TANIMLANIR?

CEVAP: İNSAN KAYNAĞI BİR İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN TÜMÜNÜ İFADE EDER. GENEL MÜDÜR GİBİ HİYERARŞİDE ÜST DÜZEY BİR POZİSYONDAN MAKİNE OPERATÖRÜ GİBİ ALT DÜZEY BİR POZİSYONA KADAR HERKES İNSAN KAYNAĞI KAVRAMI İÇİNDE YER ALIR.

18

SORU: İŞ GEREĞİ NEDİR?

CEVAP: BİR İŞİN HANGİ YETKİNLİKLERLE GERÇEKLEŞEBİLECEĞİNİ İFADE EDEN KAVRAMDIR.

19

SORU: İŞGÜCÜ ARZININ TALEBİNDEN FAZLA OLDUĞU DURUMDA YAPILANLAR NELERDİR?

CEVAP: İŞGÜCÜ ARZININ TALEBİNDEN FAZLA OLMASI DURUMUNDA, FAZLA İŞGÜCÜNÜN MALİYETİ İLE ELDEN ÇIKARMANIN MALİYETİ İNCELENİR. İŞLETMENİN AMAÇLARINDA DEĞİŞİKLİĞE GİDİLİP GİDİLEMeyeCEĞİ VE ÖNGÖRÜLEN DÖNEM İÇİNDE İŞ HACMİNDE OLUŞABİLECEK ARTIŞLAR, GÖZ ÖNÜNE ALINARAK KARAR VERİLMESİ GEREKİR. İŞLETMENİN ELİNDEKİ İNSAN KAYNAĞI VE GELECEKTEKİ İHTİYAÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNDEN SONRA, YÖNETİCİLER İŞLETMENİN YETERSİZ PERSONEL VEYA GEREĞİNDEN FAZLA PERSONELE SAHİP OLACAĞINI TAHMİN EDEBİLİR. ANCAK BU ŞEKİLDE BİR SONRAKİ İNSAN KAYNAKLARI SÜRECİNE DEVAM ETMEK İÇİN HAZIR OLABİLİRLER.

20

SORU: İNSAN KAYNAKLARI PLANI DOĞRULTUSUNDA ORTAYA ÇIKAN DURUM POZİSYON BOŞLUĞUNU GÖSTERİYORSA HANGİ FONKSİYON SÖZ KONUSU OLACAKTIR?

CEVAP: İNSAN KAYNAKLARI PLANI DOĞRULTUSUNDA ORTAYA ÇIKAN DURUM, POZİSYON BOŞLUĞUNU GÖSTERİYORSA, İŞE ALMA FONKSİYONU SÖZ KONUSU OLACAKTIR. İŞE ALMA ADAY BULMA, SEÇİM VE ORYANTASYON FAALİYETLERİNDEN OLUŞMALIDIR. HER NE KADAR ORYANTASYON BİR EĞİTİM FAALİYETİ OLSA DA TÜM YENİ ALINAN PERSONELE YAPILMASI GEREKTİĞİ İÇİN İŞE ALMANIN BİR PARÇASI OLARAK DEĞERLENDİRİLMELİDİR.

21

SORU: İNSAN KAYNAKLARI PLANI DOĞRULTUSUNDA ORTAYA ÇIKAN DURUM ÇALIŞAN FAZLALIĞINI GÖSTERİYORSA HANGİ FONKSİYON SÖZ KONUSU OLACAKTIR?

CEVAP: EĞER İNSAN KAYNAKLARI PLANI ÇALIŞAN FAZLALIĞI GÖSTERİYORSA, YÖNETİCİLER İŞLETMENİN İŞGÜCÜNÜ AZALTMAK İSTEYEBİLİRLER BU DURUMDA

DA İŞTEN ÇIKARMA FONKSİYONU GERÇEKLEŞECEKTİR.

22

SORU: PERSONEL BULMA YÖNTEMLERİ NELERDİR?

CEVAP: • İLAN VEREREK PERSONEL BULMA • İNTERNET ARACILIĞIYLA (ONLİNE) PERSONEL BULMA • ÇALIŞAN TAVSİYESİ • İÇSEL İŞE ALMA • EĞİTİM KURUMLARI • MESLEK KURULUŞLARI YA DA İŞ KURUMLARI.

23

SORU: PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİ AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: BİR ADAY HAVUZUNA SAHİP OLUNDUĞUNDA, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNDE BİR SONRAKİ AŞAMA SEÇİMDİR. İŞE EN UYGUN NİTELİKLERE SAHİP ÇALIŞANI BULMAK İÇİN ADAY HAVUZUN TARAMA YAPILIR. YÖNETİCİLER SEÇİMLERİNDE DİKKATLİ OLMALIDIR ÇÜNKÜ İŞE ALIM HATALARI ÖNEMLİ SONUÇLAR DOĞURUR. SEÇİM FAALİYETİ, HANGİ ADAYIN İŞE ALINDIĞINDA BAŞARILI OLACAĞINA YÖNELİK TAHMİNLERİ İÇERİR. HATALI SEÇİM, İŞLETME İÇİN MALİYET DEMEKTİR. BİR BAŞKA DEĞİŞLE, HATALI SEÇİM SONUCU İŞLETME, ÇALIŞANLARIN EĞİTİM MALİYETLERİ, ÇALIŞANLARIN BECERİKSİZLİKLERİ NEDENİYLE DÜŞÜK KÂR, İŞTEN ÇIKARTMA MALİYETİ VE TEKRAR İNSAN KAYNAĞI BULMA MALİYETLERİNE KATLANMAK ZORUNDA KALACAKTIR. SEÇİMDE EN ÖNEMLİ KRİTER İŞİN GEREKLERİ İLE ADAYIN NİTELİKLERİNİN TAM EŞİT OLDUĞU DURUMDA GERÇEKLEŞMESİDİR.

24

SORU: İŞLETMELER TARAFINDAN KULLANILAN VE EN ÇOK BİLİNE SEÇİM ARAÇLARI NELERDİR?

CEVAP: • SINAVLAR • TESTLERİN UYGULANMASI • İŞ GÖRÜŞMELERİ (MÜLAKATLAR)

25

SORU: İŞLETMELERİN PERSONEL SEÇİM ARACI OLARAK KULLANDIKLARI GÖRÜŞME YÖNTEMİNİ AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: SEÇİM GÖRÜŞMELERİ ADAYLARLA YÜZ YÜZE YAPILAN KONUŞMALARDIR. GÖRÜŞMELERİN YAPILMASINDAKİ AMAÇ, ADAYIN İŞE KABUL EDİLEBİLİRLİK DÜZEYİNİ BELİRLEMektir. SEÇİM GÖRÜŞMELERİNDE, ADAYIN İŞİ YAPIP YAPAMAYACAĞI BELİRLENMEYE ÇALIŞILIR. GÖRÜŞMELER, GÖRÜŞMECİYE ADAY HAKKINDA BİLGİ EDİNME OLANAĞI VERİRKEN ADAYLARA DA İŞLETME HAKKINDA BİLGİ ALMA OLANAĞI SAĞLAR. SEÇİM GÖRÜŞMELERİ GENELDE BİRE BİR TEMELİNE GÖRE YAPILIR. BUNUNLA BİRLİKTE BAZEN GRUP GÖRÜŞMELERİ DE KULLANILIR. BİRE BİR VEYA GRUP HÂLİNDE GÖRÜŞÜLSÜN, HER GÖRÜŞME, GÖRÜŞME SİRASINDA SORULAN SORULARA GÖRE FARKLILIK KAZANIR. BU FARKLILIKLAR GÖRÜŞME TÜRLERİNİ OLUŞTURUR.

26

SORU: GÖRÜŞME TÜRLERİ NELERDİR, AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: HER GÖRÜŞME TÜRÜNÜN KENDİNE GÖRE ULAŞMAK İSTEDİĞİ BİR AMACI VARDIR. GÖRÜŞMELER; 1. PLANLI, 2. PLANSIZ, 3. KARMA, 4. SORUN ÇÖZME, 5. STRESLİ GÖRÜŞME OLMAK ÜZERE BEŞ TÜRÜDÜR. EĞER GÖRÜŞMEYİ YAPAN İNSAN KAYNAKLARI İŞE ALMA UZMANI, GÖRÜŞMEDE SORACAĞI SORULARI, KONULARI, DEĞERLENDİRME TABLOSUNU ÖNCEDEN HAZIRLADIYSA PLANLI GÖRÜŞMEDEN SÖZ EDEBİLİRİZ. HAZIRLIKSIZ GÖRÜŞMEYE GİRDİYSE PLANSIZ, HAZIRLIĞI YANINDA O AN OLUŞAN DURUMA GÖRE YENİ SORULARLA GÖRÜŞMEYİ GENİŞLETTİYSE KARMA, BİR ÖRNEK DURUMUN ÇÖZÜMÜ YÖNÜNDE ADAYIN BELİRLİ BİR ROLÜ OYNAYARAK ÇÖZÜM BULMASI GEREKİYORSA SORUN ÇÖZME, ADAYIN İŞİN NİTELİĞİ İTİBARIYLA STRESLİ DURUMLARDA NASIL DAVRANDIĞINI GÖZLEMLEME VE ÖLÇME AMACIYLA STRESLİ GÖRÜŞME YAPILABİLİR.

27

SORU: GERÇEKÇİ İŞ GÖRÜŞMESİ YAPMANIN ÖNEMİ NEDİR?

CEVAP: HATALI İŞ GÖRÜŞMESİ SONUCUNDA NEGATİF DURUMLAR SÖZ KONUSU OLABİLİR; BU DA GERÇEKÇİ OLMAYAN BEKLENTİLER İNŞA EDER, BU YÜZDEN YENİ ÇALIŞANLAR MEMNUNİYETSİZ OLMAYA VE ORGANİZASYONDAN AYRILMAYA

BAŞLAYACAKTIR. BEKLENMEDİK ACIMASIZ GERÇEKLERLE KARŞILAŞILDIĞINDA, YENİ İŞ HAYAL KIRIKLIĞI YARATAÇAK VE BAĞLILIK AZALACAKTIR. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMAK VE İNSAN KAYNAĞI DEVİR HIZINI AZALTMAK İÇİN, YÖNETİCİLER İŞ VE İŞLETME HAKKINDA OLUMLU VE OLUMSUZ BİLGİLERİ İÇEREN GERÇEKÇİ İŞ GÖRÜŞMELERİ YAPMALIDIRLAR. ÖRNEK OLARAK, GÖRÜŞME SİRASINDA GENELLİKLE İFADE EDİLEN OLUMLU YORUMLARA EK OLARAK, İŞE BAŞVURANLARA İŞ SAATLERİ BOYUNCA KISITLI İMKÂNLARIN OLDUĞU, TERFİLERİN PEK MÜMKÜN OLMADIĞI, DÜZENSİZ İŞ SAATLERİ VE BAZEN HAFTA SONLARI DA ÇALIŞMAK ZORUNDA OLDUKLARI ANLATILMALIDIR. ARAŞTIRMALAR GERÇEK İŞ GÖRÜŞMELERİNE KATILAN ADAYLARIN DAHA GERÇEKÇİ BEKLENTİLER İÇİNE GİRDİKLERİNİ VE GERÇEKÇİ OLMAYAN İŞ GÖRÜŞMELERİNE GİREN ADAYLARA GÖRE MEVCUT DURUMLARIYLA DAHA KOLAY BAŞA ÇIKABİLDİKLERİNİ GÖSTERMEKTEDİR. KISACASI SEÇİM SÜRECİ, SADECE ADAYIN İNCELENDİĞİ BİR SÜREÇ OLARAK DEĞERLENDİRİLMEMELİ, AYNI ZAMANDA İŞLETMENİN DE KENDİSİNİ ADAYA ANLATAÇAĞI BİR SÜREÇ OLARAK GERÇEKLEŞTİRİLMELİDİR.

28

SORU: ORYANTASYON NEDİR?

CEVAP: YENİ BİR İŞE BAŞLAYAN PERSONEL YAPACAĞI İŞ VE ORGANİZASYON HAKKINDA BİRTAKIM BİLGİLERE İHTİYAÇ DUYAR. BU BİLGİLERİN VERİLMESİ ORYANTASYON (İŞE ALIŞTIRMA) OLARAK BİLİNİR. NE KADAR DOĞRU BİR SEÇİM YAPILIRSA YAPILSIN, İŞLETMEYE YENİ ALINAN BİR PERSONELİN KENDİSİNDEN BEKLENEN PERFORMANSI GÖSTERMESİ ZAMAN ALACAKTIR. BU ZAMANI KISALTMAK İÇİN YENİ PERSONEL İŞE ALIŞTIRMA PROGRAMLARINA ALINIR. İŞE ALIŞTIRMA PROGRAMLARI YENİ PERSONELE İŞİ VE İŞLETMEYİ TANITMAYA YÖNELİK BİR EĞİTİM ÇALIŞMASIDIR.

29

SORU: ORYANTASYONUN AŞAMALARI NELERDİR?

CEVAP: ORYANTASYON TEMELDE 2 ADIMDAN OLUŞUR: 1. İŞ BİRİMİ ORYANTASYONU: ÇALIŞANLARA İŞ BİRİMLERİNİN AMAÇLARINI TANITILIR, BİRİMLERİN AMAÇLARI İÇİN İŞLERİNE NASIL KATKIDA BULUNACAĞINI,

İŞİNİ NASIL YAPMASI GEREKTİĞİNİ GÖSTERİR VE YENİ İŞ ARKADAŞLARININ TANITIMINI İÇERİR. 2. İŞLETME ORYANTASYONU İSE YENİ İŞE GİRENLERE İŞLETME AMAÇLARI, TARİHİ, FELSEFESİ, ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN TANITILMASI, İŞLETME PROSEDÜRLERİ VE KURALLARI HAKKINDA BİLGİ VERİR. İŞLETME ORYANTASYONU AYRICA UYGUN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE HATTA TESİSLER İÇERİSİNDE BİR TURU DA İÇERMELİDİR.

30

SORU: PERSONEL EĞİTİMİ KAVRAMI NASIL TANIMLANIR?

CEVAP: EĞİTİM, PERSONELİN YETKİNLİKLERİNİN İŞİN GEREKTİRDİĞİ DÜZEYE ÇIKARILMASIDIR. İŞLETMELERDE PERSONELİN EĞİTİM İHTİYACI, PERSONELİN NİTELİKLERİ İLE İŞİN GEREKLERİ ARASINDAKİ DENGİNİN PERSONEL ALEYHİNE BOZULMASIYLA ORTAYA ÇIKAR. PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ BİLGİLERİ, BU ANALİZİN AYRICA DEĞERLENDİRME YAPILMASINA GEREK KALMADAN DA ELDE EDİLEBİLMEKTEDİR.

31

SORU: GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ NELERDİR?

CEVAP: PERSONELİN BİLGİ, YETENEK VE BECERİ DÜZEYİNDE DEĞİŞİKLİKLER YAPMANIN FARKLI YÖNTEMLERİ VARDIR. GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ TEMELDE İKİ ALT GRUBA AYRILIR. BUNLAR İŞBAŞI VE İŞ DIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİDİR. İŞBAŞI EĞİTİM, PERSONELİ EĞİTİM İÇİN GÖREVİNDEN UZAKLAŞTIRMADAN, YAPTIĞI İŞİN BAŞINDA EĞİTMEYİ SAĞLAR. PERSONELİ İŞİNDEN AYIRIP BAŞKA BİR MEKÂNDAN EĞİTMEYİ AMAÇLAYAN YÖNTEMLER İSE İŞ DIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ OLARAK ADLANDIRILIR. BUNLARIN DIŞINDA ŞU YÖNTEMLER DE MEVCUTTUR: • İŞ ROTASYONU; ÇALIŞANLAR YAPTIKLARI İŞLERDEN BAŞKA ALANLARDA FARKLI İŞLERDE ÇALIŞIR, GÖREV ÇEŞİTLİLİKLERİNE MARUZ KALIR. • MENTORLUK VE KOÇLUK; ÇALIŞANLAR KENDİSİNE BİLGİ SAĞLAYAN, DESTEKLEYEN, CESARETLENDİREN TECRÜBELİ KİŞİLERLE ÇALIŞIR. • DENEYİMSEL EGZERSİZLER; ÇALIŞANLAR ROL OYNAMA, TAKLİT (BENZEŞME) VE DİĞER YÜZ YÜZE EĞİTİM TİPLERİNİN PARÇASI OLURLAR. • ÇALIŞMA

KİTAPLARI / KILAVUZLAR; ÇALIŞANLAR BİLGİ İÇİN KİTAP VE KILAVUZLARA BAŞVURURLAR.

32

SORU: TEKNOLOJİ TABANLI EĞİTİM METOTLARI NELERDİR?

CEVAP: • CD-ROM/DVD/VIDEO KAYIT/ SES KAYIT/ PODCASTLER; ÇALIŞANLAR BİLGİYİ İLETMEK YA DA BELİRLİ TEKNİKLERİ GÖSTERMEK İÇİN SES YA DA GÖRÜNTÜ TEKNOLOJİSİNİ KULLANABİLİR. • VIDEO KONFERANS / TELEKONFERANS / UYDU TV; ÇALIŞANLAR BİLGİYİ İLETMEK YA DA TEKNİKLERİ GÖSTERMEK İÇİN DİNLEYİCİ YA DA KATILIMCI OLABİLİRLER. • E-ÖĞRENME; ÇALIŞANLARIN MULTİMEDYA SİMÜLASYONLARINA YA DA DİĞER İNTERAKTİF MODÜLLERE KATILDIĞI İNTERNET TABANLI ÖĞRENME YÖNTEMİ İLE EĞİTİM ALIRLAR.

33

SORU: ETKİLİ VE UYGUN ÜCRET SİSTEMİNİN FONKSİYONU NEDİR?

CEVAP: ÇALIŞANLAR İŞVERENLERDEN YAPTIKLARI İŞE UYGUN BİR ÜCRET ÖDEMELERİNİ BEKLERLER. ETKİLİ VE UYGUN ÜCRET SİSTEMİ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNİN ÖNEMLİ BİR PARÇASIDIR. BU SİSTEM, ORGANİZASYON GÖREV VE AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİRMEDE YARDIMCI OLACAK YETERLİ VE YETENEKLİ BİREYLERİ İŞE ÇEKMEDE VE ELDE TUTMADA ETKİN ROL OYNAYACAKTIR. YÖNETİCİLER, İŞİN DEĞİŞEN DOĞASINI YANSITAN VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU DEVAM ETTİREN ÜCRET SİSTEMLERİ GELİŞTİRMELİDİR.

34

SORU: ÜCRET VE MAAŞ ARASINDAKİ FARK NEDİR?

CEVAP: ÜCRET ÇALIŞANIN EMEĞİNİN KARŞILIĞI OLUP, SAAT ESASINA VEYA ÇALIŞANIN ÜRETTİĞİ ÇIKTI MİKTARINA DAYANAN BİR KAVRAMDIR. BU BAĞLAMDA MAAŞ İSE HAFTALIK, AYLIK, YILLIK TEMELDE HESAPLANAN ÖDEMEYİ İFADE ETMEKTEDİR.

35

SORU: TEŞVİK PRİMİ NEDİR?

CEVAP: ÇALIŞANIN YÜKSEK PERFORMANSININ KARŞILIĞI, TEMEL ÜCRETİNE EK OLARAK VERİLEN BİR EK ÖDEMEDİR.

36

SORU: TEMEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ NELERDİR?

CEVAP: • YAZILI KOMPOZİSYON • KRİTİK OLAY • GRAFİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ • BARS (DAVRANIŞA DAYALI DEĞERLENDİRME ÖLÇEKLERİ) • ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA • AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM DEĞERLEMESİ

37

SORU: KÜÇÜK İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN YERİ NEDİR?

CEVAP: KÜÇÜK İŞLETMELERDE, BAĞIMSIZ BİR İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ KURMAYA GEREK OLMADIĞI İÇİN, İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI TÜMÜYLE DİĞER BÖLÜM YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUĞUNDA YERİNE GETİRİLEBİLMEKTEDİR. BU YAPILANMADA HER BÖLÜM, PERSONELİYLE İLGİLİ İŞLERİ KENDİSİ YÜRÜTMEKTEDİR. YİNE KÜÇÜK İŞLETMELERDE, İNSAN KAYNAKLARIYLA İLGİLİ YAPILMASI GEREKEN İŞLERİN DİĞER BÖLÜMLERDE YÜRÜTÜLEMEYECEK NİTELİĞE DÖNÜŞMEYE BAŞLAMASIYLA, BU İŞLERİ TAKİP EDECEK BİR BÖLÜM OLUŞTURULMASI SÖZ KONUSU OLMAKTADIR.

38

SORU: İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN KULLANILABİLECEK YETKİLER NELERDİR, AÇIKLAYINIZ.

CEVAP: • KOMUTA YETKİSİ: KOMUTA YETKİSİ, HİYERARŞİK DÜZENDE YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU GİDER. KULLANANA YAPTIRIM HAKKI VERİR. ASTLARI YÖNLENDİRMEYİ, GEREKTİĞİNDE ÖDÜLLENDİRMEYİ VE CEZALANDIRMAYI İÇERİR. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ, KENDİ BÖLÜMÜNÜ YÖNETİRKEN “KOMUTA” YETKİYİ KULLANIR. • KURMAY YETKİ: UZMANLIK YETKİSİDİR. BU YETKİ, DİĞER YÖNETİM FONKSİYONLARINA YÖNETİMLE İLGİLİ DESTEK VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ SAĞLAR. KULLANANA YAPTIRIM HAKKI VERMEZ. BU YETKİYE SAHİP YÖNETİCİLER UZMANLIK ALANLARIYLA İLGİLİ KONULARDA İŞLETMENİN DİĞER

YÖNETİCİLERİNE GÖRÜŞ VE ÖNERİLERDE BULUNURLAR. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ OLARAK DİĞER BÖLÜM YÖNETİCİLERİNE SIK SIK “KURMAY” YETKİ ALTINDA DANIŞMANLIK HİZMETİ VERİRLER. • FONKSİYONEL YETKİ: BELLİ BİR KONUDA UZMAN OLAN YÖNETİCİYE, UZMAN OLDUĞU KONUYLA İLGİLİ OLMAK ÜZERE, TIPKI KOMUTA YETKİSİ GİBİ YAPTIRIM HAKKI VERİR. ANCAK BU YETKİ BELLİ BİR GÖREVLİ SINIRLIDIR. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞ ANALİZLERİ, İŞ DEĞERLEMESİ GİBİ GÖREVLERİN “FONKSİYONEL” YETKİYLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNE BIRAKILMASI, DİĞER YÖNETİCİLERİN ZAMAN KAZANMASINI VE TEK ELDEN YAPILMASINI SAĞLAMAKTADIR. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ ÖNEMLİ BİR KISMI TEKNİK VE RUTİN NİTELİKTEDİR.

39

SORU: İnsan kaynakları yönetimi hangi konuları kapsamaktadır?

CEVAP:

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, insan kaynakları planlaması, işe alma eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, performans yönetimi, çalışanların motivasyonu ve ödül yönetimi, çalışan sağlığı ve iş güvenliği, endüstri ilişkileri gibi çok geniş kapsama sahiptir.

40

SORU: Personel yönetimi kavramından insan kaynaklarına yönetimine geçişi hızlandıran faktörler nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. İnsan unsurunun, üretim ve hizmet sektörlerinde en büyük güç olarak öneminin artması, insana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacını doğurmuştur.

41

SORU: İnsan kaynakları yönetiminin amaçları nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı:

- Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak. Yani, çalışandan maksimum verim almak,
- iş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır

42

SORU:

İnsan kaynakları yönetimi süreci kaç temel faaliyetten oluşmaktadır?

