

İŞLETME YÖNETİMİ



ÖĞR. GÖR. METİN GÜRBÜZ

İŞLETME YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR:

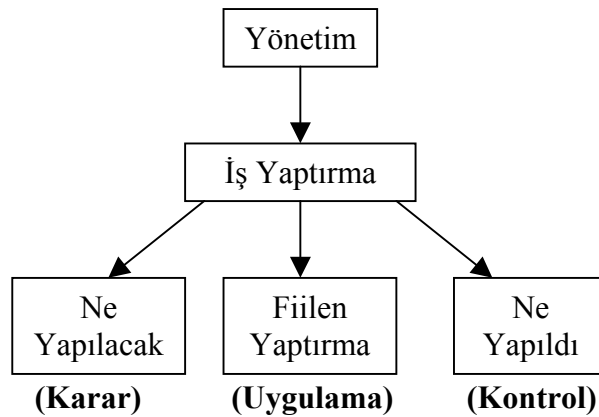
YÖNETİM: Yönetim nedir sorusuna kitaplarda çeşitli tanımlar verilmiştir. Yönetim”Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi”olarak tanımlanmıştır.

İktisatçılara göre yönetim ; tabiat , işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir. Bir başka görüşe göre yönetim ; bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltmek sürecidir.

“Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması , örgütlenmesi , yürütülmesi ve denetlenmesidir.

YÖNETİM VE KARAR VERME: Karar verme yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur. Bu nedenle yönetici, karar veren kişi diye tanımlanır. Yönetici çeşitli işleri başkalarına yaptırma durumunda olduğu için karar vermek zorundadır. Çalışanlar yöneticinin vereceği kararı uygulayacağına göre yöneticinin kararı yerinde ve zamanında vermesi gerekir.

Şekil 1: Yönetimde Karar



YÖNETİCİLİK VE YÖNETİM

Müteşebbis(Girişimci)-Yönetici : Günlük yaşantımızda girişimci , işadamı , atılgan , tuttuğu işi başaran kimselere müteşebbis denir. Aslında müteşebbis emek , sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirip birleştiren kimsedir.

Yönetici , kar ve riski başkalarına ait olmak üzere , mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapar ve bununla belli gereksinimleri karşılama amacına yönelten, işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kimse yöneticidir.

GİRİŞİM: Girişim kimi bilim adamlarına göre , doğal sermaye ve emeğin birleştirilmesinden oluşan bir bütündür. Kimilerine göre de, başkalarının gereksinimlerini sürekli kılarak karşılamak üzere , para da ve pazarda fiyatı oluşan ekonomik malla ve hizmetleri ortaya koymak ve sahibine yani girişimciye kar sağlamak amacı güden bir işletmedir.

Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler:

- İnsanları Tanımak
- Objektif Olmak
- Kendine Güvenmek
- Yerinde Kararlar Alabilmek
- İnisiyatif Sahibi Olmak
- Sorumluluk Duygusuna Sahip Olmak
- İradesi Kuvvetli Olmak

Olmaması Gereken Özellikler:

- Anlayışsız Olmak
- Taraf Tutmak
- Çabuk Etkilenmek
- Kararsız Olmak
- Sağduyusuz Olmak
- Korkak Olmak

İŞLETMENİN TANIMI , AMAÇLARI VE DOĞUŞU

İşletme , üretim araçlarının uyumlu bir biçimde birleşmesinden meydana gelen bir birimdir. Bu tanıma göre işletme ; doğal kaynaklar , emek, anamal ve organizasyon adlarını taşıyan dört öğeden oluşmaktadır.

İşletmenin Tanımı , Sınırları ve Büyüklüğü:

1) "İşletme" Kavramının Üç Anlamı:

İşletme kavramı iş kökünden gelmekte ve şu üç anlamı kapsamaktadır.

- a) Bir alet , makine ve bu gibi bir aracı çalıştırma yani ona iş gördürme.
- b) Çeşitli iş ve faaliyetlerin görüldüğü yer yani işyeri.
- c) Maddesel ve insansal unsurlardan oluşan bir üretim birimi.

"İşletme" nin her üç anlamında da yararlı yani üretici bir hareket ve faaliyette bulunma anlamı vardır. Ancak birincisi teknik , ikincisi ve üçüncüsü toplumsal ve teknik niteliklere sahiptir.