CEVAP:

İnsan kaynakları yönetimi süreci, temelde 8 faaliyetten oluşur. İlk üç faaliyet yetkin çalışanların bulunması ve seçilmesi, bir sonraki iki faaliyet çalışanların güncel bilgi ve becerilerle donatılmasını sağlar, son üç faaliyet ise yüksek performanslı çalışanların işletmede tutulmasını sağlar

43

SORU:

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları nelerdir?

CEVAP:

- İnsan kaynakları planlaması,
- İşe alma,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans yönetimi,
- Ücret yönetimi,
- Kariyer yönetimi,
- Çalışma ilişkileri ve iş güvenliği,
- Özlük işleri.

44

SORU:

İnsan kaynakları planlaması hangi temel aşamalardan oluşur?

CEVAP:

İnsan kaynakları planlaması 2 temel aşamadan oluşur:

- İnsan kaynağı arzının (mevcut insan kaynağının belirlenmesi) ve
- İnsan kaynağı talebinin (insan kaynağı ihtiyacının) belirlenmesidir.

45

SORU:

Oryantasyon temelde hangi adımlardan oluşmaktadır?

CEVAP:

Oryantasyon temelde 2 adımdan oluşur:

- iş birimi oryantasyonu
- İşletme oryantasyonu

46

SORU:

İş değerlendirmesinde işlerin içeriği belirlenirken hangi kriterler dikkate alınır?

CEVAP:

İş değerlemesi, işi oluşturan unsurların bütünüyle incelenmesi sonucu yapılır. Yaygın olarak kullanılan beceri, çaba, sorumluluk, yaratıcılık, problem çözme iş koşulları gibi temel faktörler açısından değerlendirilerek işlerin içeriği belirlenir.

47

SORU:

Kariyer yönetimi sürecinin amacı nedir?

CEVAP:

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan, hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir.

48

SORU:

İnsan kaynakları yönetiminin kullandığı yetki türleri nelerdir?

CEVAP:

Başlıca üç tip yetki vardır. İnsan kaynakları bölümü açısından da kullanılabilecek yetkiler, tüm organizasyonel pozisyonlarda olduğu gibi; komuta, kurmay ve fonksiyonel yetkililerdir.

49

SORU:

Kurmay yetki nedir?

CEVAP:

Kurmay yetki, uzmanlık yetkisidir. Bu yetki, diğer yönetim fonksiyonlarına yönetimle ilgili destek ve danışmanlık hizmetleri sağlar. Kullanana yaptırım hakkı vermez. Bu yetkiye sahip yöneticiler uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda işletmenin diğer yöneticilerine görüş ve önerilerde bulunurlar.

50

SORU:

Fonksiyonel yetki nedir?

CEVAP:

Fonksiyonel yetki, belli bir konuda uzman olan yöneticiye, uzman olduğu konuyla ilgili olmak üzere, tıpkı komuta yetkisi gibi yaptırım hakkı verir. Ancak bu yetki belli bir görevle sınırlıdır.

51

SORU:

Komuta yetkisinin içeriği nedir?

CEVAP:

Komuta yetkisi, hiyerarşik düzende yukarıdan aşağıya doğru gider. Kullanana yaptırım hakkı verir. Astları yönlendirmeyi, gerektiğinde ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı içerir.

ÜNİTE 8: İŞLETMELERDE MUHASEBE VE FİNANSAL YÖNETİM

MUHASEBE VE FİNANSIN ÖNEMİ

Muhasebe, işletmede gerçekleştirilen finansal nitelikli olayların tanımlanması, ölçülerek kayda alınması, analiz edilip yorumlanması ve karar vericilere iletilmesi sürecini kapsayan bir bilgi sistemidir. Muhasebe, işletmede gerçekleşen ve para ile ifade edilebilen finansal nitelikli işlemleri tanımlayan, kaydeden, sınıflandıran, özetleyen, analiz ve yoruma tabi tuttukten sonra, ilgili taraflara raporlayan bir bilgi sistemidir. Muhasebenin temel amacı, işletme hakkında karar verecek olan tarafların daha doğru kararlar vermelerine yardımcı olacak işletmenin finansal durumu, faaliyet sonuçları ve nakit akışları hakkında faydalı bilgi sağlamaktır. Kısaca muhasebe, işletmede gerçekleşen ve para ile ifade edilebilen finansal nitelikli işlemleri tanımlayan, kaydeden, sınıflandıran, özetleyen, analiz ve yoruma tabi tuttukten sonra, ilgili taraflara raporlayan bir bilgi sistemidir. Finans da muhasebe gibi, karar vericilere yardımcı olmak için vardır ve işletmede fonların nasıl sağlandığı ve nerelere yatırıldığı ile ilgilidir.

MUHASEBE BİLGİLERİNE İHTİYAÇ DUYAN TARAFLAR VE BİLGİ KULLANICILARININ BİLGİ İHTİYAÇLARI

Belirli bir işletme ile ilgilenen ve o işletme ile ilgili çeşitli ve değişik kararlar verme durumunda olan çok sayıda farklı taraf vardır. Her birinin işletme ile ilgilenme nedenleri, dolayısıyla ihtiyaç duydukları bilgiler de farklıdır. Bu taraflar;

- İşletmenin yöneticilerine sağlanan bilgiler
- İşletmeye borç verenlere sağlanan bilgiler

- Müşterilere ve tedarikçilere sağlanan bilgiler
- İşletmede çalışanlara (yöneticilerin dışındakiler) sağlanan bilgiler
- Rakiplere Sağlanan Bilgiler
- Devlete ve Kamu Kuramlarına Sağlanan Bilgiler

Bilgi kullanıcılarını bilgiyi işletmeden doğrudan elde etme imkânlarına göre “İŞLETME İÇİ TARAFLAR” ve “işletme dışı taraflar” olmak üzere iki gruba ayırabiliriz. İşletme yöneticileri işletme içi bilgi kullanıcılarını oluştururken yöneticilerin dışında kalan tüm taraflar işletme dışı bilgi kullanıcılarını oluşturur. Muhasebe, “Yönetim Muhasebesi” ve “Finansal Muhasebe veya Genel Muhasebe” olarak iki temel alana ayrılmıştır. İşletme faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrolü gibi temel işletme faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticiler maliyet analizleri, kârlılık raporları, bütçeler gibi çok daha ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Bu bilgi ihtiyacını karşılayan alan “yönetim muhasebesi” dir. Genel amaçlı finansal tablolar düzenleyerek işletme ile çok çeşitli düzeylerde ilgili olan hem işletme içi hem de işletme dışı bilgi kullanıcılarının bilgi ihtiyacını karşılayan muhasebe türüne “finansal muhasebe veya genel muhasebe” denir.

MUHASEBE BİLGİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

Muhasebe bilgisinin faydalı olabilmesi için finansal bilgi; ilgili, güvenilir, karşılaştırılabilir ve anlaşılabilir olmalıdır.

İLGİLİLİK : muhasebe bilgisi, kararları etkileme gücüne sahip olacak şekilde gelecekteki olayları tahmin etmek veya geçmiş olayları doğrulamaya yardımcı olma konusunda ilgili olmalıdır.

GÜVENİLİRLİK : muhasebe bilgisi önemli hata ve ön yargı içermemelidir.

KARŞILAŞTIRILABİLİRLİK : işletmede gerçekleşen değişimlerin belirlenebilmesi ve diğer işletmelerin performansları ile karşılaştırmalar yapılabilmesi için bilgi karşılaştırılabilir olmalıdır.

ANLAŞILABİLİRLİK : finansal tablolar mümkün olduğu kadar ilgili tarafların kolayca anlayabileceği kadar açık bir şekilde açıklanmalıdır.

ÖNEMLİLİK : en son karar verirken bilginin önemli olup olmadığına da bakılması gerekir.

MUHASEBEYE İLİŞKİN TEMEL KONULAR

Muhasebeyi anlamak için finansal tabloların unsurları olan ve kayıt sisteminin oluşturulmasında kritik öneme sahip bazı muhasebe terimlerini ve kayıt esaslarını bilmek zorundayız.

Muhasebe süreci ; işletmelerde meydana gelen finansal nitelikli işlemler, dönemler itibarıyla

izlenir. Dönem başından dönem sonuna kadar yapılan muhasebe işlemlerine muhasebe süreci veya muhasebe döngüsü denilir. (s: 184, Şekil 8.1). Kayıt süreci sonucunda elde edilen muhasebe bilgilerinin kararlarda kullanılabilecek bilgilere dönüştürülmesi için analiz edilip yorumlanarak karar vericilere iletilmesi gerekir. Bu da muhasebenin ikinci işlevidir.

Temel muhasebe eşitliği ve unsurları ; Varlıklar, işletmenin sahip olduğu ve gelecekte işletmeye fayda sağlayacak olan ekonomik değerlerdir.

VARLIKLAR = KAYNAKLAR

İşletme sahipleri tarafından işletmeye sağlanan kaynaklar “sermaye” olarak; kreditörlerce sağlanan kaynaklar da “borçlar” olarak adlandırılır. Bu durumda eşitliği aşağıdaki gibi yazabiliriz:

VARLIKLAR = BORÇLAR + SERMAYE

Sermaye, işletme sahiplerinin varlıklar üzerindeki haklarını; borçlar ise üçüncü şahısların varlıklar üzerindeki haklarını ifade eder.

Genel amaçlı finansal tablolar ; dönem sonunda, işletmenin finansman ve yatırım faaliyetlerini raporlama ve döneme ait faaliyetlerinin sonuçlarını özetlemek ve işletme hakkındaki bilgileri karar vericilere iletmek için finansal tablolar hazırlanır. Birbirinden ayrı fakat birbiriyle bağlantılı dört temel finansal tablo vardır. Bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve öz kaynaklarda değişim tablosu.

BİLANÇO ; Finansal durum tablosu olarak da bilinen bilanço, işletmenin belirli bir andaki finansal durumunu, yani varlıklarını ve kaynaklarını bir arada gösterir. **Bilanço** , işletmenin ekonomik ömrü içerisinde sahip olduğu varlıkları ile öz kaynaklarının ve borçlarını belirli bir andaki fotoğrafını sunan bir tablodur. İşletmenin durumun dış bilgi kullanıcıları için raporlanması gerekir. Raporun hazırlandığı döneme takvim yılı denir. Takvim Yılı, 1 Ocak'tan 31 Aralık tarihine kadar olan 12 aylık bir dönem, mali yıl ise dönem başlangıç ve bitiş tarihleri takvim yılından farklı olabilen ve birbirini izleyen 12 aylık bir dönem. Örneğin, dönem başının 1 Haziran, dönem sonunun ise 31 Mayıs olduğu bir yıllık dönem.

İşletmenin varlıkları bilançoda genellikle dönen varlıklar ve duran varlıklar olarak iki ayrı grupta raporlanır.

DÖNEN VARLIK, bir dönem içinde satılacak, kullanılacak, tahsil edilecek olan unsurlar ile paranın kendisinden oluşur.

DURAN VARLIKLAR , bir yıldan veya normal bir faaliyet döneminden daha uzun sürelerle işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılmak amacıyla edinilmiş ve ilke olarak bir yılda veya normal faaliyet döneminde paraya çevrilmesi veya tüketilmesi beklenmeyen varlıklardır. Arsa, bina, makine gibi bir yıldan uzun süre kullanılacak

unsurlar ile bir yıldan daha uzun süre sonunda tahsil edilecek olan uzun vadeli varlıklardır. İşletme dışından geçici bir süre için borç şeklinde sağlanan kaynaklar yabancı kaynak olarak nitelendirilir.

KISA VADELİ YABANCI KAYNAK ; Bir yıl içinde ödenmesi gereken borçlardır.

UZUN VADELİ YABANCI KAYNAK ; Kredi kurumlarından, sermaye piyasasından ve işletmenin ilişkide bulunduğu üçüncü kişilerden sağlanan bir yıldan fazla vadeli olan işletme borçlarına denir.

Öz kaynaklar ortaklarca ödenen sermayenin dışında, işletmenin kendi faaliyetleri sonucu sağladığı ve işletmede bırakılmış olan dağıtılmamış kârları ve dönem kârını da kapsamaktadır. Öz kaynaklar; sermayeden kaynaklanan, kârdan kaynaklanan ve değerlemeden kaynaklanan unsurların toplamından oluşur.

Bu nedenle kuruluş aşamasında basitçe Varlıklar = Borçlar + Sermaye olarak ifade ettiğimiz temel bilanço eşitliğini aşağıdaki şekilde ifade etmek çok daha doğru olacaktır.

Varlıklar = Yabancı Kaynaklar + Öz Kaynaklar
Konuyu daha iyi anlayabilmek için S:187 'deki bir işletmeye ait 31.12.2011 tarihli bilançoyu inceleyiniz.

GELİR TABLOSU ; Gelir tablosu, işletmenin bir döneme ait faaliyet sonuçlarının özetlendiği bir finansal tablodur. Gelir tablosunda işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan tüm hasılat, gelir, kâr, gider, zarar unsurları yer alır ve işletmenin döneme ait net kâr veya zarar büyüklüğünü gösterir. (s:188, Gelir Tablosu)

ÖZ KAYNAKLARDA DEĞİŞİM TABLOSU: Öz kaynaklarda değişim tablosu, bir hesap döneminde öz kaynaklarda oluşan değişimleri nedenleriyle birlikte gösteren bir tablodur. Öz kaynaklar değişim tablosu, önceki dönem ve cari dönem bilanço ve gelir tablolarından yararlanılarak hazırlanır.

NAKİT AKIM TABLOSU ; Nakit akım tablosu, bir hesap döneminde gerçekleşen nakit giriş ve çıkışlarını kaynakları ve kullanım yerleriyle birlikte gösteren bir tablodur. Nakit akım tablosunda yer alan nakit kavramı, nakit ve nakde eşdeğer kalemlerin toplamını ifade eder. (s:190, Nakit Akım Tablosu) .

FİNANSAL YÖNETİMİN İŞLETME FAALİYETLERİ İLE BAĞLANTISI

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için yerine getirmek zorunda oldukları işlemler; finansman, yatırım ve işletme faaliyetleri (üretim-satış faaliyetleri) olmak üzere üç ana grupta toplanır.

Üretimde kullanılacak hammadde ve malzemenin edinilebilmesi, çalışanlara ücret ödenebilmesi, makine ve teçhizat alınabilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunulabilmesi vb. için

İşletme sahiplerinden veya işletme dışı taraflardan sağlanan kaynağa ihtiyaç vardır. İşletmeye kaynak sağlama faaliyetleri FİNANSMAN FAALİYETLERİ olarak adlandırılır.

Sağlanan kaynakların yatırıma dönüştürülmesi gerekir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan makine, arazi, bina, stok, insan, teknoloji gibi unsurlara yatırım yapılmalıdır. Gerekli üretim faktörlerinin edinilmesine yönelik bu faaliyetlerine YATIRIM FAALİYETLERİ denilir. İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için ürün ya da hizmetin üretiminin tamamlanması, müşterilere satılması ve satış bedelinin tahsil edilmesi gerekir. Bu tür faaliyetler de İŞLETME FAALİYETLERİ VEYA ÜRETİM-SATIŞ FAALİYETLERİ olarak gruplandırılır. İşletme faaliyeti, işletmenin ana gelir getirici faaliyetleri olup, net kâr veya zararın belirlenmesinde yer alan işlem ve olaylardan kaynaklanır

FİNANSAL YÖNETİM VE İŞLEVLERİ

Finansal yönetim, işletmelerin ihtiyaç duydukları fonların belirlenerek en uygun kaynaklardan sağlanması ve sağlanan bu fonların en uygun alanlara yatırılarak yönetilmesidir.

Finansal yönetimin temel amacı, ortakların refah düzeyini veya işletmenin değerini artırmaktır.

Finansal yönetim bu temel amaca ulaşabilmek için birbirleriyle bağlantılı “kârın en yükseğe çıkartılması”, “hisse başına kârın en yükseğe çıkartılması” ve “işletmenin piyasa değerinin en yükseğe çıkartılması” amaçlarını gerçekleştirmek durumundadır.

Finansal analiz; işletmenin finansal durumunu ve performansını analiz etmek ve gelecekteki finansal performansını tahmin edebilmek için finansal tablolardaki çeşitli kalemler arasında ilişkiler kurulmasını, ölçülmesini ve yorumlanmasını kapsayan bir süreçtir.

Finansal analiz ile işletmenin geçmiş finansal verileri incelenerek geleceğe yönelik kararlar alınır ve işletmedeki finansal planlama ve kontrolün sağlanabilmesi sağlar. Finansal analiz sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek, işletmenin mevcut durumda güçlü ve zayıf yönleri belirlenir; aynı zamanda geleceğe ilişkin yapılacak tahminlere, hazırlanacak planlara, izlenecek politikalara katkıda bulunacak veri ve ipuçları sağlanır.

Analizi yapacak tarafların konumuna göre analiz: iç analiz ve dış analiz olarak gruplandırılabilir.

FİNANSAL ANALİZ ÇEŞİTLERİ: çeşitli şekillerde analiz yapılabilir.

DİŞ ANALİZ, işletme ile ilgisi olan üçüncü şahısların (kredi kurumları, yatırımcılar, satıcılar, finansal analistler vb.) işletmenin yayımlamış olduğu finansal tabloları kullanarak yaptıkları analizdir.

İÇ ANALİZ, işletme içinden olan tarafların (finans yöneticisi, iç denetçiler vb.) yaptığı analizdir.

Analize konu olan finansal tabloların kapsadıkları dönem sayısına göre: **STATİK VE DİNAMİK ANALİZ** olarak sınıflandırılabilir.

İşletmenin tek bir dönemine ait finansal tabloların analizi **STATİK**; birbirini izleyen birden fazla döneme ait finansal tabloların analizi **DİNAMİK** analizdir.

Analizin yapılma amacına göre; yatırım analizi, yönetim analizi ve kredi analizi olarak sınıflandırılabilir.

İşletmenin sağlam bir finansman politikasına sahip olması ve faaliyetlerinde devamlı şekilde başarıya ulaşması için alınacak kararlara dayanak olmak üzere yapılan analiz **YÖNETİM ANALİZİDİR**. İşletmenin borç ödeme gücünü anlayabilmek için yapılan analiz **KREDİ ANALİZİDİR**. Yatırım analizi, işletmenin kazanma gücünü ortaya çıkarmak ve yabancı kaynak-öz kaynak ilişkisini görmek üzere, işletmenin yatırımcıları tarafından yapılan analizdir.

FİNANSAL ANALİZ TEKNİKLERİ; kullanılan teknikler şunlardır:

- Oran Analizi
- Karşılaştırmalı Tablolar Analizi
- Yüzde Yöntemi ile Analiz
- Trend Analizi

ORAN ANALİZİ, bir işletmenin finansal tablolarında yer alan iki unsurun ilişkisinin analizidir. Bir işletmenin tek bir yıla ait finansal tablolarında yer alan kalemler arasında matematiksel ilişkiler kurularak bulunan oranlarla yapılan incelemeye “oran analizi” denilir. Oran analiz tekniği, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarını, kendi içinde ve aynı veya farklı sektörlerdeki diğer işletmelerin sonuçları ile karşılaştırmak amacıyla kullanılabilir.

Oranlar dört grupta toplanabilir:

- Likidite oranları
- Finansal Yapı Oranları
- Faaliyet Oranları
- Kârlılık Oranları

LİKİDİTE ORANLARI: İşletmenin kısa vadeli borç ödeme gücünü ölçmek, diğer bir ifade ile likidite riskini değerlendirmek, net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını saptamak için kullanılır. Likidite oranları kendi içinde üçe ayrılabilir. Bunlar:

- Cari Oran
- Asit Test veya Likidite Oranı
- Nakit Oranı veya Disponibilite Oranı

CARİ ORAN, işletmenin her bir liralık kısa vadeli borcuna karşılık, kaç liralık dönen varlığı olduğunu gösterir.

CARİ ORAN = DÖNEN VARLIKLAR/ KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

LİKİDİTE ORANI (ASİT-TEST ORANI)

$$= \frac{(\text{HAZIR DEĞERLER} + \text{GEÇİCİ YATIRIMLAR} + \text{ALACAKLAR})}{\text{KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR}}$$

NAKİT ORAN; nakit ve nakit benzeri varlıklar ile geçici yatırım amacıyla alınan menkul kıymetlerin, nakitle ödenecek kısa vadeli borçları ne ölçüde karşıladığını gösteren bir orandır.

NAKİT ORANI
$$= \frac{(\text{HAZIR DEĞERLER} + \text{MENKUL KIYMETLER})}{\text{KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR} - \text{ALINAN AVANSLAR}}$$

FİNANSAL YAPI ORANLARI: İşletmenin kaynak yapısının ve uzun vadeli borç ödeme gücünün ölçülmesinde kullanılır. İşletmenin finansmanında kullanılan yabancı kaynakların oranını gösterdikleri için işletmenin finansmanında yabancı kaynaklardan yararlanma derecesini ölçmeye yararlar.

FAALİYET ORANLARI: Faaliyet oranları firmanın faaliyet derecesi (genellikle satışlar olarak tanımlanır) ile faaliyetlerin sürdürülmesi için gerekli varlıklar arasındaki ilişkiyi tanımlar. Daha yüksek bir oran, firmanın faaliyetlerindeki etkinliğin daha yüksek olduğunu gösterir.

KÂRLILIK ORANLARI: İşletmenin elde ettiği kâr büyüklüğü finansal tablolarda yer almakla birlikte, kârın yeterli büyüklükte olup olmadığını anlamak için kârlılık oranları hesaplanır. Satışların kârlılık oranları: Kârlılığın bir ölçüsü firmanın satışları ve maliyetleri arasındaki ilişkidir. Kâr ile kaynaklar arasındaki ilişkileri gösteren oranlar: Kâr ile kaynaklar arasında ilişki kurularak, öz kaynakların ve uzun vadeli yabancı kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı belirlenir.

KARŞILAŞTIRMALI TABLOLAR ANALİZİ: Bir işletmenin birden fazla döneme ait finansal tablolarının birbirini izleyen dönemler bakımından karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarda yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş oldukları değişimlerin incelenerek değerlendirilmesidir.

YÜZDE YÖNTEMİ İLE ANALİZ: Yüzde yöntemi ile analiz tekniğinde, finansal tablolarda yer alan her kalem, aynı tabloda yer alan belirli bir kaleme veya toplama oranlanmakta ve bulunan yüzdelere göre ifade edilmektedir.

TREND ANALİZİ: İşletmenin 8-10 yıllık uzun dönemler itibarıyla finansal durumuna, faaliyet sonuçlarına ilişkin gelişme eğilimini görebilmek için yapılan analizdir.

Finansal planlama ve kontrol: Finansal planlamanın amacı, gelecekte ihtiyaç duyulacak fonları belirlemek ve fonların etkili bir şekilde kullanımını sağlamaktır. Finansal planlamadan beklenen gelecekteki nakit açıklarına ve fazlalıklarına önceden çözüm aramaktır. Finansal planlama süreci finansman ihtiyacının tahmini, bu ihtiyacı karşılamak için uygun finansal planın seçimi ile bütçelerin oluşturulması ve finansal kontrolü içerir.

FİNANSAL İHTİYACIN TAHMİNİ, işletmenin orta ve uzun süreli finansman ihtiyacını tahmin etmek için en çok başvurulan yöntem, proforma tablolar olarak da adlandırılan, tahmini finansal tabloların hazırlanmasıdır. Proforma finansal tabloların hazırlanmasında “satışların yüzdesi”, “bilanço kalemlerinin günlük satış tutarına oranı”, “regresyon analizi” ve “oranlar” olmak üzere dört yöntem kullanılır.

Kısa süreli planlar; işletmenin günlük, haftalık, aylık işlemlerinden doğacak nakit giriş ve çıkışlarını önceden ortaya koymak için yapılan planlardır. Orta ve uzun süreli planlar, işletmenin orta uzun vadede izleyeceği stratejiler ve süre sonunda ulaşmayı istediği hedefler doğrultusunda yapılır ve genellikle 5-10 yıllık süreyi kapsar.

BÜTÇELEME, bütçeleme ile planlama birbirini tamamlayan iki işlev olarak bilinir. Bütçeleme, bir işletmenin planlama faaliyetlerinin sayısal ifadesidir. Plan, bütçeye oranla daha genel, çok defa bir yıldan uzun bir döneme ilişkin ve sayısal yönü sınırlı bir çalışmadır. Bütçe ise kısa süreli, ayrıntılı ve sayısal bir çalışmadır.

Bütçeleme işlemlerinin yapılmasına satış tahminleri ile başlanacağından, öncelikle satış bütçesi hazırlanmalıdır. Satış bütçesi hazırlandıktan sonra, üretim planlaması yapılır ve üretim bütçesi hazırlanır. Üretim bütçesi verilerine dayanarak, belirlenen hammadde ve malzemenin sağlanması için ne kadar harcama yapılması gerektiğini ortaya koyan hammadde ve malzeme bütçesi hazırlanır. Daha sonra üretim için hangi özellikte ne kadar iş gücüne ihtiyaç duyulduğu belirlenir ve iş gücü bütçesi hazırlanır. İş görenlere ödenecek ücretler, ödenecek vergi ve sigorta primleri hesaplanarak işgücü bütçesi hazırlanır. Reklam için harcanacak tutarlar tahmin edilerek reklam bütçesi hazırlanır. Üretim bütçesi tamamlandıktan sonra, malın üretim maliyetine doğrudan dâhil edilemeyen harcamalar için genel imalat giderleri bütçesi hazırlanır.

FİNANSAL KONTROL, finansal planların uygulanması, tahminlerin geri bildirimler ışığında yeniden gözden geçirilmesi ve hedeflenen noktaya erişebilmek için ne tür değişimlerin yapılması gerektiği konularını içerir

Fonların sağlanması ve finansman

kaynakları; Finans yöneticisinin en temel görevlerinden birisi, işletmeye gerekli fonları uygun kaynaklardan sağlamaktır. Finansman kaynaklarını temel olarak; yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar olarak iki ana grupta ele alabiliriz. YABANCI KAYNAKLAR işletme dışındaki üçüncü şahıslardan belirli bir süre için borçlanılarak sağlanan kaynakları ifade etmektedir. Vadeleri ister kısa, ister uzun olsun, mutlaka geri ödenmek zorundadır.

Genelde işletmelerin kullandıkları kısa vadeli finansman kaynakları; satıcı tarafından sağlanan ticari krediler, kısa vadeli banka kredileri ve diğer

kısa vadeli finansman kaynakları olmak üzere üç grupta toplanabilir.

ÖZ KAYNAKLAR ; finansman fiilen ortaklardan sağlanan kaynaklar ile işletmenin kendi faaliyetleri sonucu sağladığı kaynaklar olarak iki temel niteliğe sahiptir. İşletmenin ortaklarından sağlanan büyüklük, ödenmiş sermaye olarak nitelendirilir. İşletme faaliyetleri sonucu kâr elde edip bu kârların bir kısmını, yedek akçe veya dağıtılmamış kârlar olarak işletmede bırakır. İşletmenin kendi yaratmış olduğu bu kaynaklara otofinansman denilir.

Fonların kullanılması veya yatırım

kararları; İşletmenin varlıkları dönen varlıklar ve duran varlıklar olmak üzere iki gruba ayrılır.

Fonların dönen varlıkların edinilmesi için kullanılması, kısa süreli kullanımı ifade eder ve çalışma sermayesi yönetimi olarak ele alınır. Fonların uzun süreli kullanımı ise yatırım kararları olarak ifade edilir.

DÖNEN VARLIKLARA YATIRIM VE ÇALIŞMA

SERMAYESİ, çalışma sermayesi, bir işletmenin günlük faaliyetlerinin kesintisiz olarak ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan varlık unsurlarını ifade eder. Dönen varlıklar, hazır değerler, menkul kıymetler, alacaklar, stoklar gibi alt grupları itibarıyla en likitten en az likit olana doğru sıralanarak raporlanır.

Çalışma sermayesinin düzeyini etkileyen faktörleri; işletmenin faaliyet konusu, işletmenin büyüklüğü ve satışlardaki düzenlilik olarak üç temel noktada toplayabiliriz.

YATIRIM KARARLARI- SERMAYE

BÜTÇELEMESİ, ekonomik ömrü bir yıldan daha uzun süreli olan, gelecekte fayda sağlamak amacıyla üretim faaliyetlerine yönelik olarak yapılan duran varlık yatırımları, sermaye harcaması olarak da adlandırılır. Sermaye harcamalarına yönelik kararların alınmasında sermaye bütçelerinden yararlanılır.

Kar dağıtım kararları; işletmenin elde ettiği kârın nasıl dağıtılacağı, işletmenin büyüme hızını, piyasa değerini, ortakların gelirini etkileyen önemli bir karardır. İşletmeler kâr dağıtım politikalarını belirlerken kârın ne kadarının ortaklara dağıtılacağına, ne kadarının işletmede bırakılarak oto finansman sağlanacağına karar verirler.

SORU-CEVAP

SORU: MUHASEBENİN TEMEL AMACI NEDİR?

CEVAP: MUHASEBENİN TEMEL AMACI, İŞLETME HAKKINDA KARAR VERECEK OLAN TARAFLARIN DAHA DOĞRU KARARLAR VERMELERİNE YARDIMCI OLMAKTIR.

2

SORU: MUHASEBE SİSTEMİ NEDİR?

CEVAP: MUHASEBE SİSTEMİ, EKONOMİK BİR GİRİŞİM HAKKINDA KARAR VERMEDE FAYDALI OLACAK FİNANSAL VE SAYISAL VERİLERİ ELDE EDEBİLMEK İÇİN İŞLETMEDE GERÇEKLEŞEN TÜM FİNANSAL NİTELİKLİ İŞLEMLERİ TANIMLAR, KAYDEDER, SINIFLANDIRIR, FİNANSAL TABLOLAR HÂLİNDE ÖZETLER VE ANALİZ YAPIP YORUMLADIKTAN SONRA, KARAR VERİCİLERİN İHTİYACI OLAN FİNANSAL BİLGİLERİ ÜRETİR VE İLGİLİ TARAFLARA SUNAR.

3

SORU: İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN DIŞINDA BAŞKA HANGİ TARAFLAR İŞLETME HAKKINDAKİ KARARLARINDA MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYACAKLARDIR?

CEVAP: AŞAĞIDAKİ TARAFLAR DA MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYMAKTADIRLAR: • İŞLETMEYE ORTAK OLALIM MI, OLMAYALIM MI? (ORTAKLAR) • İŞLETMEYE BORÇ VERELİM MI, VERMEYELİM MI? (ALACAKLILAR, FİNANSÖRLER) • KREDİLİ OLARAK MAL SATALIM MI, SATMAYALIM MI? (SATICILAR) • İŞLETMEYE MAL SATMA VEYA İŞLETMEDEN MAL ALMA KONUSUNDA ANLAŞMA YAPALIM MI, YAPMAYALIM MI? (MÜŞTERİLER)

4

SORU: MUHASEBE FİNANSAL BİLGİLERİ KARAR VERİCİLERE İLETİRKEN NELERDEN YARARLANIR?

CEVAP: MUHASEBE, FİNANSAL BİLGİLERİN KARAR VERİCİLERE İLETİLMESİ GÖREVİNİ YERİNE GETİREBİLMEK İÇİN FİNANSAL TABLOLARDAN VE RAPORLARDAN YARARLANIR.

5

SORU: FİNANS NEDİR?

CEVAP: FİNANS DA MUHASEBE GİBİ, KARAR VERİCİLERE YARDIMCI OLMAK İÇİN VARDIR VE İŞLETMEDE FONLARIN NASIL SAĞLANDIĞI VE NERELERE YATIRILDIĞI İLE İLGİLİDİR.

6

SORU: DEVLET VE KAMU KURUMLARI NEDEN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: İŞLETMENİN NE KADAR VERGİ ÖDEYECEĞİNİ, İŞLETMENİN FİYATLAMA POLİTİKALARINA UYGUN DAVRANIP DAVRANMADIĞINI VE FİNANSAL DESTEK GEREKİP GEREKMEYECEĞİNİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ VARDIR. AYRICA İŞLETMENİN FAALİYETLERİNE İLİŞKİN YASAL DÜZENLEME YAPMAK, VERGİ POLİTİKASINI BELİRLEMEK, ULUSAL GELİR VE DİĞER İSTATİSTİKİ HESAPLARI YAPMAK İÇİN DE MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYULUR.

7

SORU: BİLGİYİ İŞLETMEDEN ELDE ETME İMKÂNLARINA GÖRE İŞLETME İLE İLGİLİ TARAFLAR NELERDİR?

CEVAP: BİLGİ KULLANICILARINI BİLGİYİ İŞLETMEDEN DOĞRUDAN ELDE ETME İMKÂNLARINA GÖRE “İŞLETME İÇİ TARAFLAR” VE “İŞLETME DIŞI TARAFLAR” OLMAK ÜZERE İKİ GRUBA AYIRABİLİRİZ.

8

SORU: İŞLETME İÇİ BİLGİ KULLANICILARI KİMLERDİR?

CEVAP: İŞLETME YÖNETİCİLERİ İŞLETME İÇİ BİLGİ KULLANICILARINI OLUŞTURMAKTADIR.

9

SORU: İŞLETME DIŞI BİLGİ KULLANICILARI KİMLERDİR?

CEVAP: YÖNETİCİLERİN DIŞINDA KALAN TÜM TARAFLAR İŞLETME DIŞI BİLGİ KULLANICILARINI OLUŞTURUR.

10

SORU: İŞLETME İÇİNDEKİ VE DIŞINDAKİ BİLGİ KULLANICILARININ MUHASEBE BİLGİSİNE HANGİ AMAÇLA İHTİYAÇ DUYDUKLARI DİKKATE ALINARAK MUHASEBE KAÇA AYRILIR VE BUNLAR NELERDİR?

CEVAP: İŞLETME İÇİNDEKİ VE DIŞINDAKİ BİLGİ KULLANICILARININ MUHASEBE BİLGİSİNE HANGİ AMAÇLA İHTİYAÇ DUYDUKLARI DİKKATE ALINARAK MUHASEBE, “YÖNETİM MUHASEBESİ” VE “FİNANSAL MUHASEBE VEYA GENEL

MUHASEBE” OLARAK İKİ TEMEL ALANA AYRILMIŞTIR.

11

SORU: FİNANSAL BİLGİ NASIL SAĞLANIR?

CEVAP: YÖNETİCİLERİN KARARLARINDA KULLANDIKLARI BİLGİLERİN BÜYÜK BİR KISMI FİNANSAL BİLGİDİR VE MUHASEBE TARAFINDAN SAĞLANIR.

12

SORU: MUHASEBE BİLGİLERİNE İHTİYAÇ DUYAN İŞLETME İLE İLGİLİ TARAFLAR KİMLERDİR?

CEVAP: MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYAN İŞLETME İLE İLGİLİ TARAFLAR ŞUNLARDIR: • İŞLETMENİN YÖNETİCİLERİ • İŞLETMENİN SAHİP VEYA SAHİPLERİ • İŞLETMEYE BORÇ VERENLER • İŞLETMENİN MÜŞTERİLERİ • İŞLETMENİN TEDARİKÇİLERİ • İŞLETMEDE ÇALIŞANLAR (YÖNETİCİLERİN DIŞINDAKİLER) • RAKİP İŞLETMELER • DEVLET VE KAMU KURUMLARI

13

SORU: İŞLETME YÖNETİCİLERİ NEDEN MUHASEBE BİLGİLERİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: İŞLETMEDEKİ HER DÜZEYDEKİ YÖNETİCİLER TEMEL OLARAK ÜRETİM, PAZARLAMA, FİNANS VE İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN İŞLETME FONKSİYONLARININ PLANLANMASI, YÜRÜTÜLMESİ VE KONTROLÜ İÇİN BİLGİYE İHTİYAÇ DUYARLAR. KARAR VERMEYİ, PLANLAMAYI VE KONTROLÜ SAĞLAYABİLMEK BÜYÜK ÖLÇÜDE MUHASEBE BİLGİLERİNE BAĞLI OLACAKTIR.

14

SORU: MÜŞTERİLER NEDEN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: İŞLETMENİN FAALİYETLERİNE DEVAM ETME GÜCÜNÜ DEĞERLENDİRMEK VE ALIMLARINI VEYA SATIŞLARINI İŞLETMEDEN KARŞILAMA OLANAKLARININ DEVAMLILIĞINI GÖRMEK İÇİN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇLARI VARDIR.

15

SORU: FİNANSAL YÖNETİM NEDİR?

CEVAP: FİNANSAL YÖNETİM, EN BASİT HÂLİ İLE HER TÜRLÜ İŞLETMENİN FATURALARINI ÖDEYEBİLECEK, İŞLERİNİ SÜRDÜREBİLECEK VE ACİL DURUMLARDA YETERLİ OLABİLECEK KADAR PARASININ OLMASI GEREKLİLİĞİ TEMELİNE DAYANIR. İŞLETME VAR OLDUĞU SÜRECE PARAYA OLAN İHTİYAÇ DEVAM EDECEKTİR. BİR İŞLETMENİN HEM MEVCUT HEM DE GELECEKTEKİ NAKİT İHTİYACININ PLANLANMASI FİNANSIN YA DA FİNANSAL YÖNETİMİN ÇALIŞMA KONUSUDUR.

16

SORU: YÖNETİCİLER DIŞINDAKİ İŞLETME ÇALIŞANLARI NEDEN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: İŞLETMENİN ÇALIŞANLARINA İSTİHDAM SAĞLAMA GÜCÜNÜN DEVAM EDİP EDEMEYECEĞİNİ, ÇALIŞMALARININ KARŞILIĞINI ALIP ALAMAYACAKLARINI DEĞERLENDİRMEK İÇİN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇLARI VARDIR.

17

SORU: RAKİPLER NEDEN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: İŞLETMENİN KENDİ PERFORMANS VE ETKİNLİKLERİNİ DEĞERLEMEDE RAKİP İŞLETMEYİ BENCHMARK OLARAK KULLANMAK İÇİN RAKİP İŞLETMELER HAKKINDA MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ VARDIR. AYRICA RAKİP İŞLETMENİN PAZAR PAYI VE KÂRLILIK KONUSUNDA YARATTIĞI TEHLİKELERİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN DE MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYULUR.

18

SORU: İŞLETME SAHİPLERİ NEDEN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: YÖNETİCİLERİN İŞLETMEYİ ETKİN BİR BİÇİMDE İDARE EDİP ETMEDİKLERİNİ DEĞERLENDİRMEK VE GELECEKTEKİ RİSK VE GETİRİ DÜZEYLERİ HAKKINDA KARAR VERMEK, İŞLETMEDE ORTAK OLARAK KALIP KALMAMA KARARINI DEĞERLENDİRMEK İÇİN İŞLETME SAHİPLERİNİN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇLARI VARDIR.

19

SORU: İŞLETMEYE BORÇ VERENLER NEDEN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: İŞLETMENİN BORÇLARININ HEM FAİZİNİ HEM DE ANAPARASINI ZAMANINDA ÖDEME GÜCÜ OLUP OLMADIĞINI VE İŞLETME İLE İŞ YAPMA OLANAKLARININ DEVAMLILIĞINI DEĞERLENDİRMEK İÇİN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇLARI VARDIR.

20

SORU: MUHASEBE NEDİR?

CEVAP: MUHASEBE, İŞLETMEDE GERÇEKLEŞEN FİNANSAL NİTELİKLİ OLAYLARIN TANIMLANMASI, ÖLÇÜLEREK KAYDA ALINMASI, ANALİZ EDİLİP YORUMLANMASI VE KARAR VERİCİLERE İLETİLMESİ SÜRECİNİ KAPSAYAN BİR BİLGİ SİSTEMİDİR. BAŞKA BİR TANIM İLE İŞLETMEDE GERÇEKLEŞEN VE PARA İLE İFADE EDİLEBİLEN FİNANSAL NİTELİKLİ İŞLEMLERİ TANIMLAYAN, KAYDEDEN, SINIFLANDIRAN, ÖZETLEYEN, ANALİZ VE YORUMA TABİ TUTTUKTAN SONRA, İLGİLİ TARAFLARA RAPORLAYAN BİR BİLGİ SİSTEMİDİR.

21

SORU: BİLGİ İŞLETMELERDEKİ HANGİ TARAFLAR İÇİN GEREKLİDİR?

CEVAP: BİLGİ, İŞLETME HAKKINDA KARAR VERMEK, PLAN YAPMAK VE YAPILAN İŞLERİ KONTROL ETMEK ZORUNDA OLAN TARAFLAR İÇİN GEREKLİDİR.

22

SORU: YÖNETİM MUHASEBESİ NEDİR?

CEVAP: İŞLETME FAALİYETLERİNİN PLANLANMASI, YÜRÜTÜLMESİ VE KONTROLÜ GİBİ TEMEL İŞLETME FAALİYETLERİNDEN SORUMLU OLAN VE İŞLETME İÇİNDEKİ BİLGİYE KOLAYCA ERİŞİM OLANAĞI OLAN YÖNETİCİLER ÇOK DAHA AYRINTILI BİLGİYE İHTİYAÇ DUYACAKLARDIR. DOLAYISIYLA MALİYET ANALİZLERİ, KÂRLILIK RAPORLARI, BÜTÇELER GİBİ ARAÇLARLA İŞLETME İÇİ BİLGİ KULLANICILARININ BİLGİ İHTİYACINI KARŞILAYACAK ALAN “YÖNETİM MUHASEBESİ” OLARAK BELİRLENMİŞTİR.

23

SORU: UZUN VADELİ YABANCI KAYNAK NEDİR?

CEVAP: UZUN VADELİ YABANCI KAYNAK, KREDİ KURUMLARINDAN, SERMAYE PİYASASINDAN VE İŞLETMENİN İLİŞKİDE BULUNDUĞU ÜÇÜNCÜ KİŞİLERDEN SAĞLANAN BİR YILDAN FAZLA VADELİ OLAN İŞLETME BORÇLARINA DENİR. BİR YILDAN DAHA UZUN VADEDE ÖDENMESİ GEREKEN BORÇLARDIR.

24

SORU: İŞLETME YÖNETİCİLERİ NE GİBİ KONULARDA KARAR VEREBİLMEK İÇİN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR?

CEVAP: İŞLETME YÖNETİCİLERİ, AŞAĞIDAKİ KONULARDA KARAR VERMEK İÇİN MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYAÇ DUYARLAR: • YENİ ÜRÜN VEYA HİZMET GELİŞTİRMELİ MİYİZ? • MEVCUT MAL YA DA HİZMETLERİN FİYAT VEYA MİKTARLARINI DEĞİŞTİRMELİ MİYİZ? • İŞLETMEYİ FİNANSE ETMEK İÇİN KREDİ KULLANMALI MİYİZ? • İŞLETMENİN FAALİYET KAPASİTESİNİ ARTIRMALI YA DA AZALTMALI MİYİZ? • SATIN ALMA, ÜRETİM VEYA DAĞITIM YÖNTEMLERİNİ DEĞİŞTİRMELİ MİYİZ, YOKSA DEĞİŞTİRMEMELİ MİYİZ?

25

SORU: İŞLETMENİN VARLIK VE KAYNAKLARINDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLER HANGİ İŞLETME FONKSİYONUNUN KONUSUDUR?

CEVAP: İŞLETME YÖNETİMİNİN ALDIĞI KARARLARA GÖRE GERÇEKLEŞEN İŞLETME FAALİYETLERİ, İŞLETMENİN VARLIKLARINDA VE KAYNAKLARINDA DEĞİŞİMLER YARATIR. BU DEĞİŞİMLERİN İZLENMESİ, KONTROL EDİLMESİ, ÖLÇÜLMESİ VE EKONOMİK FAALİYETLERİN BELİRLENMESİ GÖREVİNİ MUHASEBE GERÇEKLEŞTİRİR.

26

SORU: ANLAŞILABİLİRLİK NEDİR?

CEVAP: FİNANSAL TABLOLAR MÜMKÜN OLDUĞU KADAR İLGİLİ TARAFLARIN KOLAYCA ANLAYABİLECEĞİ KADAR AÇIK BİR ŞEKİLDE AÇIKLANMALIDIR.

27

SORU: FİNANSAL MUHASEBE VEYA GENEL MUHASEBE NEDİR?

CEVAP: GENEL AMAÇLI FİNANSAL TABLOLAR DÜZENLEYEREK İŞLETME İLE ÇOK ÇEŞİTLİ DÜZEYLERDE İLGİLİ OLAN HEM İŞLETME İÇİ HEM DE İŞLETME DIŞI BİLGİ KULLANICILARININ BİLGİ İHTİYACINI KARŞILAYAN MUHASEBE TÜRÜ, FİNANSAL MUHASEBE VEYA GENEL MUHASEBEDİR.

28

SORU: MUHASEBE BİLGİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER NELERDİR?

CEVAP: MUHASEBE BİLGİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLER ŞUNLARDIR: • İLGİLİLİK • GÜVENİLİRLİK • KARŞILAŞTIRILABİLİRLİK • ANLAŞILABİLİRLİK • ÖNEMLİLİK

29

SORU: İLGİLİLİK NEDİR?

CEVAP: MUHASEBE BİLGİSİ, KARARLARI ETKİLEME GÜCÜNE SAHİP OLMALIDIR. BİLGİ, GELECEKTEKİ OLAYLARı TAHMİN ETMEK (GELECEK YIL NE KADAR KÂR ELDE EDEBİLİRİZ GİBİ) VEYA GEÇMİŞ OLAYLARI DOĞRULAMAYA YARDIMCI OLMA KONUSUNDA (GEÇEN YILIN KÂRI NE KADARDI) İLGİLİ OLABİLİR.

30

SORU: GÜVENİLİRLİK NEDİR?

CEVAP: MUHASEBE BİLGİSİ ÖNEMLİ HATA VE ÖN YARGI İÇERMEMELİDİR. BİLGİ KULLANICILARININ, BİLGİNİN NEYİ AÇIKLAMAYI HEDEFLİYORSA ONU TEMSİL ETTİĞİNE GÜVENMELERİ GEREKİR.

31

SORU: KARŞILAŞTIRILABİLİRLİK NEDİR?

CEVAP: İŞLETMEDE GERÇEKLEŞEN DEĞİŞİMLERİN BELİRLENEBİLMESİ (ÖRNEĞİN, SON BEŞ YILDAKİ SATIŞLARIN EĞİLİMİNİ GÖRMEK İÇİN) VE DİĞER İŞLETMELERİN PERFORMANSLARI İLE KARŞILAŞTIRMALAR YAPILABİLMESİ İÇİN BİLGİ KARŞILAŞTIRILABİLİR OLMALIDIR. KARŞILAŞTIRILABİLİRLİK, AYNI OLAYLARA

AYNI ÖLÇME VE SUNUŞ USULLERİNİN DEĞİŞTİRİLMEDEN UYGULANMASI İLE SAĞLANIR.

32

SORU: ÖNEMLİLİK NEDİR?

CEVAP: NİHAİ KARARI VERİRKEN BİLGİNİN ÖNEMLİ OLUP OLMADIĞINA DA BAKMAMIZ GEREKİR. YANİ BİLGİNİN FİNANSAL TABLOLARDA OLMAMASI YA DA YANLIŞ SUNULMASI KARAR VERİCİLERİN KARARLARINI GERÇEKTEN ETKİLER Mİ VEYA DEĞİŞTİRİR Mİ? EĞER BİLGİ ÖNEMLİ DEĞİLSE FİNANSAL TABLOLARDA AYRICA SUNULMASINA GEREK YOKTUR.