İşletmenin Doğuşu ve Amaçları:

Bu düşünce biçiminde , bazı kişiler başkalarının adına ve hesabına çalışmayıp , kendileri bağımsız olarak çalışmak istedikleri zaman bir firma oluştururlar. Bağımsız çalışma isteği hem bağımsızlığa düşkünlükten hem de iktisadi nedenlerden doğabilir. Ancak, belirsizlik ve başkalarına bir ücret garanti etme , bir miktar ana mal ve bir fikre sahip olma ile çaba harcamaya hazır bulunma gibi etkenler de önemli rol oynayabilir. Bundan başka ; neyi , nerede , ne zaman yapmak gerektiğini etkin bir biçimde hesaplamak gerekir.

Amaç hangisi olursa olsun , bunun gerçekleşmesi işletmenin yaşama ve gelişmesine bağlı olduğundan , firmanın başta gelen amacı olarak varlığını sürdürmesi ve bunun içinde gelişmesi ve büyümesi ve iktisadi çevreye uyması önemli bir unsurdur.

İşletmenin Ekonomik Yönü ve Ekonomik Gücü:

İşletmede ekonomik olaylar da oluşur ki , bunlar işletmenin ekonomik yönünü (çehresini) meydana getirirler. Fayda yaratmak esas olarak teknik bir olaydır. Ancak üretim neyin , nasıl , ne zaman, hangi amaçla üretileceği konularında bir takım seçim ve tercihler yapılmak yoluyla gerçekleştiriliyorsa o durumda , teknik yönüne ek olarak ekonomik niteliği de ortaya çıkar. Eğer , tek bir şeyin , tek bir amaçla , tek yöntemle , tek amaç için üretilmesi söz konusu olsaydı ve bütün bunlarla ilgili çeşitli yollar , olanaklar ve yöntemler (alternatifler) varolmasaydı , ekonomik davranış ve olaylar oluşmazdı. Öyleyse amaçlar , araçlar , gereçler , yöntemler ve olanaklar çok çeşitli olduklarından ve bunlar arasında , rasyonellik , asgari emek , zaman , madde vs.harcama bakımından seçimle yapma söz konusu olduğundan , ekonomik olaylar ve ekonomik hareket ve davranışlar meydana gelir.

En az emek ile en çok verim elde etmeğe çalışmak anlamında olan rasyonellik , asgari emek , zaman , madde vs.harcama bakımından seçimle yapma söz konusu olduğundan , ekonomik olaylar ve ekonomik hareket ve davranışlar meydana gelir.