33

SORU: MUHASEBE SÜRECİ YA DA MUHASEBE DÖNGÜSÜ NEDİR?

CEVAP: İŞLETMELERDE MEYDANA GELEN FİNANSAL NİTELİKLİ İŞLEMLER, DÖNEMLER İTİBARIYLA İZLENİR. DÖNEM BAŞINDAN DÖNEM SONUNA KADAR YAPILAN MUHASEBE İŞLEMLERİNE MUHASEBE SÜRECİ VEYA MUHASEBE DÖNGÜSÜ DENİLİR.

34

SORU: MUHASEBE SÜRECİ ADIMLARI SIRASIYLA NELERDİR?

CEVAP: MUHASEBE SÜRECİ ADIMLARI SIRASIYLA ŞUNLARDIR: 1. DÖNEM BAŞI İŞLEMLERİNİN YAPILMASI 2. DÖNEM İÇİNDE GERÇEKLEŞEN FİNANSAL NİTELİKLİ İŞLEMLERİN, BELGELERİNE DAYANARAK TANIMLANMASI VE BUNA GÖRE HANGİ İŞLEMLERİN KAYDEDİLECEĞİNE KARAR VERİLMESİ 3. FİNANSAL NİTELİKLİ İŞLEMLERİN GÜNLÜK OLARAK YEVMİYE DEFTERİNE KAYIT EDİLMESİ 4. YEVMİYE DEFTERİNDEKİ KAYITLARIN BÜYÜK DEFTER HESAPLARINA AKTARILMASI 5. DÖNEM SONUNDA GENEL GEÇİCİ MİZAN HAZIRLANMASI 6. DÖNEM SONUNDA MUHASEBE İÇİ VE MUHASEBE DIŞI ENVANTER İŞLEMLERİNİN YAPILMASI 7. VARLIK VE BORÇLARA İLİŞKİN HESAP KALANLARININ KESİN MİZANDA LİSTELENMESİ 8. KESİN MİZANDAKİ HESAPLARIN KALANLARI YARDIMIYLA FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMASI

35

SORU: MUHASEBENİN İŞLEVLERİ NELERDİR?

CEVAP: MUHASEBENİN İKİ TEMEL İŞLEVİ BULUNMAKTADIR VE BUNLAR: 1. MALİ NİTELİKTEKİ İŞLEMLERE AİT BİLGİLERİ KAYDETMEK, SINIFLANDIRMAK VE ÖZETLEMEK (MUHASEBE SÜRECİ) 2. FİNANSAL TABLOLARIN ANALİZ EDİLİP YORUMLANARAK İLGİLİ TARAFLARA İLETMEK

36

SORU: "VARLIKLAR" NEDİR?

CEVAP: İŞLETMENİN SAHİP OLDUĞU VE GELECEKTE İŞLETMEYE FAYDA SAĞLAYACAK OLAN EKONOMİK DEĞERLERDİR, DİĞER BİR İFADE İLE İŞLETMENİN SAHİP OLDUĞU ÜRETİM FAKTÖRLERİDİR. PARA, MAKİNE, ARSA, BİNA GİBİ FİZİKİ NİTELİĞE SAHİP OLAN VARLIKLARIN YANİ SIRA, ALACAKLAR GİBİ HAK ŞEKLİNDE FİZİKİ NİTELİĞİ OLMAYAN VARLIKLAR DA OLABİLİR. VARLIKLAR, KAYNAKLARIN KULLANILDIĞI, YATIRILDIĞI YERLERDİR.

37

SORU: VARLIKLAR İLE KAYNAKLAR ARASINDA NASIL BİR İLİŞKİ VARDIR?

CEVAP: İŞLETMENİN VARLIKLARININ TOPLAMI, KAYNAKLARININ TOPLAMINA EŞİTTİR. KAYNAK BULUNAMAMISSA VARLIK ARTIŞI DA SAĞLANAMAYACAKTIR. "VARLIKLAR = KAYNAKLAR" ŞEKLİNDE İFADE EDEBİLİRİZ.

38

SORU: VARLIKLAR İLE BORÇLAR VE SERMAYE ARASINDA NASIL BİR EŞİTLİK VARDIR?

CEVAP: İŞLETME KAYNAKLARININ ORTAKLAR TARAFINDAN MI, YOKSA BORÇ VERENLER TARAFINDAN MI SAĞLANDIĞINI BİLMEK SON DERECE ÖNEMLİDİR. İŞLETME SAHİPLERİ TARAFINDAN İŞLETMEYE SAĞLANAN KAYNAKLAR "SERMAYE" OLARAK; KREDİTÖRLERCE SAĞLANAN KAYNAKLAR DA "BORÇLAR" OLARAK ADLANDIRILIR. "VARLIKLAR = BORÇLAR + SERMAYE" ŞEKLİNDE EŞİTLİĞİ İFADE EDEBİLİRİZ. BU EŞİTLİK TÜM MUHASEBE SÜRECİ İÇİN

TEMELDİR VE TEMEL MUHASEBE EŞİTLİĞİ OLARAK İFADE EDİLİR.

39

SORU: FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMA AMACI NEDİR?

CEVAP: DÖNEM SONUNDA, İŞLETMENİN FİNANSMAN VE YATIRIM FAALİYETLERİNİ RAPORLAMAK VE DÖNEME AİT FAALİYETLERİNİN SONUÇLARINI ÖZETLEMEK VE İŞLETME HAKKINDAKİ BİLGİLERİ KARAR VERİCİLERE İLETMEK İÇİN FİNANSAL TABLOLAR HAZIRLANIR.

40

SORU: BİLANÇO NEDİR?

CEVAP: BİLANÇO, BELİRLİ BİR TARİH İTİBARIYLA İŞLETMENİN VARLIKLARININ VE KAYNAKLARININ BİR ARADA RAPORLANDIĞI BİR TABLODUR. İŞLETMENİN BİLANÇO TARİHİ İTİBARIYLA, SAHİP OLDUĞU VARLIKLARI VE BU VARLIKLARIN FİNANSMANINDA KULLANILAN KAYNAKLARI BİR ARADA GÖSTERDİĞİ İÇİN FİNANSAL DURUM TABLOSU OLARAK DA ADLANDIRILIR.

41

SORU: TAKVİM YILI NEDİR?

CEVAP: TAKVİM YILI, 1 OCAK'TAN 31 ARALIK TARİHİNE KADAR OLAN 12 AYLIK BİR DÖNEMDİR.

42

SORU: MALİ YIL NEDİR?

CEVAP: DÖNEM BAŞLANGIÇ VE BİTİŞ TARİHLERİ TAKVİM YILINDAN FARKLI OLABİLEN VE BİRBİRİNİ İZLEYEN 12 AYLIK BİR DÖNEMDİR. ÖRNEĞİN, DÖNEM BAŞININ 1 HAZİRAN, DÖNEM SONUNUN İSE 31 MAYIS OLDUĞU BİR YILLIK DÖNEM.

ARA SINAVDA NELER GELDİ?
NELER GELEBİLİR?

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SİYASAL- YASAL ÇEVRENİN EN GÜÇLÜ AKTÖRÜDÜR?

- A Sanayi odası
- B Ticaret odası
- C Devlet
- D Muhalefet
- E Adalet bakanlığı

Yanıt Açıklaması: Siyasal- Yasal çevrenin en güçlü aktörü devlettir. Devlet, yasal düzenlemeler yapabilme gücünün yanında, bilgiye erişimin sağlanması ve paylaşılması gibi işlevler de üstlenmiştir. Bu işlevler rekabetin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir.

2.SORU

İşletmelerin çevreleri konusunda aşağıdakilerden hangisi doğru değildir?

- A İşletmelerle çevre arasında karşılıklı bir ilişki vardır.
- B İşletmeler çevreden kendi faaliyetleri için gerekli olan girdileri alırlar.
- C İşletmeler çevreye çeşitli çıktılar sunarlar.
- D İşletme sınırları dışında kalan her şey işletme çevresi olarak tanımlanabilir.
- E İşletme sınırları içinde ve dışında kalan her şey işletme çevresi olarak tanımlanabilir.

Yanıt Açıklaması:

İşletme sınırları içinde ve dışında kalan her şey işletme çevresi olarak tanımlanabilir.

3.SORU

""İşletme sınırları dışında kalan her şey" aşağıdakilerden hangisinin tanımı olarak kabul edilir?

- A Rakip
- B Çevre
- C Paydaş
- D

GENEL İŞLETME

Girdi
E
Müşteri

Yanıt Açıklaması:

İşletme çevresi, işletme sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanır

4.SORU

2009 itibariyle 120 ülkeden 4700'ü aşkın sayıda işletmenin imzaladığı başta insan hakları olmak üzere birçok ilkeler seti içeren sözleşme aşağıdakilerden hangisidir?

- A
UN Global Compact
- B
GRI
- C
Dinlerarası Bildirge
- D
The CAUX Roundtable
- E
ISO 14000

Yanıt Açıklaması:

Birleşmiş Milletler tarafından 2000 yılında evrensel kabul edilen ilkeler seti oluşturulmuştur. Toplam on ilke insan hakları, işgücü, çevre ve yolsuzlukla mücadeleyle ilgilidir. 2009 itibariyle 120 ülkeden 4700'ü aşkın sayıda işletme, bu ilkelerin altına imza atmıştır.

5.SORU

İŞ ETİĞİNE DENEYSEL/GÖRGÜL/AMPIRİK VE NORMATİF YAKLAŞIMLARIN BİRLEŞMESİNİ ÖNEREN YAKLAŞIM HANGİSİDİR?

- A
Bütünleşik sosyal sözleşme kuramı
- B
Adalet kuramı yaklaşımı
- C
Haklar yaklaşımı
- D
Faydacılık yaklaşımı
- E
Etik eğitimi

Yanıt Açıklaması: Bütünleşik sosyal sözleşme kuramı, iki "sözleşme"nin entegrasyonuna dayanır. Bunlardan ilki, iktisadi birimler ya da üyeler arasındaki genel sosyal sözleşmedir. Diğer ise bir topluluğun üyeleri arasındaki daha spesifik bir sosyal sözleşmedir.

7.SORU

"REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYABİLMEK İÇİN MAL VE VEYA HİZMETLERDE TİCARİ HALE

GELEN BİR YENİLİK YAPMAK GEREKİR." SÖZÜ DOĞRUDAN HANGİ KAVRAM İLE ÖRTÜŞÜR.

- A
AR-GE
- B
İnovasyon
- C
DAĞITIM
- D
UYGULAMA
- E
TEKNOLOJİ

Yanıt Açıklaması:

Sorunun doğru yanıtı inovasyondur. İnavasyon genel olarak "TİCARİ HÂLE GELEN YENİLİK" ANLAMINA GELİR. SORUNUN DİĞER ŞIKLARI İNAVASYON DÜŞÜNCESİNİN HAYATA GEÇİRİLMESİNDE YERİNE GETİRİLEN İŞLEVLERDİR. İŞLETMELERİN inovasyon başarısı büyük ölçüde Ar-Ge çalışmalarına verecekleri öneme, nitelikli çalışanlara ve yaratıcı düşünceyi desteklemelerine bağlıdır.

8.SORU

İŞLETMELERİN İÇ VE DIŞ ÇEVRELERİNİ BİRBİRİNDEN AYIRAN TEMEL FARK NEDİR?

- A
Her iki çevrede işletmenin dışında yer almaktadır
- B
İç çevre, dış çevreye göre daha hassasiyet gerektiren bir yaklaşımla değerlendirilmelidir
- C
Dış çevre de, iç çevre de işletmenin stratejik planlamalarında hayati öneme sahip değildir
- D
İç çevre işletme sınırları içerisinde yer alırken, dış çevre ise tamamen işletme dışında var olan değişkenleri kapsar
- E
Dış çevrenin etkileri, iç çevreye doğrudan etkilemez

Yanıt Açıklaması: İşletmenin iç çevresi işletme sınırları içinde, işletmenin vizyonunu, misyonunu, temel yeteneğini, örgüt yapısını ve kültürünü içinde barındıran bir çeşit alt sistemler bütünüdür. Bunun aksine dış çevre işletmenin sınırları dışında yer alan ve işletmeyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilen çeşitli bileşenleri içeren bir çeşit üst sistemdir.

10.SORU

Aşağıdakilerden hangisi birey veya grubun davranışlarının doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hüküm vermeyi sağlayan ahlaki ilkeler ve değerler toplamıdır?

- A
- Ahlak
- B
- Etik
- C
- Değer
- D
- Hukuk
- E
- Adalet

Yanıt Açıklaması:

Etik, birey veya grubun davranışlarının doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hüküm vermeyi sağlayan ahlaki ilkeler ve değerler toplamıdır

11.SORU

İş etiğine deneysel/görgül/ampirik (ne) ve normatif (ne olmalı) yaklaşımlarının birleştirilmesini öneren etik karar alma yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?

- A
- Bütünlük yaklaşımı
- B
- Haklar yaklaşımı
- C
- Bireyselcilik yaklaşımı
- D
- Bütünleşik sosyal sözleşme kuramı
- E
- Adalet kuramı yaklaşımı

Yanıt Açıklaması:

Bütünleşik sosyal sözleşme kuramı, iki “sözleşme”nin entegrasyonuna dayanır. Bunlardan ilki, iktisadi birimler ya da üyeler arasındaki genel sosyal sözleşmedir. Diğeri ise bir topluluğun üyeleri arasındaki daha spesifik bir sosyal sözleşmedir. Genel sosyal sözleşme, iş yapmanın temel kurallarını belirler. Spesifik bir topluluğa ait sosyal sözleşme ise kabul edilebilir davranış biçimlerini kapsar. Örneğin, Türkiye’den bir işletmenin Romanya’nın bir şehrinde yeni bir fabrika kurduğunu varsayalım. Bu fabrikadaki çalışanlara ne kadar ücret ödeneceği kararı, bütünleşik sosyal sözleşme KURAMINA GÖRE, ORADA YAŞAYANLARIN MEVCUT ÜCRET DÜZEYLERİ BAZ ALINARAK VERİLMELİDİR. İŞ ETİĞİNE BU TARZ YAKLAŞIMIN DİĞER YAKLAŞIMLARDAN FARKI, YÖNETİCİLERE HANGİ KARAR VE EYLEMLERİN DOĞRU, HANGİ KARAR VE EYLEMLERİN YANLIŞ OLDUĞUNU AYIRT ETMEDE ENDÜSTRİLER VE ŞİRKETLER İÇİNDE VAR OLAN ETİK NÖRMLERİ DİKKATE ALMALARINI ÖNERMESİDİR.

12.SORU

Kişini erken yaşlarda sosyal çevresinden öğrendiği ve geliştirdiği değerler, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda temel muhakemeleri belirlemektedir. Açıklanan bu özellik etik davranışı etkileyen faktörlerden hangisidir?

- A
- Bireyin ahlaki gelişim seviyesi
- B
- Bireysel özellikler
- C
- Yapısal değişkenler
- D
- Örgüt kültürü
- E
- Sorunun etki gücü

Yanıt Açıklaması:

Soruda açıklanan özellikler etik davranışı etkileyen faktörlerden bireysel özelliklere ait özelliklerdir.

12.SORU

Kişini erken yaşlarda sosyal çevresinden öğrendiği ve geliştirdiği değerler, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda temel muhakemeleri belirlemektedir. Açıklanan bu özellik etik davranışı etkileyen faktörlerden hangisidir?

- A
- Bireyin ahlaki gelişim seviyesi
- B
- Bireysel özellikler
- C
- Yapısal değişkenler
- D
- Örgüt kültürü
- E
- Sorunun etki gücü

Yanıt Açıklaması:

Soruda açıklanan özellikler etik davranışı etkileyen faktörlerden bireysel özelliklere ait özelliklerdir.

14.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İYİ BİR İŞ MODELİNİN CEVAPLAYABİLMESİ GEREKEN SORULAR DIŞINDA KALIR?

- A
- Müşterinin sorunlarını çözecek, ihtiyaçlarını giderecek fayda üretebiliyor muyuz?
- B
- Rakipler takip ediliyor mu?
- C
- Bu faydayı üretmek için ihtiyaç duyduğumuz kaynak var mı?
- D

Sahip olduğumuz kaynakları kullanarak fayda üretirken hangi süreçleri kullanıyoruz?

E
Bunların sonucunda kâr edebiliyor muyuz?

Yanıt Açıklaması:

İyi bir iş modeli şu sorulara cevap verebilmelidir: 1. Müşterinin sorunlarını çözecek, ihtiyaçlarını giderecek fayda üretebiliyor muyuz? 2. Bu faydayı üretmek için ihtiyaç duyduğumuz kaynak var mı? 3. Sahip olduğumuz kaynakları kullanarak fayda üretirken hangi süreçleri kullanıyoruz? 4. Bunların sonucunda kâr edebiliyor muyuz? (kâr formülü?)

15.SORU

Aşağıdakilerden hangisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşinin en üstünde yer alır?

- A
Ait olma ve sevgi ihtiyacı
- B
Saygı ihtiyacı
- C
Fizyolojik ihtiyaçlar
- D
Güvenlik ihtiyacı
- E
Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Yanıt Açıklaması:

Fizyolojik ihtiyaçlar insanın canlılığını, yani fizyolojik varlığını sürdürebilmesi için zorunlu olduğundan en temel ihtiyaçlar olarak görülmüştür. Bütün canlılar için geçerlidir. Bunlar yemek, içmek, nefes almak, uyumak, barınmak fiilleriyle yerine getirilen ihtiyaçlardır. Görünür, yani maddi özellikleri vardır. En başta bunların sürekli belli aralıklarla karşılanması gerekir. Diğer ihtiyaçlardan önce gelir.

16.SORU

I. İŞLETMELERİN ÜRETTİĞİ HER ÜRÜN VE HİZMET BİR İSTEĞİ KARŞILAR, BUNA FAYDA DENMEKTEDİR. II. İNSANLARIN DAVRANIŞLARININ TEMELİNDE İHTİYAÇLAR BULUNMAKTADIR. III. İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİNİN TABANI, FİZYOLOJİK İHTİYAÇLARDIR. IV. İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİNİN BAZI BASAMAKLARI TOPLUMSALDIR. V. İNNOVASYON, PİYASAYA ÇIKABİLEN TİCARİ HALE GELEN YENİLİKTİR. VI. ÜRETİM FAKTÖRLERİ; DOĞAL KAYNAK, EMEK, SERMAYE VE GİRİŞİMCİLİKTİR. VII. EMEK, BİR İŞLETMENİN SAHİP OLDUĞU, EKONOMİK DEĞERİ OLAN MADDİ VE MADDİ OLMAYAN VARLIKLARDIR. VIII. GİRİŞİMCİ, İŞLETME KURMAK İÇİN DİĞER ÜRETİM FAKTÖRLERİ YANINDA YARATICI BİR İŞ FİKRİNE İHTİYAÇ DUYAR. YUKARIDA

BELİRTİLEN İFADELERDEN HANGİSİ YANLIŞTIR?

- A
III. ve VIII.
- B
II.
- C
I. IV. ve V.
- D
VII.
- E
VI.

Yanıt Açıklaması: Sermaye, bir işletmenin sahip olduğu, ekonomik değeri olan maddi ve maddi olmayan varlıklardır

18.SORU

Bütünün kendisini oluşturan parçaların tek başlarına yaratabilecekleri değerlerin toplamından daha fazla bir değer yaratması hangi kavramla ifade edilir?

- A
Ekofinalite
- B
Entropi
- C
Sinerji
- D
Artı Değer
- E
İvme

Yanıt Açıklaması:

Sinerji

19.SORU

Aşağıdakilerden hangisi çevreye somut çıktı sağlayan bir işletme örneğidir?

- A
Tuz fabrikası
- B
İngilizce dershanesi
- C
Diş hastalıkları hastanesi
- D
5 boyutlu sinema
- E
Yaşlı bakım evi

Yanıt Açıklaması:

Tuz fabrikası

20.SORU

İŞLENMİŞ ET ÜRETİMİ İLE UĞRAŞAN X ŞİRKETİ 2016 YILI İTİBARI İLE ÜRETİMDE KULLANMAK ÜZERE BÜYÜK VE KÜÇÜK BAŞ HAYVAN YETİŞTİRİCİLİĞİ YAPMAYA KARAR

VERMİŞTİR.YUKARIDA BAHSEDİLEN KARARI ALAN ŞİRKET NASIL BİR BÜYÜMEYİ AMAÇLAMAKTADIR?

- A İleriye doğru dikey büyüme
- B Geriye doğru dikey büyüme
- C Dışsal büyüme
- D İçsel büyüme
- E Yatay büyüme

Yanıt Açıklaması: Cevap b

1.SORU

AŞAĞIDA YER ALAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINDAN HANGİSİNDE ETİK KARAR ALMADA BÜTÜNLEŞİK SOSYAL SÖZLEŞME KURAMI BENİMSENEREK HAREKET EDİLMEKTEDİR?

- A İşletmenin yeni üretim tesisi yeri seçiminde şirketin ekonomik çıkarlarını destekleyecek seçeneği seçmek.
- B İşletmenin yurt dışında yer alan üretim tesislerindeki çalışan ücretlerini oradaki yaşam standartları doğrultusunda belirlemek.
- C İşletme çalışma kurallarını açık bir şekilde tüm çalışanlara tebliğ ederek tarafsız ve tutarlı bir şekilde herkes için uygulamak.
- D İşletmede aynı işlerde çalışan kadın ve erkek işçilere eşit ücret vermek.
- E İşletme çalışanlarının çalışma saatlerinin düzenlenmesinde işçilerin haklarını en iyi koruyan programı uygulamaya koymak.

Yanıt Açıklaması: İşletmenin yurt dışında yer alan üretim tesislerindeki çalışan ücretlerinin oradaki yaşam standartları doğrultusunda belirlenmesi spesifik bir topluluğa ait sosyal sözleşmedir ve genel sosyal sözleşme ile spesifik sosyal sözleşme arasında entegrasyon mevcuttur. Bu yüzden alınan karar bütünleşik sosyal sözleşme kuramı çerçevesinde değerlendirilir.

4.SORU

Çeşitli ürün ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji ve bilginin etkin kullanımı hangi kavramla ifade edilmektedir?

- A

- Kârlılık
- B Etkililik
- C Verimlilik
- D Geçerlilik
- E Gelişme

Yanıt Açıklaması:

Verimlilik

5.SORU

Aşağıdakilerden hangisi sosyal sorumlu işletme olma yolundaki işletmeler için sürecin ilk aşamasını ifade eder?

- A Paydaş gruplarının tanınması
- B Paydaşlarla ilgili konuların belirlenmesi
- C Kurum kültürünün gözden geçirilmesi
- D Kaynakların ve önceliklerin belirlenmesi
- E Paydaşlardan geri bildirim alınması

Yanıt Açıklaması:

Sosyal sorumlu işletme olmanın yol haritası göz önünde bulundurulduğunda ilk aşamanın kurum kültürünün gözden geçirilmesi olduğu görülmektedir.

6.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ GİRİŞİMCİLERİN EN BAŞTA GELEN HEDEFİDİR?

- A Varlığını sürdürmek
- B Kar etmek
- C Topluma hizmet etmek
- D Büyümek
- E Rekabet edebilmek

Yanıt Açıklaması: İşletme kuran girişimcilerin hedeflerinin ve öncelikli hedeflerin kavranmış olması gerekiyor.

7.SORU

Uluslararası faaliyetlerin bir merkezde birleştirildiği ve ülke dışı görevlerde kaynak ülke vatandaşlarının görevlendirildiği işletmeleri hangi kategoride değerlemek gerekir?

- A Çokuluslu
- B Uluslarötesi
- C Uluslarüstü
- D Uluslararası
- E Ulusal

Yanıt Açıklaması:

Doğru yanıt “**Uluslararası işletme**” dir. Uluslararası işletme, uluslararası faaliyetlerin bir merkezde birleştirildiği ve yabancı piyasalara girmek için direkt yatırım hariç bütün stratejileri dikkate almaya hazır bir şirkettir. Uluslararası işletmede karar organlarınınca yüksek düzeyde merkezi kontrol sürdürülür, ülke dışı görevlerde kaynak ülke vatandaşları görevlendirilir. Karıştırılmaması açısından “çokuluslu işletmeyi” açıklamak gerekirse; çokuluslu işletme yapı ve politika olarak yabancı ülkelerdeki faaliyetler ile dahili faaliyetler arasında bir farkın gözetilmediği ve şirket amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut kaynakların ulusal sınırlar dikkate alınmadan dağıtımına tabi tutulduğu şirkettir. Mülkiyet açısından ulusal nitelik gösterirse de yönetim ulussuzdur.

8.SORU

BİR TERZİNİN BİR PANTOLONU DİKME SÜRESİ 2 SAATTİR. TERZİ AHMET BEY İSE BİR PANTOLONU 3 SAATTE DİKEBİLMEKTEDİR. BU DURUMDA TERZİ AHMET BEYİN PANTOLON DİKME İŞİNDEKİ ETKİNLİK (ETKİLİLİK) DERECESESİ NEDİR?

- A %40
- B %50
- C %66
- D %100
- E %16

Yanıt Açıklaması: Etkililik, amaçlara ne derece ulaşıldığını gösterir. Planlanan sonuçların ne kadarının gerçekleştiğini etkililik formülüyle öğrenebiliriz. Bu oran işletmelerde amaçlara ulaşmanın derecesini ölçer ve gösterir. Etkinlik = $\frac{\text{Fiili Sonuçlar}}{\text{Planlanan Sonuçlar}}$ Etkililik = $\frac{2}{3} = 0,66 = \%66$

9.SORU

İşletmenin merkezinde (odağında) olan ve bir fonksiyon olmayan,

fonksiyonların var olma nedeni olan şey aşağıdakilerden hangisidir?

- A Pazarlama
- B Ar-Ge
- C Üretim
- D Tüketici
- E Yönetim

Yanıt Açıklaması:

İşletmenin merkezinde (odağında) tüketici vardır. Tüketici bir fonksiyon değil, fonksiyonların var olma nedenidir.

10.SORU

Aşağıdakilerden hangisi yasal statü bakımından sermaye şirketleri kapsamında sınıflandırılır?

- A Anonim şirket
- B Şahıs şirketleri
- C Kollektif şirket
- D Adi Komandit şirket
- E Adi şirket

Yanıt Açıklaması:

Sermaye şirketleri, Anonim şirket, Limited şirket, Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit şirkettir.

11.SORU

Aşağıdaki çokuluslu işletmeler ile ilgili bilgilerden hangisi yanlıştır?

- A Üretim birden fazla dış ülkede yapılır
- B Sermaye sahipliği ikiden fazla ülkeye yayılmıştır
- C Tepe yöneticilerinin kimler olacağına birimlerin şubeleri tarafından karar verilir
- D Birimler, belli bir bağımsızlık içinde çalışır
- E Uluslararası sermaye piyasalarına finansman için başvurulur

Yanıt Açıklaması:

Çokuluslu işletmelerde tepe yöneticileri genel merkezden görevlendirilir. Kimlerin bu görevi yapacağına genel merkez karar verir.

12.SORU

19. YY FİLOZOFLARI JEREMY BENTHAM VE JOHN STUART MİLL TARAFINDAN DESTEKLENEN BU YAKLAŞIM, ÇOĞUNLUĞUN İYİLİĞİNİ ÜRETEK KARARIN ETİK KARAR OLDUĞUNU SAVUNUR. BU YAKLAŞIMA GÖRE KARAR VERİCİDEN BEKLENEN, HER KARAR SEÇENEĞİNİN TÜM KESİMLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ GÖZ ÖNÜNE ALMASI VE ÇOĞUNLUĞUN EN YÜKSEK TATMİNİ İÇİN UYGUN OLANI SEÇMESİDİR. BU YAKLAŞIMDA KARMAŞIK HESAPLAMALAR YERİNE BASİTLEŞTİRME TERCİH EDİLİR.

Metinde özellikleri anlatılan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?

- A Faydacılık yaklaşımı
- B Haklar yaklaşımı
- C Adalet kuramı yaklaşımı
- D Bütünleşik sosyal sözleşme yaklaşımı
- E Birey ahlakı yaklaşımı

Yanıt Açıklaması:

Faydacılık Yaklaşımı: 19. yy filozofları Jeremy Bentham ve John Stuart Mill tarafından desteklenen bu yaklaşım, çoğunluğun iyiliğini üreten kararın etik karar olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre karar vericiden beklenen, her karar seçeneğinin tüm kesimler üzerindeki etkisini göz önüne alması ve çoğunluğun en yüksek tatmini için uygun olanı seçmesidir. Bu yaklaşımda karmaşık hesaplamalar yerine basitleştirme tercih edilir. Örneğin ekonomik referans çerçevesi olarak maliyet fayda hesaplaması kullanılabilir. Ayrıca karar sadece alınacak karardan doğrudan etkilenenleri göz önüne alınarak verilmeli, dolaylı etkilenenler hesaba katılmamalıdır. Büyük ölçekli bir otomotiv firmasının yöneticileri, bir şehirdeki fabrikayı kapatıp başka bir şehirde operasyonlarına devam etme kararını, şirketin bütünü için en büyük yararı ürettiği gerekçesine dayandırmışlardır.

13.SORU

İşletmenin kuruluş yeri belirleme sürecinde aşağıdaki işlemlerden hangisi yapılmaz?

- A Sanayi ve Ticaret Bakanlığından işletmenin kuruluşu ile ilgili izin alınması
- B Ticaret Sicili Memurluğuna yeni kuruluş tescili için gerekli belgelerin verilmesi ve kuruluş ilanı
- C Etnaf ve Sanatkarlar Sicil Memurluğundan tescil ve ilan işlemleri

- D Tutulması zorunlu olan defterlerin kırtasiyeden alınması ve notere onaylatırma
- E Bankalarla kredi anlaşmaları yapılması

Yanıt Açıklaması:

İlk dört şık işletmelerin kuruluşu sırasında yapılması gereken işlemleri kapsarken, son şıkta yer alan bankalarla kredi anlaşmaları yapmak, kuruluş sırasında yapılması gereken bir işlem değildir.

14.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletme sisteminin elemanlarından biri değildir?

- A Girdiler
- B İşletmecilik süreçler,
- C Çıktılar
- D Geri bildirim
- E Kanal

Yanıt Açıklaması:

Kanal

15.SORU

Resmi kurallar ve düzenlemeler, iş tanımları, iş tanımları, etik kodlar aşağıda verilen etik/etik olmayan davranışları belirleyen unsurlardan hangisi içinde yer almaktadır?

- A Bireysel özellikler
- B Yapısal değişkenler
- C Örgüt kültürü
- D Ahlaki gelişmişlik düzeyi
- E Sorunun etki gücü

Yanıt Açıklaması:

Yapısal değişkenler

17.SORU

ETİK DAVRANIŞLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLERDEN HANGİSİNDE, BİREYİN DEĞİL DE ÖRGÜTÜN TEMEL ÖZELLİĞİ ÖN PLANDADIR?

- A Sorunun etki gücü
- B Örgüt Kültürü
- C

GENEL İŞLETME

Bireysel özellikler

D

Bireyin ahlaki gelişimi

E

Yapısal değişkenler

Yanıt Açıklaması: Örgüt kültürünün özellikleri ve güçlülüğü etik davranışı etkiler. Güçlü kültürlerin bireyler üzerinde çok etkisi vardır. Güçlü ve yüksek etik standartların desteklendiği bir kültürün, etik davranışlar üzerinde olumlu etkisi olacaktır. Zayıf örgütsel kültürlerde bireyler, büyük olasılıkla alt kültürün normlarına uygun olarak davranacaklardır. Çalışma grupları ve bölüm standartları, örgüt içindeki davranışı güçlü bir şekilde etkileyebilecektir.

18.SORU

Aşağıdakilerden hangisi küreselleşmenin doğal çevreye etkilerinden birisidir?

A

Genetiği değiştirilmiş ürünler

B

Kişisel bilgisayarların yaygınlaşması

C

Yolculuk sürelerinin kısalması

D

Küresel sermayenin yaygınlaşması

E

Medyanın küreselleşmesi

Yanıt Açıklaması:

Genetiği değiştirilmiş ürünler küreselleşmenin doğal çevreye olan etkilerinden birisidir. Diğer şıklarda sayılanlar ise küreselleşmenin diğer çevrelere olan etkilerinden bazılarıdır.

20.SORU

Aşağıdakilerden hangisi küreselleşmenin sosyokültürel çevreye olan etkilerinden birisidir?

A

Ulus-devlet otoritesinin zayıflaması

B

Ülkelerarası sınırların gevşetilmesi

C

Uluslararası kuruluşlarının öneminin artması

D

Uluslararası turizm faaliyetlerinin gelişmesi

E

Çokuluslu işletmelerin yaygınlaşması

Yanıt Açıklaması:

Uluslararası turizm faaliyetlerinin gelişmesi küreselleşmenin sosyokültürel çevreye olan etkilerinden birisidir. Diğer şıklarda sayılan etkiler

ise diğer alanlardaki çevreye olan etkilerden bazılarıdır.

1.SORU

Mevcut ürün üretiminde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik stratejinin adı nedir?

A

Pazara nüfuz etme

B

Ürün farklılaştırma

C

Pazar farklılaştırma

D

Dikey birleşme

E

İleriye doğru dikey büyüme

Yanıt Açıklaması:

Pazara nüfuz etme, mevcut ürün üretiminde herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Pazara nüfuz etme, mevcut müşterilerin satın alma miktarını, üretilen ürün eskime oranını artırarak ve müşterilere diğer kullanım alanlarını belirterek gerçekleşir. Ayrıca, artan satın almalar için fiyat indirimleri uygulamak suretiyle de pazara nüfuz etme sağlanır. Böylece, işletme yatay büyüme yoluna girmiş olur.

2.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde sosyal sorumluluğun boyutlarından biri değildir?

A

Ekonomik

B

Yasal

C

Kültürel

D

Hayırseverlik

E

Etik

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde sosyal sorumluluk konusu dört boyut olarak incelenmektedir: yasal, etik, hayırseverlik, ekonomik. Kültürel boyut olarak adlandırılmış ayrıca bir boyut yoktur.

4.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İŞLETME KURULUŞ YERİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERDEN BİRİ DEĞİLDİR?

A

Ulaştırma

B

Pazara yakınlık

GENEL İŞLETME

- C
Müşteri görüşleri
D
İklim koşulları
E
Hammadde

Yanıt Açıklaması: İşletmelerin kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler; hammadde, pazara yakınlık, ulaştırma, işgücü, enerji ve su kaynakları, iklim koşulları ile teşvik ve sınırlamalardır.

5.SORU

İşletmelerin yüksek düzeyli çevresel belirsizlikler içinde olması temel anlamda aşağıdaki sonuçların hangisini öne çıkarır?

- A
İşletmelerin içine kapanmasına yol açar.
B
Fırsat ve tehditlerin algılanmasını zorlaştırır.
C
Büyümeyi durdurur.
D
Piyasa ücretlerini düşürür.
E
Pazar payını azaltır.

Yanıt Açıklaması:

Çevrenin dinamik yapısı işletmecilerin çevreyi analiz etmesini zorlaştıran bazı belirsizlikler meydana getirmektedir. Çevresel belirsizliklerin nedeni, işletme çevresindeki faktörlerin sayısı ve bu faktörlerin değişimi hızlarının bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Yüksek düzeyli çevresel belirsizlikler çevredeki **fırsat ve tehditlerin algılanmasını zorlaştırır.**

6.SORU

Aşağıdaki üretim faktörlerinden hangisi yenilenebilir niteliktedir?

- A
rüzgar
B
kömür
C
altın
D
petrol
E
bakır

Yanıt Açıklaması:

Rüzgar, tüketilince eskimeyen ve bitmeyen bir doğal kaynaktır. Dolayısıyla yenilenebilir bir üretim faktörüdür.

7.SORU

İşletmelerin küçülme nedenleri arasında aşağıdakilerden hangisi **yer almaz**?

- A
İşletmedeki maliyetleri düşürmek
B
İşletmedeki karar alma sürecini kısaltmak
C
Rakip stratejilerine uzun vadeli cevap verebilmek
D
Sonuç odaklı bir işletme haline gelebilmek
E
Verimliliği artırmak

Yanıt Açıklaması:

İşletmeler; maliyetleri düşürmek, karar alma sürecini kısaltmak, rakip davranışlarına daha kısa sürede cevap (tepki) verebilmek (c seçeneğinin tam tersi), iç ve dış çevrede oluşan iletişim sorunlarını ortadan kaldırmak, sonuç odaklı bir işletme olmak, müşteri temelli bir işletme olmak ve verimliliği artırmak gibi nedenlerle küçülme yoluna giderler. Doğru cevap "c" seçeneğidir.

8.SORU

SERAMİK ÜRÜNLER ÜRETMEN BÜYÜK BİR KURULUŞUN; YÖNETİM, PAZARLAMA, ÜRETİM, FİNANSMAN, MUHASEBE, İNSAN KAYNAKLARI, HALKLA İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA GELİŞTİRME DEPARTMANLARI BULUNMAKTADIR. BU DEPARTMANLAR TOPLU HALDE NEYİ TANIMLAMAKTADIR?

- A
Lojistik faaliyetleri
B
İşletme fonksiyonlarını
C
Tedarik Zinciri Yönetimini
D
Yönetim organizasyonunu
E
Tutundurma faaliyetlerini

Yanıt Açıklaması: İşletme fonksiyonları demek, işletmenin gruplandırılmış faaliyetleri demektir. İşletmenin birbiriyle ilişkili, yakın ve benzer faaliyetleri gruplandırılır ve çok sayıda faaliyeti az sayıda gruplarda sınıflandırılarak; yönetim, pazarlama, üretim, finansman, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler ve araştırma geliştirme fonksiyonları halinde gösterilir.

9.SORU

Doğal çevre
İç çevre
Sosyokültürel çevre
Sektörel çevre
Yukarıda sayılanlardan hangileri işletmenin genel çevre elemanları arasında yer almaktadır?

- A
Yalnız I
B
I ve II
C
I ve III
D
II ve IV
E
Yalnız III

Yanıt Açıklaması:

Genel çevre, sektörel çevreye göre daha üst seviyeli bir sistemi ifade etmektedir. Genel çevrenin, işletmenin makro çevresi şeklinde nitelendirildiği de bilinmektedir. Doğal çevre, sosyokültürel çevre, siyasal çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre işletmenin genel çevre elemanları arasında sayılabilir.

13.SORU

Örgüt kültürü aşağıdakilerden hangisi ile, diğer seçeneklere nazaran en az ilgilidir?

- A
Örgüt yapısı
B
Temel değerler
C
Bireylerin davranış kalıpları
D
Bireylerin karar verme süreçleri
E
Düzenleyici kurumlar

Yanıt Açıklaması:

Örgüt kültürü, seçenekler arasında yer alan düzenleyici kurumlar ile en az ilgilidir. Düzenleyici kurumlar işletmelerin dış çevresinde yer alan unsurlardır. Fakat örgüt kültürü daha çok iç çevre ile etkileşim halindedir.

14.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletmenin amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını gösterir?

- A
Verimlilik
B
Karlılık
C
Etkililik
D
Yenilikçilik
E
İnnovasyon

Yanıt Açıklaması:

Verimlilik girdi ile çıktı arasındaki bir ilişkiyi gösterir, işletmenin başarısını bildiren çok önemli bir göstergedir. Karlılık, işletmenin başarısını gösteren en temel göstergedir. Kar işletmenin varlık nedenidir. Etkililik, amaçlara ne derece ulaşıldığını gösterir. İşletmelerin ürettiği ürünlerin belli ömürleri vardır, işletmeler hayatlarını devam ettirebilmek için yaratıcılık kapasitesini kullanarak yenilik ve ondan sonra da inovasyon ile piyasaya yeni ürünler sunma ihtiyacı duyarlar. İşletme inovasyonla yeni ürün ve hizmetleri piyasaya çıkarırken iş modelini de değiştirebilir. Bu durumdaki bir işletme eskisinden daha güçlü şekilde varlığını devam ettirir. Yeniliçilikte işletmelerin başarılarını ölçmede kullanılır. İnnovasyon ise yeniliktir.

16.SORU

Ünlü bir otomobil firmasının piyasaya sürdüğü bir modeli hatalı üretim gerekçesiyle geri toplaması bir halkla ilişkiler stratejisidir. Bu stratejinin temel nedeni aşağıdakilerden hangisi olabilir.

- A
Arızayı gidermek
B
Krizi zamana yaymak
C
Rakiplere örnek olmak
D
Krizi durdurmak
E
Güven kazanmak

Yanıt Açıklaması:

Halkla ilişkiler işletmelerin hedef kitle üzerinde güven destek ve sempati sağlama çabalarını kapsar. Bu çabaların etkin ve verimli olması kurumun itibarını artırır. İşletmelerin halkla ilişkiler çalışmalarında öncelikli hedef kitlesi "müşterilerdir." Firmanın hatalı ürününü tüm maliyetleri göz ardı ederek geri toplaması, müşterilerin güvenini yeniden kazanmak ve güçlendirmek amacıyla alınmış stratejik bir karardır.

19.SORU

Sistem yaklaşımına göre, belli sonuçlara ulaşmak için izlenebilecek yolların çeşitliliğini anlatan kavram aşağıdakilerin hangisidir?

- A
Sinerji
B
Entropi
C
Ekofinalite
D
Pazarlama
E

GENEL İŞLETME

Denetim

Yanıt Açıklaması:

Farklı noktalardan başlayarak veya farklı yolları kullanarak aynı sonuçlar elde edilebilir. Bu bağlamda işletmeciler tek bir doğruya takılıp kalmamalıdır. Çeşitli yenilik arayışlarına imkân sağlayan, motive edici bir işletme ortamı yaratmalı ve işletme çevresini olası yenilikçi yolları bulabilmek adına dikkatli bir şekilde izlemelidirler.

20.SORU

İşletmelerde toplam gelirlerin toplam giderlerden fazla olduğu durum hangi kavramla ifade edilmektedir?

A
Kâr

B
Zarar
C
Gelir

D
Harcama
E
Gider

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde kâr toplam gelirlerin toplam giderlerden fazla olduğu durumlarda ortaya çıkar. Ters durum söz konusu olursa, yani toplam gelirler toplam giderlerden az çıkarsa zarar oluşur.

FİNALLERDE NELER GELDİ? NELER GELEBİLİR?

1.SORU

DOĞRU SAYIDA VE NİTELİKLİ ÇALIŞANIN DOĞRU YER VE ZAMANDA YÖNETİCİLER TARAFINDAN BİR ARAYA GETİRİLMESİNİ SAĞLAYAN SÜREÇ İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDAN HANGİSİDİR?

A
İnsan kaynakları planlaması
B
İşe alma
C
Eğitim ve geliştirme
D
Performans yönetimi
E
Kariyer yönetimi

Yanıt Açıklaması: Bu tanımdaki işler planlama sürecine ait görevlerdir. Cevap A şıkkı.

2.SORU

Aşağıdakilerden hangisi kontrol süreci adımlarından birisi değildir?

A
Standartların belirlenmesi
B
Performansın ölçülmesi
C
Performansın düzeltilmesi
D
Performansın standartlarla karşılaştırılması
E
Yetersiz de olsa olduğu gibi bırakılması

Yanıt Açıklaması:

Kontrol süreci, stratejik amaçların belirlenmesi, standartların belirlenmesi, performansın ölçülmesi, performansla standartların karşılaştırılması, eğer yetersizlik görülüyorsa düzeltici önlemlerin alınması, standartların yeniden değerlendirilmesi ve performansın düzeltilmesi, eğer yeterli görülüyorsa değişiklik yapılmaması gibi adımları içermektedir. Yetersizlik görülen yerlerde düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir.

3.SORU

AŞAĞIDAKİ SEÇENEKLERDEN HANGİSİNDE FONLARIN VARLIKLARIN EDİLMESİNE GÖRE KULLANILDIĞI ALANLAR YER ALMAKTADIR?

A
Çalışma Sermayesi Yönetimi - Sermaye Bütçelemesi
B
Yatırım Kararları - Sermaye Bütçelemesi
C
Sermaye Bütçelemesi - Duran Varlıklara Yatırım
D
Dönen Varlıklara Yatırım - Çalışma Sermayesi Yönetimi
E
Çalışma Sermayesi Yönetimi - Kar Dağıtım Kararları

Yanıt Açıklaması: Fonların varlıkların edilmesine göre kullanıldığı alanlar "Çalışma Sermayesi Yönetimi" ve "Sermaye Bütçelemesi" olarak ikiye ayrılmaktadır.

4.SORU

YÖNETİCİLERİN İŞLETMEYİ ETKİN BİR BİÇİMDE İDARE EDİP EDEMEDİKLERİNİ DEĞERLENDİRMEK VE GELECEKTEKİ RİSK VE GETİRİ DÜZEYLERİ HAKKINDA KARAR VERMEK, İŞLETMEDE ORTAK OLARAK KALIP KALMAMA KARARINI DEĞERLENDİRMEK

AMACIYLA MUHASEBE BİLGİSİNE İHTİYACI OLAN TARAF AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A İşletmeye borç verenler
- B İşletme yöneticileri
- C İşletme sahipleri
- D Rakipler
- E Müşteriler ve tedarikçiler

Yanıt Açıklaması: Yöneticilerin işletmeyi etkin bir biçimde idare edip edemediklerini değerlendirmek ve gelecekteki risk ve getiri düzeyleri hakkında karar vermek, işletmede ortak olarak kalıp kalmama kararını değerlendirmek amacıyla işletme sahiplerinin muhasebe bilgisine ihtiyacı vardır.

5.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ MUHASEBE BİLGİSİNİN FAYDALI OLMASI İÇİN GEREKLİ UNSURLARDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Dönemsellik
- B İlgililik
- C Güvenilirlik
- D Karşılaştırılabilirlik
- E Anlaşılabilirlik

Yanıt Açıklaması: Dönemsellik

6.SORU

Aşağıdakilerden hangisi yöneticilerin karar verme ile ilgili faaliyetlerini yerine getirirken üstlendikleri rollerden birisi değildir?

- A Girişimci rolü
- B Sorun çözücü rolü
- C Kaynak dağıtıcı rolü
- D Arabulucu rolü
- E Lider rolü

Yanıt Açıklaması:

Girişimci rolü, sorun çözücü rolü, kaynak dağıtıcı rolü ve arabulucu rolü yöneticinin karar verme ile ilgili faaliyetlerini yerine getirirken üstlendikleri roller olurken, lider rolü kişilerarası rollerden birisidir.

7.SORU

Çalışılanların kendi aralarında gayri resmî olarak kişisel veya kurumsal konularda dedikodu türü görüşmeler yapmaları şeklinde ortaya çıkan iletişim türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A Biçimsel iletişim
- B Biçimsel olmayan iletişim
- C Yatay iletişim
- D Çapraz iletişim
- E Aşağı doğru iletişim

Yanıt Açıklaması:

Biçimsel olmayan iletişim; biçimsel iletişimin etkinliğini artırmak amacıyla ya da aynı düzeylerdeki görevlilerin araçsız olarak birbirlerine bilgi aktarmak istediği durumlarda veya işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişim kalıplarından sıyrılmak istendiğinde kullanılabilen ve örgütsel yapı içerisinde yetkililerce düzenlenmemiş olan iletişim ilişkisidir. Biçimsel olmayan iletişim çalışanların kendi aralarında gayri resmî olarak kişisel veya kurumsal konularda dedikodu türü görüşmeler yapmaları şeklinde ortaya çıkar. Doğru cevap "b" seçeneğidir.

8.SORU

Doğadaki tüm sistemlerin yok olmaya mahkûm oldukları şeklinde açıklanabilecek olan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A Sinerji
- B Entropi
- C Ekofinalite
- D Pazarlama
- E Denetim

Yanıt Açıklaması:

Bir sistem olarak işletmeler, işletmecilik süreçleri sonucunda "artı değer" yaratarak varlıklarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Aksi takdirde işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi zorlaşır ve

işletme, yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Bu durum da Entropi ile ifade edilir.

9.SORU

Aynı hammaddeyi kullanan işletmeler arasında yapılan karteller aşağıdakilerden hangisidir?

- A Satın alma kartelleri
- B Pazarlama kartelleri
- C Fiyat kartelleri
- D Miktar kartelleri
- E Zaman kartelleri

Yanıt Açıklaması:

İşletmeler arasında satın almadaki rekabeti önlemek ve üretim girdilerini tek elden satın alma amacıyla yapılan kartellerdir. SATIN ALMA KARTELLERİ, ÜRETİCİLERİN MALLARINI DÜŞÜK FİYATLA ALMAK AMACINI GÜTTÜKLERİNDEN, KARTEL TÜRLERİ ARASINDA EN ZARARLI OLANIDIR.

10.SORU

Başkaları vasıtasıyla, işlerin etkili ve verimli bir şekilde yaptırılması aşağıdaki kavramlardan hangisiyle ifade edilmektedir?

- A Yönetim
- B Koordinasyon
- C Planlama
- D Örgütlenme
- E Denetim

Yanıt Açıklaması:

Yönetim

11.SORU

Yöneticinin emrinde çalışanları motive etme ve onlara liderlik etme ile ilgili sorumlulukları, onların hangi rolleri ile ilgilidir?

- A Bilgi yayma rolü
- B Temsil rolü
- C Lider rolü
- D Birleştirici rolü
- E

Monitör rolü

Yanıt Açıklaması:

Henry Mintzberg yöneticilerin ne iş yaptığını en iyi şekilde tanımlayabilmek amacıyla, yönetim işi gerçekleştirilirken hayata geçirilen rolleri incelemiş ve yöneticilerin üstlendiği 10 adet farklı ancak birbiri ile önemli düzeyde ilişkili rol olduğunu belirlemiştir. Bu roller üç ana başlık altında toplanabilmektedir: Kişilerarası roller, bilgi sağlama rolü ve karar verici rolü. Kişiler arası rollerden birisi olan lider rolü, yöneticinin emrinde çalışanları motive etme ve onlara liderlik etme ile ilgili sorumlulukları ifade etmektedir.

12.SORU

MÜŞTERİLER İÇİN DEĞER YARATMA, DEĞERİ TANITMA VE SUNMAYI HEDEFLEYEN VE ORGANİZASYONA VE ONUN PAYDAŞLARINA YARAR SAĞLAMA AMACIYLA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ YÖNETMEYE YÖNELİK BİR SÜREÇLER DİZİSİ VE ÖRGÜTSEL BİR FONKSİYON OLARAK İFADE EDİLEN KAVRAM AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A Pazarlama
- B Üretim
- C Finans
- D İnsan kaynakları
- E Yönetim

Yanıt Açıklaması: Ünitenin ilgili bölümünde pazarlama kavramının tanımı soru kökünde olduğu gibi aktarılmıştır. Doğru cevap A seçeneğidir.

13.SORU

Bir işletmede neyin nasıl ve kim tarafından yapılacağı, aşağıdaki işletme yönetim fonksiyonlarından hangisinin kapsamındadır?

- A Planlama
- B Örgütlenme
- C Yönelme
- D Koordinasyon
- E Kontrol

Yanıt Açıklaması:

Bir işletmede neyin nasıl ve kim tarafından yapılacağı örgütlenme kapsamındadır.

14.SORU

Değişim maliyetleri aşağıdaki sektörel çevre bileşenlerinden en çok hangisi için kritiktir?

- A Yasal düzenleyiciler
- B Stratejik ortaklar
- C Müşteriler
- D Rakipler
- E Tedarikçiler

Yanıt Açıklaması:

İşletmenin sektörel çevresi, iç çevresi ile genel çevresi arasındaki alanda yer alır. Değişim maliyetleri, rakiplerin maliyetleri ile ilgili olduğundan, en çok rakipler bileşeni için kritik olmaktadır.

17.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İNSAN KAYNAKLARININ PERFORMANSI İLE İLGİLİ GÖSTERGELERDEN BİRİDİR?

- A İnsan kaynakları arzı
- B İnsan kaynakları talebi
- C Personel devir oranı
- D Oryantasyon süresi
- E Yardımcı teknoloji kullanım oranı

Yanıt Açıklaması: Personel devir oranı

18.SORU

"MUHASEBE BİLGİSİ ÖNEMLİ HATA VE ÖN YARGI İÇERMELİDİR" İFADESİ MUHASEBE BİLGİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN BİLGİLERDEN HANGİSİNE İLİŞKİNDİR?

- A İlgililik
- B Güvenirlilik
- C Karşılaştırılabilirlik
- D Anlaşılabilirlik
- E Önemlilik

Yanıt Açıklaması: Güvenirlilik

19.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, işletmelerde kullanılan biçimsel iletişim türlerinden birisi değildir?

- A Yukarı doğru iletişim
- B Yatay iletişim
- C Çapraz iletişim
- D Aşağı doğru iletişim
- E Tarafsız iletişim

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde kullanılan iletişim türleri, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak iki türlü gerçekleştirilmektedir. Biçimsel iletişim türleri ise aşağı doğru iletişim, yukarı doğru iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

1.SORU

Belli bir konuda uzman olan yöneticiye, uzman olduğu konuyla ilgili olmak üzere yaptırım hakkı veren yetki tipi aşağıdakilerin hangisidir?

- A Komuta yetkisi
- B Kurmay yetki
- C Fonksiyonel yetki
- D Entelektüel yetki
- E Karizmatik yetki

Yanıt Açıklaması:

Fonksiyonel yetki, belli bir konuda uzman olan yöneticiye, uzman olduğu konuyla ilgili olmak üzere, tıpkı komuta yetkisi gibi yaptırım hakkı verir. Ancak bu yetki belli bir görevle sınırlıdır.

3.SORU

İşletmelerin üretim süreçlerinde ihtiyaç duyacağı girdileri sağlayan kişi veya kuruluşlara ne ad verilir?

- A Stratejik ortaklar
- B Üreticiler
- C Tedarikçiler
- D Müşteriler
- E Ortaklar

Yanıt Açıklaması:

Tedarikçiler işletmelerin üretim süreçlerinde ihtiyaç duyacağı girdileri sağlayan kişi veya kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır.

4.SORU

AŞAĞIDAKİ YÖNETİM GRUPLARINDAN HANGİSİNİN YÖNETİM PİRAMİDİNDEKİ GÖREVİ; İŞLETMENİN TAMAMINI İLGİLENDİREN FAALİYETLERİ YERİNE GETİRMEK, ÖRGÜTSEL AMAÇ, POLİTİKA VE STRATEJİLERİ OLUŞTURMAKTIR?

- A
Bölüm müdürleri
- B
Orta kademe yönetim
- C
Üst kademe yönetim
- D
Yönetimsel görevi olmayan çalışanlar
- E
Alt kademe yönetim

Yanıt Açıklaması: Üst kademe yönetim, işletmenin bir bütün olarak görüldüğü, tüm işletmeyi ilgilendiren uzun dönemli genel politika ve stratejilerin belirlendiği ve işletme ile dış çevre arasındaki ilişkilerin yönlendirildiği yerdir. Örgüt çapında kararlar almakla ve örgütün bütünü etkileyen planlar yapmakla sorumludurlar.

8.SORU

Girdileri çıktılarına dönüştürmek için gerekli olan uzmanlık, bilgi, araç ve yetenek hangi kavramla ifade edilmektedir?

- A
Teknoloji
- B
Yöntem
- C
Yol
- D
Metod
- E
İş akışı

Yanıt Açıklaması:

Teknoloji

9.SORU

İŞLETMEDE GERÇEKLEŞEN VE PARA İLE İFADE EDİLEBİLEN FİNANSAL NİTELİKLİ İŞLEMLERİ TANIMLAYAN, KAYDEDEN, SINIFLANDIRAN, ÖZETLEYEN, ANALİZ VE YORUMA TABİ TUTTUKTAN SONRA, İLGİLİ TARAFLARA RAPORLAYAN BİLGİ SİSTEMİNİ İFADE EDEN KAVRAM AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A
Finans
- B
Pazarlama
- C
Ekonomi
- D
Muhasebe
- E
Ticaret

Yanıt Açıklaması: Muhasebe, işletmede gerçekleşen ve para ile ifade edilebilen finansal nitelikli işlemleri tanımlayan, kaydeden, sınıflandıran, özetleyen, analiz ve yoruma tabi tuttuktan sonra, ilgili taraflara raporlayan bir bilgi sistemidir.

10.SORU

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İÇİNDE YER ALAN FONKSİYON AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A
Finansal analiz
- B
Araştırma geliştirme
- C
Halkla ilişkiler
- D
Performans yönetimi
- E
Bakım onarım

Yanıt Açıklaması: performans yönetimi

17.SORU

İŞGÜCÜ İHTİYAÇLARINI TAHMİN ETMEK VE BİREYLERİN KARIYER HEDEFLERİNE ULAŞMASINI SAĞLAMAK İÇİN YÖNETİCİLERE İMKAN SAĞLAYAN, HEDEFLERİN PLANLANMASI, STRATEJİLERİN DÜZENLENMESİ VE UYGULANMASI SÜRECİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A
Özlük işleri
- B
Personel eğitimi
- C
Ücret yönetimi
- D
Performans yönetimi
- E
Kariyer yönetimi

Yanıt Açıklaması: Tanımda yer alan işler kariyer yönetiminin kapsamına dahildir. Cevap E şıkkı

18.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ, BİR İŞ YERİNDE PERSONELİN YETKİNLİKLERİNİN İŞİN GEREKTİRDİĞİ DÜZEYE ÇIKARILMASI SÜRECİNE VERİLEN ADDIR?

- A Eğitim
- B Gelenek
- C Kariyer planlama
- D Örgüt kültürü
- E Performans değerlendirme

Yanıt Açıklaması: Eğitimin tanımı, personelin yetkinliklerinin işin gerektirdiği düzeye çıkarılmasıdır.

19.SORU

Belirli bir ürünü büyük miktarlarda üretmek için yapılan üretim biçimi aşağıdakilerden hangisidir?

- A Akıcı üretim
- B Yalın üretim
- C Akış tipi üretim
- D Kitlesele (yığın) üretim
- E Seri üretim

Yanıt Açıklaması:

Soruda verilen tanım kitlesele (yığın) üretime aittir.

1.SORU

BİR İŞLETMEDE MUHASEBE BİLGİLERİNİN HER YIL BELİRLİ DÜZENDE, SİSTEMATİK BİR ŞEKİLDE AYNI BİLGİLERİN AYNI ŞEKİLDE HAZIRLANMASI MUHASEBE BİLGİSİNİN TAŞIMASI GEREKEN HANGİ ÖZELLİK AÇISINDAN ÖNEMLİDİR?

- A İlgililik
- B Güvenilirlik
- C Karşılaştırılabilirlik
- D Anlaşılabilirlik
- E Önemlilik

Yanıt Açıklaması: İşletmede yıllar içerisinde gerçekleşen değerlerin karşılaştırılabilirliği açısından önemlidir. Cevap C şıkkı.

2.SORU

I. İŞLETMEDEKİ MAALİYETLERİ DÜŞÜRMEK. II. İŞLETMEDEKİ KARAR SÜRECİNİ HIZLANDIRMAK. III. RAKİPLERİN YAPTIKLARINA DAHA KISA SÜREDE CEVAP VEREBİLMEK. IV. SONUÇ ODAKLI BİR İŞLETME OLABİLMEK. V. VERİMLİLİĞİ ARTTIRMAK. YUKARIDA BAHSEDİLEN NEDENLERİN GERÇEKLEŞTİRİLEBİLMESİ İÇİN İŞLETMELER HANGİ KARARLARI ALMAKTADIRLAR?

- A İşletmeyi büyütme.
- B İşletmeyi küçültme.
- C İşletmeyi durağanlaştırmak.
- D İşletmelerin birleşmesi.
- E İşletmeyi kapatmak.

Yanıt Açıklaması: Cevap c

4.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÜRETİM SİSTEMİ YAPISINDA İŞLEM ELEMANIN BİR ÖGESİDİR?

- A Hammadde
- B İşgücü
- C Malzeme
- D Taşıma
- E Geri bildirim

Yanıt Açıklaması: Üretim sistemlerinde işlem elemanın ögeleri şöyledir: - Fabrika - Taşıma - Servis - Araçlar-Gereçler

5.SORU

Aşağıdakilerden hangisi temel performans değerlendirme yöntemlerinden birisi değildir?

- A Yazılı kompozisyon
- B Gözlem Tekniği
- C Kritik olay
- D Grafik değerlendirme ölçeği

E
BARS (Davranışa dayalı değerlendirme Ölçekleri)

Yanıt Açıklaması:

Yazılı kompozisyon, kritik olay, grafik değerlendirme ölçeği ve BARS temel performans değerlendirme yöntemleri iken gözlem tekniği bu yöntemlere dahil değildir.

7.SORU

KARL LUDWIG VON BERTALLANFY (1901-1972) TARAFINDAN, 1920'Lİ YILLARDAN İTİBAREN GELİŞTİRİLMİŞ DİSİPLİNLERARASI BİR DÜŞÜNCE TARZI OLAN YAKLAŞIM AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A
Sistem yaklaşımı
- B
Bilimsel yönetim yaklaşımı
- C
Bürokrasi yaklaşımı
- D
Yönetim süreci yaklaşımı
- E
Durumsallık yaklaşımı

Yanıt Açıklaması:

Sistem Yaklaşımı, Avusturyalı bir biyolog olan Karl Ludwig von Bertalanfy (1901-1972) tarafından, 1920'li yıllardan itibaren geliştirilmiş disiplinlerarası bir düşünce tarzıdır. Sistem Yaklaşımı'nın en önemli vurgusu olgu, olay veya sistemlerin incelenmesinde karşılıklı ve çevresel ilişkilerin de göz önünde bulundurulması noktasındadır.

10.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YA DA HANGİLERİ YÖNETSEL YETENEKLERDENDİR? I. BEŞERİ YETENEK II. TEKNİK YETENEK III. KAVRAMSAL YETENEK

- A
Yalnız I
- B
Yalnız II
- C
I-II
- D
II-III
- E
I-II-III

Yanıt Açıklaması: Yöneticilerin, bir yönetici olmakla ilgili görev ve faaliyetlerini yerine getirmek için üç temel yeteneğe ihtiyacı olduğu kabul edilmektedir. Bunlar teknik yetenek, insan ilişkileriyle ilgili beşeri yetenek ve kavramsal yetenektir.

11.SORU

Aşağıdakilerden hangisi endüstriyel üründür?

- A
İşletme gereçleri
- B
Aranmayan ürünler
- C
Kolayda ürünler
- D
Beğenmeli ürünler
- E
Özellikli ürünler

Yanıt Açıklaması:

İşletme gereçleri endüstriyel ürün iken aranmayan ürünler, kolayda ürünler, beğenmeli ürünler ve özellikli ürünler ise tüketim ürünleridir.

12.SORU

İŞLETMENİN FİNANSAL DURUMUNU VE PERFORMANSINI ANALİZ ETMEK VE GELECEKTEKİ FİNANSAL PERFORMANSINI TAHMİN EDEBİLMEK İÇİN FİNANSAL TABLOLARDAKİ ÇEŞİTLİ KALEMLER ARASINDA İLİŞKİLER KURULMASINI, ÖLÇÜLMESİNİ VE YORUMLANMASINI İÇEREN SÜREÇ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A
Finansal analiz
- B
Raporlama
- C
İlişkilendirme
- D
Finansal durum
- E
Finansal kârlılık

Yanıt Açıklaması: Finansal analiz

13.SORU

İŞLETMELERDE İŞLERİN GÖRÜLMESİ VE YÜRÜTÜLMESİ İÇİN ÇALIŞANLARA ETKİLİ LİDERLİK YAPMAK ONLARI MOTİVE ETMEK VE ETKİN İLETİŞİM SAĞLAYARAK İŞLERİNİ EN İYİ ŞEKİLDE YAPMAYA YÖNLENDİRMEK YÖNETİN FONKSİYONLARINDAN HANGİSİNİ KAPSAMAKTADIR?

- A
Planlama
- B
Denetleme
- C
Örgütlenme
- D
Yöneltme

E
Yürütme

Yanıt Açıklaması: Yönetim fonksiyonları tam olarak tanımlanabilmelidir.

14.SORU

İşletmenin varlık nedenini açıklayan ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Vizyon
- B
Değerler
- C
Yasalar
- D
Misyon
- E
Teknoloji

Yanıt Açıklaması:

İşletmenin varlık nedenini açıklayan ifadeye "misyon" adı verilir. Doğru cevap "d" seçeneğidir.

15.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ PAZARLAMA KARMASINI MEYDANA GETİREN BİLEŞENLERDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A
Ürün
- B
Fiyat
- C
Dağıtım
- D
Pazarlama iletişimi
- E
Halkla ilişkiler

Yanıt Açıklaması: Pazarlama karması, bir işletmenin pazarlama programını meydana getirirken, bir araya getirip eşgüdümlediği ürün, fiyat, dağıtım ve pazarlama iletişimi olmak üzere dört bileşenden oluşan bir değişkendir.

16.SORU

İŞLETMENİN SAHİP OLDUĞU VE GELECEKTE İŞLETMEYE FAYDA SAĞLAYACAK OLAN EKONOMİK DEĞERLER AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİ İFADE EDER?

- A
Alacaklar
- B
Öz kaynaklar
- C
Kaynaklar
- D

Varlıklar
E
Bilanço

Yanıt Açıklaması: Varlıklar, işletmenin sahip olduğu ve gelecekte işletmeye fayda sağlayacak olan ekonomik değerlerdir.

18.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ PLANLAMANIN BAŞLICA ÖZELLİKLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A
Planlama geleceğe dönük bir süreçtir.
- B
Planlama alt düzey yöneticiler tarafından hazırlanmaktadır.
- C
Planlama belirsizlik ve varsayımlarla ilişkili risk içeren bir tahmin işidir.
- D
Planlama bir seçim ve karar verme sürecidir.
- E
Planlama esnek ve dinamik bir süreçtir.

Yanıt Açıklaması: Yönetim fonksiyonlarından ilki olarak kabul edilen planlama, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve olanakların seçimi veya belirlenmesidir. Özellikleri şunlardır: Planlama geleceğe dönük bir süreçtir. Planlama belirsizlik ve varsayımlarla ilişkili risk içeren bir tahmin işidir. Planlama bir seçim ve karar verme sürecidir. Planlama esnek ve dinamik bir süreçtir.

19.SORU

Müşteriler
Rakipler
Siyasal çevre
Ekonomik çevre
Yukarıda sayılanlardan hangileri işletmenin sektörel çevre elemanları arasında yer almaktadır?

- A
Yalnız I
- B
I ve II
- C
I ve III
- D
Yalnız II
- E
III ve IV

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerin sektörel çevresinin temel olarak beş bileşenden oluştuğu söylenebilir. Bu çevre elemanları arasında düzenleyici kurumlar, çıkar grupları, işgücü piyasası, tedarikçiler, stratejik ortaklar, müşteriler ve rakipler yer alır.

20.SORU

Aşağıdakilerden hangisi aynı sektörde ve aynı işi yapan iki veya daha fazla işletmenin, hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden yaptıkları anlaşmaları açıklayan kavramdır?

- A Kartel
- B Tröst
- C Konsern
- D Holding
- E Merger

Yanıt Açıklaması:

Kartel, aynı sektörde ve aynı işi yapan iki veya daha fazla işletmenin, hukuki bağımsızlıklarını yitirmeden yaptıkları anlaşmalardır. İşletmeler bu tür anlaşmayı, rekabeti azaltmak veya ortadan kaldırmak için yaparlar. Kartel anlaşması; miktar, fiyat, pazarlama ve satın alma kartelleri olmak üzere dört türüdür.

1.SORU

AŞAĞIDAKİ SEÇENEKLERİN HANGİSİNDE PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİNDEN BİRİSİ VERİLMİŞTİR?

- A Planlama belirsizlik ve varsayımlarla ilişkili risk içeren bir tahmin işidir
- B Planlama gerçekleşen faaliyetlerin bir sonucudur
- C Planlama daha çok geçmişte gerçekleşen faaliyetlerin yorumlanması ile ilgilenir
- D Planlama değişikliklere kapalı, daha statik bir süreçtir
- E Planlama, planlar vasıtasıyla hayata geçirilir.

Yanıt Açıklaması: Planlama bir seçim ve karar verme sürecidir. Planlamada örgütün gelecekte ulaşmak istediği amaçlar ile ilgili olarak bir dizi seçenek arasından seçim yapma ve karar verme zorunluluğu vardır. Planlama faaliyetinde örgüt için en uygun seçeneğe karar vermenin esas olması, planlamayı bir karar verme süreci hâline getirmektedir.

2.SORU

Aşağıdakilerden hangisi halkla ilişkilerin reklama tercih edilme nedenleri arasında yer almaz?

- A

Çoğunlukla öne çıkan birkaç reklam dışında reklamlardan kaçılmaktadır.

- B Halkla ilişkilerin kuruma güven sağlama olanağı artmaktadır.
- C Hedef tüketici, reklam mesajını ciddi olarak sorgulamaktadır.
- D Kriz dönemlerinde maliyeti yüksektir.
- E Pazarda güç dengesi üreticiden tüketiciye geçmiştir.

Yanıt Açıklaması:

Kriz dönemlerinde halkla ilişkilerin reklama tercih edilme nedeni maliyetinin yüksek değil düşük olmasındandır. Soruda yüksek dendiği için sorunun doğru şıkkıdır.

3.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ TEMEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Yazılı Kompozisyon
- B Grafik Değerlendirme Ölçeği
- C Kritik Olay
- D İkili Karşılaştırma
- E Çoklu Karşılaştırma

Yanıt Açıklaması: İkili Karşılaştırma adında bir Temel Performans Değerlendirme Yöntemi yoktur.

4.SORU

Aşağıdakilerden hangisi iş etiği yaklaşımlarından biri değildir?

- A Faydacı yaklaşım
- B Haklar yaklaşımı
- C Adalet kuramı yaklaşımı
- D Bütünleştirici sosyal sözleşme kuramı
- E Nesnel kuram

Yanıt Açıklaması:

Nesnel kuram

5.SORU

İşletmelerin mevcut ürünleri üzerinde değişiklikler yapıp rakip ürünlerden daha iyi duruma gelmelerini ve pazardaki etkililiklerini arttırmalarını sağlayan strateji aşağıdakilerden hangisidir?

- A Pazarın kaymağını alma
- B Pazara nüfuz etme
- C Pazar farklılaştırma
- D Personel farklılaştırma
- E Ürün farklılaştırma

Yanıt Açıklaması:

İşletme, ürünün kalitesini, tadını, kokusunu, tasarımını veya ambalajını değiştirerek ürünlerini daha cazip hâle getirebilir. İşletme ürün farklılaştırmayla, daha iyi bir marka imajı oluşturur. Bu da işletmenin büyümesine ve pazar payını arttırmasına sebep olur.

6.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DÖNEN VARLIKLAR ARASINDA YER ALMAZ?

- A Menkul kıymetler
- B Ticari alacaklar
- C Sermaye yedekleri
- D Stoklar
- E Hazır değerler

Yanıt Açıklaması: Sermaye yedekleri özkaynakların içinde yer alır.

7.SORU

BİR HAVAYOLU İŞLETMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ OLARAK ÇALIŞAN A'NIN OPERASYON BİRİMİNDE ÇALIŞAN B'NİN SORUNUNU ÇÖZME YETKİSİ AŞAĞIDAKİ YETKİ TÜRLERİNDEN HANGİSİNE GİRMEKTEDİR?

- A Komuta yetkisi
- B Kurmay yetki
- C Rasyonel yetki
- D Fonksiyonel yetki

- E Karizmatik yetki

Yanıt Açıklaması: İnsan kaynakları yöneticisi, kendi bölümünü yönetirken "komuta" yetkiyi kullanır. İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile ilgili olarak diğer bölüm yöneticilerine sık sık "kurmay" yetki altında danışmanlık hizmeti verirler. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının önemli bir kısmı teknik ve rutin niteliktedir. İnsan kaynakları planlaması, iş analizleri, iş değerlemesi gibi görevlerin "fonksiyonel" yetkiyle insan kaynakları yöneticisine bırakılması, diğer yöneticilerin zaman kazanmasını ve tek elden yapılmasını sağlamaktadır.

8.SORU

AŞAĞIDAKİ ORANLARDAN HANGİSİ, İŞLETMENİN 8-10 YILLIK İTİBARIYLA FİNANSAL DURUMUNA, FAALİYET SONUÇLARINA İLİŞKİN GELİŞME EĞİLİMİNİ GÖREBİLMEK İÇİN YAPILAN ANALİZ TÜRÜDÜR?

- A Karşılaştırmalı Tablolar analizi
- B Yüzde yöntemi ile analiz
- C Oran analizi
- D Statik analiz
- E Trend Analizi

Yanıt Açıklaması: Trend Analizi

9.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ PROFORMA FİNANSAL TABLOLAR'IN TEMEL KULLANIM AMACINI YANSITMAKTADIR?

- A Bütçeleme
- B Finansal kontrol
- C Finansman ihtiyacı tahmini
- D Çalışma sermayesi yönetimi
- E Yatırım

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde kısa süreli finansman ihtiyacının belirlenmesinde nakit bütçelerinden yararlanılırken, orta ve uzun süreli finansman ihtiyacının belirlenmesinde proforma finansal

GENEL İŞLETME

tablolardan yararlanılır. Bu yöntem orta ve uzun süreli finansman ihtiyacının tahmin edilmesinde en çok kullanılan yöntemdir.

10.SORU

BİR İŞLETMENİN PAZARLAMA DEPARTMANINDA FARKLI KADEMELERDE ÇALIŞAN 3 PERSONEL ARASINDA SÜREKLİ SORUN YAŞANMAKTADIR. BUNUN ÜZERİNE BU ÜÇ ÇALIŞANLA GÖRÜŞME YAPAN İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜNÜN GÖRÜŞMELER SONUNDA SINIFLANDIRDIĞI PROBLEMLER AŞAĞIDAKİ GİBİDİR :I. EN ÜST KADEMEDEKİ ÇALIŞAN BİR ALT KADEMEDEKİ ÇALIŞANA YETKİSİ DIŞINDA KALACAK İŞLER VERMEKTEDİR. II. EN ALT KADEMEDEKİ ELEMAN BULUNDUĞU POZİSYONDAKİ İŞLERİ YERİNE GETİRMEK İÇİN YETERLİ DONANIMA SAHİP DEĞİLDİR. III. ORTA KADEMEKİ ELEMAN ALT KADEMEKİ ELEMANIN YAPMASI GEREKEN İŞLERİ DE, ALT KADEMENİN YETERSİZ KALMASI SEBEBİYLE, ÜSTLENMEK DURUMUNDA KALMAKTADIR.BU PROBLEMLERE BAKILDIĞINDA PAZARLAMA DEPARTMANINDAKİ BU PROBLEM İNSAN KAYNAKLARININ NEYİ EKSİK/YANLIŞ YAPMASINDAN KAYNAKLANIYOR OLABİLİR?

- A
Kariyer yönetimi
- B
Performans yönetimi
- C
Ücretlerin adil belirlenmesi
- D
İş gerekliliklerinin belirlenmesi
- E
İş güvenliğinin sağlanması

Yanıt Açıklaması: İş gereklilikleri hangi işin hangi yetkinliklerle gerçekleştirilebileceğini ifade eden kavramdır. Cevap D şıkkıdır.

12.SORU

İşletmelerde çalışanların davranış özelliklerini anlamak yöneticilerin sahip olması gereken hangi tür yetenek ile ilgilidir?

- A
Kavramsal yetenek
- B
Beşeri yetenek
- C
Teknik yetenek
- D
Taktiksel yetenek
- E
Operasyonel yetenek

Yanıt Açıklaması:

İnsan davranışını anlamak, yöneticiler için beşeri türden bir yetenek gerektirmektedir.

13.SORU

KARYA FİRMASININ GENEL MÜDÜRÜ HAKAN BEY, PERİYODİK OLARAK RAPORLARI OKUMAKTA, BİLGİLERİ TOPLAYARAK YADA BİREYLERLE İRTİBAT KURARAK İŞLETMEYİ VE DIŞ ÇEVRESİNİ DAHA İYİ ANLAMAK AMACIYLA İŞLETME İÇİNDEN VE DIŞINDAN BİLGİ TOPLAYARAK HANGİ YÖNETSEL ROLÜ GERÇEKLEŞTİRMEKTEDİR?

- A
Kişilerarası roller-Birleştirici rolü
- B
Bilgi sağlama rolü-Monitör rolü
- C
Karar verici rolü-Kaynak dağıtıcı rolü
- D
Karar verici rolü-Bilgi yayma rolü
- E
Kişilerarası roller-Sözcü Rolü

Yanıt Açıklaması: Bilgi sağlama rolü-Monitör rolü: Periyodik raporları okuyarak yada bireylerle irtibat kurarak işletmeyi ve dış çevresini daha iyi anlamak amacıyla işletme içinden ve dışından bilgi toplamayı içerir.

14.SORU

Örgüt yapısının ahlaki belirsizlikleri azaltacak şekilde tasarlanması etik davranışa ilişkin faktörlerden hangisiyle daha yakından ilgilidir?

- A
Bireyin ahlaki gelişim seviyesi
- B
Bireysel özellikler
- C
Yapısal değişkenler
- D
Sorunun etki gücü
- E
Bireyin bilişsel yapısı

Yanıt Açıklaması:
Yapısal değişkenler

15.SORU

BİR İŞLETMENİN 8-10 YILLIK UZUN DÖNEMLER İTİBARIYLA FİNANSAL DURUMUNA VE FAALİYET SONUÇLARINA İLİŞKİN GELİŞME EĞİLİMİ GÖRÜLMÜK İSTENİYORSA AŞAĞIDAKİ FİNANSAL ANALİZLERDEN HANGİSİ YAPILMALIDIR?

- A
Yüzde yöntemi ile analiz
- B

Trend analizi

C

Karşılaştırmalı tablolar analizi

D

Cari oran analizi

E

Kaldıraç oranı analizi

Yanıt Açıklaması: Bir işletmenin 8-10 yıllık uzun dönemler itibarıyla finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına ilişkin gelişme eğilimi görülmek isteniyorsa trend analizi yapılmalıdır.

16.SORU

AŞAĞIDAKİ ÜRETİM FAKTÖRLERİNDEN HANGİSİ KENDİSİ DIŞINDAKİLERİ BİR ARAYA GETİRİCİ ÖZELLİK TAŞIYARAK DİĞERLERİNDEN AYRILMAKTADIR?

A

Emek

B

Sermaye

C

Doğal kaynaklar

D

Girişimcilik

E

Kapital

Yanıt Açıklaması: Girişimcilik, kendisi dışındaki üretim faktörlerini (doğal kaynaklar, emek ve sermaye) bir araya getirerek mal ve hizmet üretmek olarak tanımlanmaktadır. Doğru cevap D seçeneğidir.

18.SORU

İşletmede kimlerin çalışacağından işletmenin nasıl bir bölümlendirmeye sahip olacağı gibi çeşitli konularda karar verilen araştırma türü aşağıdakilerden hangisidir?

A

Hukuki araştırmalar

B

Finansal araştırmalar

C

Örgütsel araştırmalar

D

Teknik araştırmalar

E

Ekonomik araştırmalar

Yanıt Açıklaması:

Fizibilite çalışmaları bazı kapsamlı çalışmaları içerir. Bu kapsamlı çalışmalar, ekonomik, teknik, finansal, hukuk ve örgütsel araştırmalardır. Araştırmaların yapılmasının sebebi, kurulacak yerin en iyi olması, en iyi işletme büyüklüğünün

saptanması ve en uygun işletme konusunu belirlemek içindir. Tüm araştırmalar tamamlandıktan sonra, işletmenin içinde çalışacak insan gücünün belirlenmesine karar verilir. Örgütsel araştırmalar sürecinde, işletmede kimlerin çalışacağı, hangi yetki ve sorumluluklarla görev yapacakları, işletmenin nasıl işgücüne ve bölümlendirmeye sahip olması gerektiği gibi konulara karar verilir.

19.SORU

Bölüm yöneticileri, insan kaynakları planlaması, iş analizleri ve iş değerlemesi gibi görevlerini hangi yetki türüyle insan kaynakları yöneticisine bırakırlar?

A

Komuta yetkisi

B

Kurmay yetki

C

Fonksiyonel yetki

D

Geleneksel yetki

E

Ussal yetki

Yanıt Açıklaması:

Fonksiyonel yetki, belli bir konuda uzman olan yöneticiye, uzman olduğu konuyla ilgili olmak üzere, tıpkı komuta yetkisi gibi yaptırım hakkı verir. Ancak bu yetki belli bir görevle sınırlıdır. Bölüm yöneticileri insan kaynakları planlaması, iş analizleri ve iş değerlemesi gibi görevlerini fonksiyonel yetki türüyle insan kaynakları yöneticisine bırakırlar. Böylece, diğer yöneticiler kendi uzmanlık alanlarına daha fazla zaman ayırabilirler ve insan kaynakları planlaması, iş analizleri ve iş değerlemesi gibi görevlerin tek elden yapılması sağlanır.

20.SORU

Bir bankanın dijital bankacılık kapsamında sanal robotlardan yararlanması, ne tür bir yenilik olarak değerlendirilmelidir?

A

Süreç

B

Ürün

C

Pazarlama

D

Organizasyon

E

Teknoloji

Yanıt Açıklaması:

Doğru yanıt " Süreç yeniliği " olmalıdır. Süreç yeniliği, "Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş

bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın ürün/hizmet üretim ve sunum süreçlerinde yaptıkları yenilikler ve değişikliklerdir. Bu tür yenilikler üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır.

1.SORU

Abraham Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi"nde piramidin (hiyerarşinin) tabanındaki ihtiyaç aşağıdakilerden hangisidir?

- A Saygı ihtiyacı
- B Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
- C Fizyolojik ihtiyaçlar
- D Güvenlik ihtiyacı
- E Ait olma ve sevgi ihtiyacı

Yanıt Açıklaması:

Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi"nde piramidin en altında fizyolojik ihtiyaçlar yer alır.

3.SORU

"Bir üretim sisteminin beklenmedik talep değişikliklerine yanıt verebilmesine denir" Yukarıdaki cümledeki boşluğa aşağıdakilerden hangisi gelmelidir?

- A Maliyet
- B Verimlilik
- C Etkinlik
- D Kapasite
- E Esneklik

Yanıt Açıklaması:

Kapasite üretim sisteminin gerçekleştirebileceği üretim düzeyini ölçer. Verimlilik bir şeyi doğru yapmak, etkinlik ise doğru şeyi yapmak olarak tanımlanabilir. Maliyet ise üretilen mal ve hizmetlerin ne kadara mal olduğuyla ilgili bir kavramdır.

4.SORU

Bir işletme yöneticisinin çalışanlardan bazı konularda bilgi toplaması, yönetici rollerinden hangisini açıklamaktadır?

- A Girişimci rolü
- B

- Sözcü rolü
- C Sorun çözücü rolü
- D Arabulucu rolü
- E Monitör rolü

Yanıt Açıklaması:

Yöneticilerin işletmelerdeki monitör rolü, işletme içinden (çalışanlardan) ve işletme dışından (diğer paydaşlardan) işletme ve çevresi ile ilgili bilgi toplamayı içerir.

8.SORU

AŞAĞIDA BELİRTİLEN CÜMLE YADA CÜMLELERDEN HANGİ YADA HANGİLERİ DOĞRUDUR? I. YÖNETİCİ YÖNETİM İŞİNİ YAPAN , İNSANLARI BELİRLİ AMAÇLARI GERÇEKLEŞTİRECEK İŞLERİ YAPMALARİ İÇİN YÖNLENDİREN VE YÖNETEN KİŞİDİR II. YÖNETİCİ, BAŞKALARINA NEYİ NASIL YAPACAKLARINI SÖYLER, YAPILAN ÇALIŞMALARİ İZLER VE KONTROL EDER III. YÖNETİCİ, YÖNETİM ALANINDA BİRİKMiŞ BİLGİ BİRİKİMİNE İLAVETEN KENDİ BİREYSEL BECERİ VE YETENEKLERİNİ KULLANARAK BAŞKALARI İLE BİRLİKTE ÇALIŞIR VE YÖNETMEKTE OLDUĞU BİRİMİ, AMAÇLARIYLA BİRLİKTE ÇALIŞTIĞI KİŞİLER VASITASIYLA ULAŞTIRIR IV. YÖNETİMİ BİR MESLEK OLARAK YAPAN PROFESYONEL YÖNETİCİLER, KARI VE RİSKİ BAŞKASINA AİT OLMAK ÜZERE MAL VE HİZMET ÜRETMEK İÇİN ÜRETİM FAKTÖRLERİNİ BİRARAYA GETİREREK YÖNETİR VE BUNUN KARŞILIĞINDA ÜCRET ALIR V. YÖNETİCİNİN BAŞARISI YÖNETMEKLE GÖREVLİ OLDUĞU BİRİMİN AMAÇLARINA NE DERECE ULAŞTIĞINA BAĞLI OLARAK DEĞERLENDİRİLİR VE BUDA YÖNETİCİNİN BAŞARISININ BÜYÜK ÖLÇÜDE BAŞKALARINA BAĞLI OLDUĞU ANLAMINA GELİR

- A I. Yalnız III
- B II. II ve IV
- C Yalnız IV
- D I, II, III, IV ve V
- E I, II, IV ve V

Yanıt Açıklaması: I. Yönetici yönetim işini yapan , insanları belirli amaçları gerçekleştirecek işleri yapmaları için yönlendiren ve yöneten kişidir II. Yönetici, başkalarına neyi nasıl yapacaklarını

söyler, yapılan çalışmaları izler ve kontrol eder III. Yönetici, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimine ilaveten kendi bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak başkaları ile birlikte çalışır ve yönetmekte olduğu birimi, amaçlarıyla birlikte çalıştığı kişiler vasıtasıyla ulaştırır IV. Yönetimi bir meslek olarak yapan profesyonel yöneticiler, kari ve riski başkasına ait olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini biraraya getirerek yönetir ve bunun karşılığında ücret alır V. Yöneticinin başarısı yönetmekle görevli olduğu birimin amaçlarına ne derece ulaştığına bağlı olarak değerlendirilir ve buda yöneticinin başarısının büyük ölçüde başkalarına bağlı olduğu anlamına gelir.

9.SORU

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının ilk basamağı aşağıdakilerden hangisidir?

- A Hayırseverlik sorumluluğu
- B Geleneksel sorumluluklar
- C Ekonomik sorumluluklar
- D Yasal sorumluluklar
- E Etik sorumluluklar

Yanıt Açıklaması:

Ekonomik sorumluluklar

10.SORU

AŞAĞIDAKİ YÖNETSEL YETENEKLERDEN HANGİSİ ALT YÖNETİM KADEMESİNDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLER İÇİN ÇOK ÖNEMLİDİR?

- A Teknik yetenek
- B Temel yetkinlik
- C Hoşgörü yeteneği
- D Kavramsal yetenek
- E Karar verme yeteneği

Yanıt Açıklaması: Teknik yeteneğe sahip olmak özellikle yönetimin alt kademelerinde faaliyet gösteren yöneticiler açısından büyük önem taşır. Çünkü bu kademedeki yöneticiler direkt olarak işletmenin ürünlerini üreten ya da müşterilerine hizmet veren personelin yönetiminden sorumludur ve bahsi geçen personel için teknik bilgi ve becerinin uygulanması, yapılacak işlerin esasını oluşturur. Teknik yetenek özellikle yönetimin alt kademelerinde önem taşıdığı için,

alt yönetim kademelerine yapılacak olan terfilerde teknik yeteneği yüksek olan çalışanlar tercih edilir.

12.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YÖNETİMİN UNSURLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A İşletmenin amaçları
- B Yönetimin işlevleri
- C İş yapacak insanlar
- D Üretim
- E Etkililik ve verimlilik

Yanıt Açıklaması:

Yönetimin unsurları şöyledir; 1. Yönetim, başkaları ile birlikte çalışarak ve onlar vasıtasıyla iş görmektir. Bu sebeple yönetimden bahsedebilmek için işi yapacak insanlara ihtiyaç vardır. 2. Yönetim, işlerin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini gerektirir. 3. İşlerin başkaları vasıtasıyla, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için kaynakların koordineli bir şekilde kullanılmasında yönetimin fonksiyonlarından (planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim) yararlanılmalıdır. 4. Yönetimde temel nokta, önceden belirlenen amaçlara ulaşmaktır.

13.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletmenin iç çevresi sınırları içinde kalan alt sistemlerden biridir?

- A Vizyonu
- B Rakipleri
- C Müşterileri
- D Tedarikçileri
- E İşgücü piyasası

Yanıt Açıklaması:

Vizyonu

16.SORU

Aşağıdakilerden hangisi bir üretim sürecini değerlendirmede kullanılan öğelerden biri değildir?

- A Kapasite
- B Geri bildirim
- C

Etkinlik
D
Esneklik
E
Verimlilik

Yanıt Açıklaması:

Geribildirim, çıktılar için önceden tanımlanan özellikler ile gerçekleşen özellikler arasındaki farklılığı gösteren, düzeltici kararların alınmasında kullanılan bir bilgi akışıdır. Üretim sürecini değerlendirmede kullanılmaz.

17.SORU

AKS FİRMASININ AŞAĞIDA BELİRTİLEN PLANLAMA SÜREÇLERİNDEN HANGİSİNİ İZLEMESİ GEREKSİZDİR? I. ÖRGÜTSEL AMAÇLARIN BELİRLENMESİ II. GELECEKTEKİ OLASI OLAYLARIN VE VARSAYIMLARIN BELİRLENMESİ III. SEÇENEKLERİN BELİRLENMESİ IV. RAKİPLERİN PAZAR ANALİZLERİNİN YAPILMASI V. EN İYİ ALTERNATİFLERİN SEÇİMİ VI. UYGUN ALT PLANLARIN HAZIRLANMASI VII. PLANLARIN UYGULANMASI

- A
II. V.
- B
I. III. VI. VII.
- C
Yalnız II.
- D
Yalnız IV.
- E
Yalnız III.

Yanıt Açıklaması: I. Örgütsel amaçların belirlenmesi II. Gelecekteki olası olayların ve varsayımların belirlenmesi III. Seçeneklerin belirlenmesi V. En iyi alternatiflerin seçimi VI. Uygun alt planların hazırlanması VII. Planların uygulanması

18.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılan niteliksel ölçütlerden biridir?

- A
Çalışan insan sayısı
- B
Kullanılan sermaye miktarı
- C
Teknolojik güç
- D
Harcanan enerji
- E
Pazarlık gücü

Yanıt Açıklaması:

Pazarlık gücü

19.SORU

I- Dönemlik bir finansal tablodur
II- Faaliyetler sonucu sermayedar için artış yaratan olaylar hasılat olarak nitelendirilir
III- Gelir tablosu işletmenin fotoğrafını gösteren bir unsurdur
Gelir tablosu ile ilgili yukarıda verilen ifadelerden hangisi/hangileri doğrudur?

- A
Yalnız I
- B
Yalnız III
- C
I ve II
- D
I ve III
- E
II ve III

Yanıt Açıklaması:

İşletmeler için Bilanço bir fotoğrafa benzetilirken gelir tablosu ise işletmenin filmi göstermektedir.

20.SORU

İşletmelerin ihtiyaç duydukları fonların belirlenerek en uygun kaynaklardan sağlanması ve sağlanan bu fonların en uygun alanlara yatırılarak yönetilmesine ne denmektedir?

- A
Yatırım
- B
Finansal yönetim
- C
Sermaye
- D
Fon akımları
- E
Nakit akımları

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerin ihtiyaç duydukları fonların belirlenerek en uygun kaynaklardan sağlanması ve sağlanan bu fonların en uygun alanlara yatırılarak yönetilmesine finansal yönetim denir.

15.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ VEYA HANGİLERİ "YÖNETİMİN FONKSİYONLARI"NDANDIR? I. YÖNELTME II. LİDERLİK III. PLANLAMA IV. ÖRGÜTLEME

- A
I-III
- B

II-III
C
III-IV
D
I-II-III
E
I-III-IV

Yanıt Açıklaması: Yönetimin fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontroldür.

1.SORU

I. MAAŞ II. TEŞVİK PRİMİ III. EĞİTİM ÜCRETİ IV. LOJMAN YUKARIDA VERİLEN MADDELERDEN HANGİSİ/HANGİLERİ DOĞRUDAN ÖDEME İÇİNDE YER ALMAKTADIR?

A
I ve II
B
Yalnız I
C
II ve IV
D
III ve IV
E
I ve IV

Yanıt Açıklaması: Doğrudan Ödeme: Çalışanın eline para olarak geçen temel ücret, maaş ve teşvik primlerini içerir.

2.SORU

Aşağıdaki işlemlerden hangileri işletmelerin kuruluş aşamasında yaptığı işlemlerdir?

I- Belediyeden işyeri açma/çalıştırma ruhsatı alınması
II- Tutulması zorunlu defterlere envanter kayıtlarının yapılması
III- Vergi dairesine damga vergisi yatırılması
IV- Ticaret ve Sanayi odasına kayıt yaptırılması

A
I-III-IV
B
II-III-IV
C
I-II-III
D
I-III
E
II-IV

Yanıt Açıklaması:

Tutulması zorunlu defterlere envanter kayıtlarının yapılması işletmelerin kuruluş aşamasında değil; daha sonraki dönemlerde faaliyetlerine devam ettikleri zaman yaptıkları bir işlemdir.

3.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İŞLETMELERİN HAZIRLADIĞI TEMEL FİNANSAL TABLOLARDAN BİRİ DEĞİLDİR?

A
Mizan
B
Gelir tablosu
C
Bilanço
D
Nakit akım tablosu
E
Özkaynaklarda değişim tablosu

Yanıt Açıklaması: Mizan

4.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletmenin iç çevresinin bir unsurudur?

A
Örgüt kültürü
B
Müşteriler
C
Rakipler
D
Tedarikçiler
E
Sosyokültürel çevre

Yanıt Açıklaması:

Örgüt kültürü ortak anlam, anlayış ve anlamlandırma çabalarıdır. İşletme içinde paylaşılan değer, norm ve davranış kalıpları o işletmenin kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü işletmenin iç çevresinin bir unsurudur.

5.SORU

TEMEL MUHASEBE EŞİTLİĞİNİN HER ZAMAN EŞİTLİK HÂLİNDE KALABİLMESİ İÇİN FİNANSAL NİTELİKLİ OLAYLARIN KAYDINDA MUTLAKA EN AZ İKİ AYRI HESAP KULLANILARAK HESAPLANMASINA MUHASEBEDE VERİLEN İSİM AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

A
Güvenilirlik esası
B
Çift taraflı kayıt esası
C
Likidite esası
D
Faaliyetin gerçekleştiği anda kaydedilmesi esası
E
Raporlama esası

Yanıt Açıklaması: Çift taraflı kayıt esası
6.SORU

"MÜŞTERİLER İÇİN DEĞER YARATMA, DEĞERİ SUNMA VE TANITMAYI HEDEFLEYEN, ORGANİZASYONA VE ONUN PAYDAŞLARINA YARAR SAĞLAMA AMACIYLA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİ YÖNETMEYE YÖNELİK BİR SÜREÇLER DİZİSİ VE ÖRGÜTSEL BİR FONKSİYONDUR" İFADESİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN TANIMIDIR?

- A Üretim
- B Pazarlama
- C Yönetme
- D Organizasyon
- E Denetleme

Yanıt Açıklaması: Pazarlama, müşteriler için değer yaratma, değeri tanıtmaya ve sunmayı hedefleyen ve organizasyona ve onun paydaşlarına yarar sağlama amacıyla müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik bir süreçler dizisi ve örgütsel bir fonksiyondur.

7.SORU

Yazılı kompozisyon
Kritik olay
Grafik değerlendirme ölçeği
Pareto analizi
Balık kılçığı diyagramı
Yukarıdakilerin hangileri temel performans değerlendirme yöntemleri arasında sayılmaktadır?

- A Yalnız I.
- B I. ve II.
- C I., II. ve III.
- D I., II., III. ve IV.
- E I., II., III., IV. ve V.

Yanıt Açıklaması:

Temel performans değerlendirme yöntemleri arasında yazılı kompozisyon, kritik olay, grafik değerlendirme ölçeği, davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri, çoklu karşılaştırma ve amaçlara göre yönetim değerlemesi gibi yöntemler kullanılmaktadır.

8.SORU

YÖNETİM FONKSİYONLARINDAN İLKİ OLARAK KABUL EDİLEN..... AMAÇLAR İLE

BUNLARA ULAŞTIRACAK ARAÇLARIN VE OLANAKLARIN SEÇİMİ VEYA BELİRLENMESİDİR. İLE NEYİN, NE ZAMAN, NEREDE, NASIL, KİM TARAFINDAN, HANGİ SEBEPLE, HANGİ MALİYET-SÜRE VE KALİTEDE YAPILACAĞI GİBİ SORULARA CEVAP ARANIR. DİĞER YÖNETİM FONKSİYONLARININ TAMAMINI HAREKETE GEÇİREN, YÖNETİMİN İLK FONKSİYONU OLARAK KABUL EDİLİR. DİĞER YÖNETİM FONKSİYONLARININ BAŞARIYA ULAŞABİLMESİ, ÖNCELİKLEFONKSİYONUNUN ETKİN BİÇİMDE YERİNE GETİRİLMESİNE BAĞLIDIR.

- A Uzmanlaşma
- B Kurgulama
- C Yönetme
- D Örgütlenme
- E Planlama

Yanıt Açıklaması: Yönetim fonksiyonlarından ilki olarak kabul edilen planlama amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve olanakların seçimi veya belirlenmesidir. Planlama ile neyin, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, hangi sebeple, hangi maliyet-süre ve kalitede yapılacağı gibi sorulara cevap aranır. Planlama diğer yönetim fonksiyonlarının tamamını harekete geçiren yönetimin ilk fonksiyonu olarak kabul edilir. Diğer yönetim fonksiyonlarının başarıya ulaşabilmesi, öncelikle planlama fonksiyonunun etkin biçimde yerine getirilmesine bağlıdır.

9.SORU

Aşağıdakilerin hangisi insan kaynakları yönetimi varsayımlarından birisidir?

- A İnsan odaklılık
- B Danışmanlık hizmeti vermek
- C İnsan bir maliyet unsuru
- D İş yönlendiren insan
- E Dinamik bir yapı

Yanıt Açıklaması:

İnsan odaklılık, danışmanlık hizmeti sunmak, kaynak anlayışı, dinamik bir yapı kurmak, insanın önemli bir girdi olduğu anlayışı, misyon ve değer anlayışları, toplam kalite yönetimi, toplam kalite

yönetimi, işi yönlendiren insan, stratejik planlama gibi varsayımlar, insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu ve personel yönetiminden ayrılmasını sağlayan varsayımlardır. İnsanın bir maliyet unsuru olduğu görüşü personel yönetimi görüşüdür.

10.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin temel fonksiyonlarından biri değildir?

- A Denetim
- B Yönetim
- C Finansman
- D Üretim
- E Pazarlama

Yanıt Açıklaması:

Denetim, işletmelerin temel fonksiyonlarından biri olan muhasebe fonksiyonu ile ilgili bir alandır. Temel bir fonksiyon olmaktan çok bir alt fonksiyon olarak değerlendirmek daha doğru olur.

11.SORU

İŞLETME İÇERİSİNDEKİ ÇEŞİTLİ OPERASYONEL VE YÖNETSEL FONKSİYONLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BUNLARDAN BİRİSİNDEKİ DEĞİŞİMİN DİĞERLERİNİ NASIL ETKİLEDİĞİNİ, İŞLETME İLE ONUN FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ ÇEVRE KOŞULLARI ARASINDAKİ BELİRSİZ İLİŞKİLERİ GÖREBİLMİYİ VE GENEL GİDİŞ YOLLARI HAKKINDA DÜŞÜNMEYİ GEREKTİREN YÖNETSEL YETENEK AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A Teknik Yetenek
- B Beşeri Yetenek
- C Öngörü sel Yetenek
- D Kavramsal Yetenek
- E Bilişsel Yetenek

Yanıt Açıklaması: Yönetimsel yeteneklerin neler olduğu bilinmeli ve aralarındaki farklar kavranmış olmalıdır.

12.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ İŞLETMEYE BİR NAKİT GİRİŞİDİR?

- A Peşin satışlar
- B Faiz ödemeleri
- C Maaş ödemeleri
- D Ödenen vergiler
- E Borç ödemeleri

Yanıt Açıklaması: Peşin satışlar

13.SORU

İşletmelerde mevcut kaynaklar ile en iyi sonuçlara ulaşmaya ne ad verilir?

- A Etkililik
- B Verimlilik
- C Liderlik
- D Yönetim
- E Teknik yetenek

Yanıt Açıklaması:

Yoğun bir rekabet ortamında ve belirsizlik koşullarında faaliyet gösteren günümüz işletmelerinde görülen faaliyetlerin rastgele değil, etkili ve verimli olması gerekmektedir. Etkililik, mevcut kaynaklar ile en iyi sonuçlara ulaşmayı, verimlilik ise en az kaynak kullanımı ile en fazla çıktıya ulaşabilmeyi ifade etmektedir.

14.SORU

KÜÇÜK İŞLETMELERDE PERSONEL İŞLERİ GENELLİKLE HANGİ BÖLÜM ALTINDA YÖNETİLMEKTEDİR?

- A Mali işler
- B Pazarlama
- C Üretim
- D Halal ilişkiler
- E Lojistik

Yanıt Açıklaması: Küçük işletmelerde personel işleri genellikle mali işler bölümü tarafından yapılır.

15.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SÜREKLİ PLANLAR TÜRLERİNDEN BİRİSİDİR?

- A
Program
- B
Proje
- C
Bütçe
- D
Taktik planlar
- E
Kural

Yanıt Açıklaması: İşletmelerde devamlı ve tekrarlayan faaliyetlere ışık tutması ve rehberlik etmesi için hazırlanan ve her an yararlanılan planlar ise sürekli planlar olarak adlandırılır. Esnek olmayan ve kesin eylem gerektiren bir plandır. Kuralların geçerli olduğu durumlarda sorumlu personelin takdir hakkı ve inisiyatif kullanmasına izin verilmez.

17.SORU

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI ARASINDA YER ALAN PERSONELİ EĞİTİM İÇİN GÖREVİNDEN UZAKLAŞTIRMADAN, YAPTIĞI İŞ SIRASINDA EĞİTMEK AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ OLARAK ADLANDIRILMAKTADIR?

- A
Güncelleme eğitimi
- B
Oryantasyon eğitimi
- C
İş dışı eğitim
- D
İşbaşı eğitimi
- E
Sınıf eğitimi

Yanıt Açıklaması: İşbaşı eğitim, personeli eğitim için görevinden uzaklaştırmadan, yaptığı işin başında eğitmeyi sağlar.

19.SORU

Aşağıdakilerden hangisi nakit girişine yol açan faaliyetlerden değildir?

- A
Nakit sermaye artırım
- B
Nakit şeklinde borçlanmalar
- C
Nakit olarak alınan tazminatlar
- D
Alacakların tahsili
- E
Veresiye satışlar

Yanıt Açıklaması:

Veresiye satışlar değil peşin satışlar nakit girişine yol açar.

ONLİNE DÖNEMDE NELER SORULDU?

GENEL İŞLETME 107U

1. Aşağıdakilerden hangisi üretim sisteminin girdi unsurunda yer almaktadır?
- **Bilgi**
2. İşletmenin dönen varlıklarının kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile bulunan organ aşağıdakilerden hangisidir?
- **Cari Oran**
3. Mevcut değerlendirmenin bir önemli parçası da iş tanımlayan bir değerlendirme ve bunu gerçekleştirmek üzere yapılan bir araştırma olan.....dır/dir.Buradan elde edilen bilgiler kullanılarak, yöneticiler iş tanımı ve iş gereksinimleri geliştirdiler. bir işin yazılı açıklaması, işin tanımlanmasıdır .
.....Olarak ifade ettiğim kavram; bir işin hangi görevlerin yerine getirmesi ile nasıl bir ortamda hangi araç gereçle gerçekleştirileceğini göstermektedir.
Yukarıdaki cümlede yer alan boşluklara sırasıyla gelmesi gereken kavramlar aşağıdakilerden hangisidir?
- **İş analizi - İş tanımı**
4. Üretim sisteminin amaçlarını geliştirme derecesine ne ad verilir?
- **Etkinlik**
5. Belirli bir işletme, meslek grubu veya endüstri içinde etkisi açıdan çalışanlardan veya üyelerden beklenen ve istenen davranış türlerini açıklayan bildirimleri ne ad verilir?
- **Etik kodlar**
6. I. İnsan odaklılık
II. Misyon ve değer
III. Klasik yöntem
IV. Kalıplar ve normlar
Yukarıdakilerden hangisi veya hangileri personel yönetimi kavramının özellikleri arasında yer alır?
- **III ve IV**
7. Başka bir ürünün üretiminde kullanılan ürünlere ne ad verilir?
- **Endüstriyel ürünler**
8. Aşağıdakilerden hangisi planlama ile ilgili özelliklerden biri değildir?
- **Planlama geçmiş ile ilişkili belirli kestirimleri içerir**
9. Aşağıdakilerden hangisi araçlara yönelik satış özendirme araçlarından biri değildir?
- **Bayi toplantıları**
10. Aşağıda dağıtım kanalı ile ilgili verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?
- **dağıtım kanalları kararları genellikle diğer işletmelere göre kısa dönemli bağlılık gerektirmektedir.**
11. Türkiye'de yakın zamanda faaliyetlerine başlayan ve fiyat indirimleri uygulayan bir marketin 8.000 civarı şube sayısına ulaşarak en büyük market zinciri hangi büyüme stratejisine örnektir?
- **Pazara nüfuz ederek yatay büyüme**
12. İşletmenin fotoğrafı olarak da adlandırılan ve işletmenin ekonomik ömrü içerisinde sahip olduğu varlıkları ile öz kaynakların ve borçlarının belirli bir andaki durumunu ortaya çıkan tablo aşağıdakilerden hangisidir?
- **Finansal durum tablosu**

13. Yöneticilerin, işletmenin iç ve dış çevresini ilgilendiren bilgi kaynaklarını inceleyip araştırarak ya da kişilere bağlantıya geçerek içinde bulunan durumları daha iyi anlama çabası içinde olması hangi tür rol kapsamına girer?
- **Monitör rolü**
14. Dönen varlıklar, bir faaliyet dönemi içinde kullanılacak, tüketilecek, satılacak, tahsil edilecek unsurlar ile paranın kendisinden oluşur. dönen varlıklar nakte dönüşümü kolay olan, likiditesi yüksek olan varlık unsurlarıdır. Buna göre aşağıdakilerden hangisi bir dönen varlık unsurudur?
- **Stoklar**
15. Uygun insan kaynakları politikaları ve hatta tesisler içerisinde bir turu içermesi gereken, yeni işe girenlere işletme amaçları, tarihi, felsefesi, üst düzey yöneticilerin tanıtılması, işletmeiye prosedürleri ve kuralları hakkında bilgiler veren faaliyete ne ad verilir?
- **İşletme oryantasyonu**
16. İşletmelerin tüm çerçevesine etkileme potansiyeline sahip olan en dış çevre aşağıdakilerden hangisi?
- **Küresel çevre**
17. I. Örgütün sahip olduğu kaynakların nasıl konumlandırıldı
II. Yapılması gereken görevler de ne tür bir iş bölümünde gidildiği
III. İşletmedeki birimlerin nasıl koordine edildiği
Örgütlenme süreci sonucunda yukarıdakilerden hangileri belirlenmiş yol?
- **I. II. III**
18. I. Eğitim maliyeti
II. İşte işten çıkarma maliyeti
III. Düşük kar
IV. Oryantasyon sorunları
Yukarıdakilerden hangileri işe en uygun niteliklere sahip çalışını bulmak için yürütülen seçim sürecinde ortaya çıkabilecek hataların olumsuz sonuçları arasında yer alır?
- **I, II, III, IV**
19. I. Oryantasyon
II. Eğitim
III. Kariyer yönetimi
IV. Ücret yönetimi
Yukarıdakilerden hangisi leri insan kaynakları yönetim sürecinde yetkin ve yüksek performanslı çalışanları elde tutmak amacıyla yürütülen faaliyet aşamaları lğdır?
- **III ve IV**
20. İşletmelerde yürütülen işlerin hangi adım ve işlem basamakları ile yapılabileceğini tam olarak tanımlayarak standart bir faaliyete rehberi niteliği taşıyan uygulama biçimi aşağıdakilerden hangisidir?
- **Prosedür**
21. Aşağıdaki ifadelerden hangisi fabrikasyon sistemi ile ilgilidir?
- **Genellikle girişimci ve yönetici farklı kişilerdir**
22. İşletmelerde yürütülen işlemler veya kullanıma verilen araçlara uygun bölümlerin oluşturulması durumunda hangi temele dayalı bölümlendirme yapıldığını ifade etmek mümkün olmaktadır?
- **Süreç temeline göre bölümlendirme**

23. yöneticinin, işletmenin işlevsel uzmanlık alanları kapsamındaki belirli görevleri üstlenerek yürütülmesi için gereksinim duyulan işe özgü bilgi ve becerileri kapsayan yeteneği aşağıdakilerden hangi?

- **Teknik yetenek**

24. İşletmenin sosyal sürdürülebilir amacını en iyi tanımlayan ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- **İşletmenin içinde ve dışında var olan, işletme ile ilgili sosyal unsurların ihtiyaçlarının ve sorunlarını giderilmesine yönelik yapılan çalışmalar yapmaktadır.**

25., doğru sayıda ve nitelikte çalışanın doğru yer ve zamanda yöneticiler tarafından bir araya getirilmesini sağlayan bir süreçtir.

İnsan Kaynakları yönetiminin fonksiyonları açısından Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi en doğru şekilde tamamlar?

- **İnsan kaynakları planlaması**

26. Bilanço ile gelir tablosu arasındaki ilişki aşağıdakilerden hangisinde benzetilebilir?

- **Bilanço= fotoğraf ve gelir tablosu= film**

27. İşletme sahipleri tarafından işletmeye sağlanan kaynaklar 50.000 TL , bankadan alınan krediler 7.000 TL ve diğer kreditorlerce sağlanan kaynaklar 10.000 TL olduğuna göre, işletmenin sahip olduğu ve gelecekte işletmeye fayda sağlayacak olan ekonomik değerler kaç TL'dir?

- **72.000**

28. I. İnsanın rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynak olması

III. rekabetçi başarı için işletme stratejisinin önemli bir parçası olması

III. işletme performansına insan kaynağına bağlı olması

IV. insan kaynağının önemli bir maliyet unsuru olması

Yukarıdakilerden hangileri insan kaynakları yönetiminin önemini açıklayan nedenler arasında yer?

- **I, II , ve III**

29. TEMA Vakfı, üretim süreçlerinin bir sonucu olarak çevresel atık üreten bir işletmenin hangi çevresinde yer alır?

- **Sektörel çevresinde**

30. I. Üçgen iletişim

II. Aşağı doğru iletişim

III. Paralel iletişim

IV. Yukarı Doğru iletişim

V. Yatay iletişim

VI. Çapraz ile İletim iletişim

Yukarıdaki verilere göre aşağıdakilerden hangisinde biçimsel iletişimin türleri en doğru ve en kapsamlı biçimde verilmiştir?

- **II, IV,V ve VI**

31. Aşağıdakilerden hangisi işletmeye nakit girişine yol açan işlemlerden değildir?

- **Peşin alışlar**

32. İşletmenin birbirini izleyen birden fazla döneme ait finansal tabloların analizi..... analizidir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- **Dinamik analiz**

33. İşletmenin bir bütün olarak görüldüğü, üm işletmeyi ilgilendiren uzun dönemli genel politika ve stratejilerin belirlendiği ne işletme ile dış çevre arasındaki ilişkilerin yönlendirildi kademe aşağıdakilerden hangisidir?

- Üst

34. Birey veya grubun davranışlarının doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında tüm hüküm vermeyi sağlayan ahlaki ilkeler ve değerler toplamına ne ad verilir?

- Etik

35. İşletme ile ilgili taraflardan hangisi, muhasebe bilgisini işletme fonksiyonlarının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü için kullanılır?

- işletmenin yöneticileri

36. İnsan kaynağı arzının (mevcut insan kaynağının belirlenmesi) ve insan kaynağı talebinin (insan kaynağı ihtiyacının) belirlenme kapsayan sürece ne ad?

- İnsan kaynaklar planlaması

37. Karı ve riski başkasına ait olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirmesi karşılığında ücret alan örgüt çalışanlarını ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- Yönetici

38. Yaptıkları iş bakımından işletmelerin ayrıldığı sınıflar aşağıdakilerden hangisinde birlikte ve doğru olarak verilmiştir?

- Ürün üreten işletmeler, hizmet işletmeleri, Ticaret işletmeleri

39. İnsan kaynağını diğer üretim faktörlerinden ayıran en belirgin özellik aşağıdakilerden hangisidir?

- insanın geliştirilebilir bir varlık olması

40. Reklamın hangi özelliği reklama meşruluk kazandırmaktadır?

- Reklamın kamuya açık olması

41. Aşağıdakilerden hangisi planlama ile ilgili özelliklerden biri değildir?

- Planlama geçmiş ile ilişkili belirli kestirimler içerir

42. Çalışanın eline para olarak geçen temel ücret, maaş ve teşvik primleri şeklindeki ödemelere ne ad verilir?

- Doğrudan ödeme

43. Aşağıda yer alan hangi üretim sistemi sipariş temeline dayalı olarak işletmekte ve kişilere bağlı olma özelliği taşımaktadır?

- El işçiliği sistemi

44. İşletmelerde meydana gelen finansal nitelikli işlemler, dönemler itibarıyla izlenir, dönem başından dönem sonuna kadar yapılan muhasebe işlemlerini muhasebe süreci veya muhasebe döngüsü denilir.

Buna göre, aşağıdaki işlemlerden hangisi muhasebe sürecinde kesin mizanın hazırlanmasından sonra gerçekleştirilir.?

- Finansal tabloların oluşturulması

45. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karması bileşenlerinden biri değildir?

- Talep

46. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının önemli bir kısmı teknik ve rutin niteliktedir. İnsan kaynakları planlaması, iş analizi, iş değerlendirme gibi görevlerin “” yetki ile insan kaynakları yöneticisine bırakılması, diğer yöneticilerin zaman kazanmasını ve tek elden yapılmasını sağlamaktadır. Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yere gelmesi gereken kavram

SINCE 2020

aşağıdakilerden hangisidir?

- **Fonksiyonel**

47. Aşağıdakilerden hangisi proforma finansal tabloların hazırlanmasında kullanılan yöntemlerden biri değildir?

- **Korrelasyon analizi**

48. Aşağıdakilerden hangisi muhasebenin işlevlerinden değildir?

- **Kontrol**

49. Yönetim bir süreç ve faaliyet olarak değerlendirildiğinde Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- **Yönetim asosyal bir süreç ve faaliyettir.**

50. Aşağıdakilerden hangisi, etkin bir yöneltme sisteminin koşullarından biri değildir?

- **Örgütte bireysel bir ruh anlayışının gerçekleştirilmesi**

51. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin büyüme nedenlerinden biri değildir?

- **Kârları yatırıma dönüştürmek zorunda olmak**

52. İşletmeler adliye ücret sistemi oluşturabilmek için işletmede yapılan işlerin birbirine göre değerini belirlemek için..... olarak adlandırılan bir çalışma yapmak zorundadırlar.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yere gelmesi gereken kavram aşağıdakilerden hangisi?

- **İş değerlemesi**

53. Bireyin beklentileri ve ürünle ilgili algılanan performans değerlendirmeleri arasında yapılan karşılaştırmaların yansımaya ne ad verilir?

- **Tatmin**

54. Aşağıdakilerden hangisinde örgütsel Hiyerarşi içinde farklı yönetim kademeleri ile belirledikleri amaç-hedef türü eşleştirmeleri doğrudur?

- **Üst yönetim kademeleri - stratejik amaç ve hedefler**

55. Aşağıdakilerden hangisi yalın üretimin temel özelliklerinden biri değildir?

- **Ürün odaklı bir örgütlenme anlayışı vardır**

56. Üretimde kullanılacak hammadde ve malzemenin edinilebilmesi, çalışanlara ücret ödenebilmesi, makine ve geliştirme faaliyetlerinde bulunabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanması amacıyla faaliyetleri denir. Buna göre aşağıdakilerden hangisi bir finansman faaliyetidir?

- **Nakit sermaye arttırımı**

57. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin yasalar çoğunlukla aşağıdaki iş etiği yaklaşımlarından hangisini esas almaktadır?

- **Adalet kuramı yaklaşımı**

58. Hangi üretim biçiminde makine ve tesisler yalnızca tek bir ürün üretecek biçimde tasarlanmaktadır?

- **Akış tipi üretim**

59. İşletmenin operasyonel faaliyetlerini yürüten, üretimden veya hizmet sunumundan doğrudan doğruya sorumlu olan yönetim kademesi aşağıdakilerden hangisidir?

- **Alt kademe yönetim**

60. I. Özel sektör işletmelerinin Temel ve en öncelikli ihtiyacıdır.

II. Üretim faktörü olan sermayenin getirisi.

III. İşletmenin , dönemsel olarak sonucunu ölçmede ve büyüyerek yaşamına devam ettirmede kullandığı araçtır.

2020

IV. Kar türleri İşletmeyi yönetenler, Devlet, kredi verenler ve hissedarlar açısından farklılık göstermez.

Kara ilişkin yukarıdaki ifadelerden hangileri doğrudur?

- I ve III

61. Küçülmeye düşünen bir işletmenin Öncelikle ne yapması gerekir?

- Küçülmeye gerçekten ihtiyacı olup olmadığına karar vermesi



SKYMOON PDF

DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW...

SINCE 2020