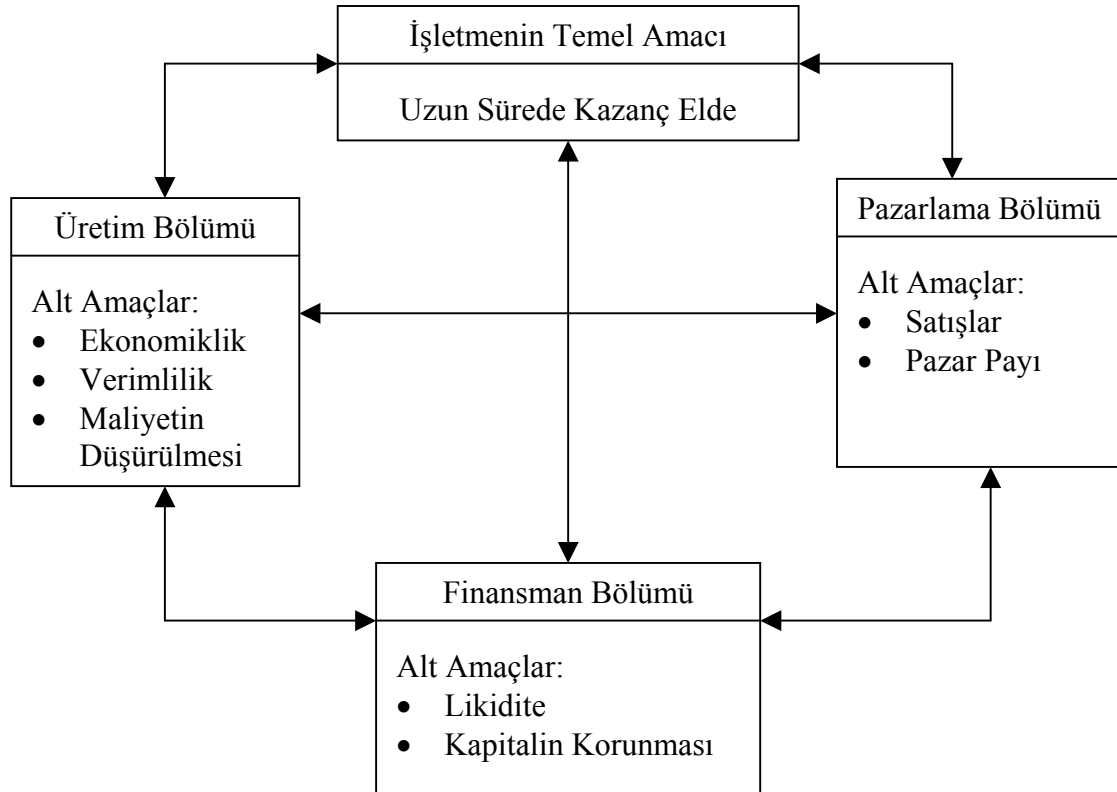
En az emek ile en çok verim elde etmeğe çalışmak anlamında olan rasyonellik ilkesi , ekonomik çaba ve faaliyetin temelidir. Bu açıklamadan şu sonuç da çıkarılabilir ; Bir kuruluş ne kadar verimli çalışıyor ve kar amacının var olduğu durumlarda , aynı zamanda rantabilitesi ne kadar yüksek olursa , ekonomik gücü o kadar eder demektir. Bundan başka verimlilik , esas olarak , teknik üstünlük ve beceriye dayanan , maddesel-fizik bir terimdir. Ancak , yüksek verimlilik sağlamak için , varolan çeşitli teknik yol , olanak ve araçlarda en az masraflısını seçme konusunda çabalar harcamış ve düzenleştirmeye sağlamışsa , ekonomik bir şekilde de davranılmış olur. Buna karşıt; karlılık (rantabilite) saf anlamda ekonomik bir terimdir ; çünkü piyasa durumu ile ilgilidir ve ekonomik çevre olanaklarının işletme tarafında en iyi bir biçimde kullanılmış olduğunu belirtir. Bu bakımdan , rantabilite , işletme-dışı ilişkilerin verim derecesini belirleyen parasal bir kavramdır.

İŞLETMENİN AMAÇLARI

Malların , hizmetlerin ve paranın değişimi ile kendilerine kazanç sağlayan işletmeler , ekonomik sistem içerisindeki temel birimlerdir. Onların faaliyetleri toplumun hemen hemen tüm bireylerini etkiler. İnsanlar , gereksinimlerini ve isteklerini işletmelerin ürettikleri değişik türlerde binlerce mal ve hizmeti tüketerek karşılarlar. İnsanların çoğunluğu da yine bu işletmelerde çalışarak geçimlerini sağlarlar. Bu nedenle , işletmelerin var oluş nedenleri ekonomiktir ve her işletmenin ekonomik bir amacı bulunur.

Ekonomik amaç dar ve geniş anlamda yorumlanabilir. En dar anlamıyla, işletmenin ekonomik amaç ve işlevi kar elde etmektir. Amaç bu biçimde tanımlanırsa , işletme faaliyetlerini ucuz alıp , pahalıya satmak biçiminde ifade etmek olasıdır. Ancak bu düşünce oldukça yanlıştır ve işletmelerin ekonomik işlevi bunun çok ötesindedir. Toplum kaynaklarının rasyonel kullanımı , bilinmeyen kaynakların bulunarak toplum yararına değerlendirilmesi , toplum bireylerinin yaşam düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla yeni buluşların veya fikirlerin geliştirilmesi işletmelerin amaçları arasında yer alır.

Şekil 2: İşletmelerin Temel ve Alt Dereceli Amaçları



İşletmenin Genel Amaçları:

- a) Uzun dönemde kar sağlamak,
- b) Topluma hizmet etmek,
- c) İşletmenin yaşamını sürekli kılmak.

İşletmenin Amaçları:

- a) Sürekli olarak tüketicilere daha iyi ve kaliteli mal veya hizmet sunmak,
- b) İşletmede çalışan personele iyi ücret ödemek,
- c) Topluma veya devlete hizmet etmek,
- d) İşletmede çalışmayı (istihdamı) sürekli kılmaktır.

İşletmenin İşlevleri:

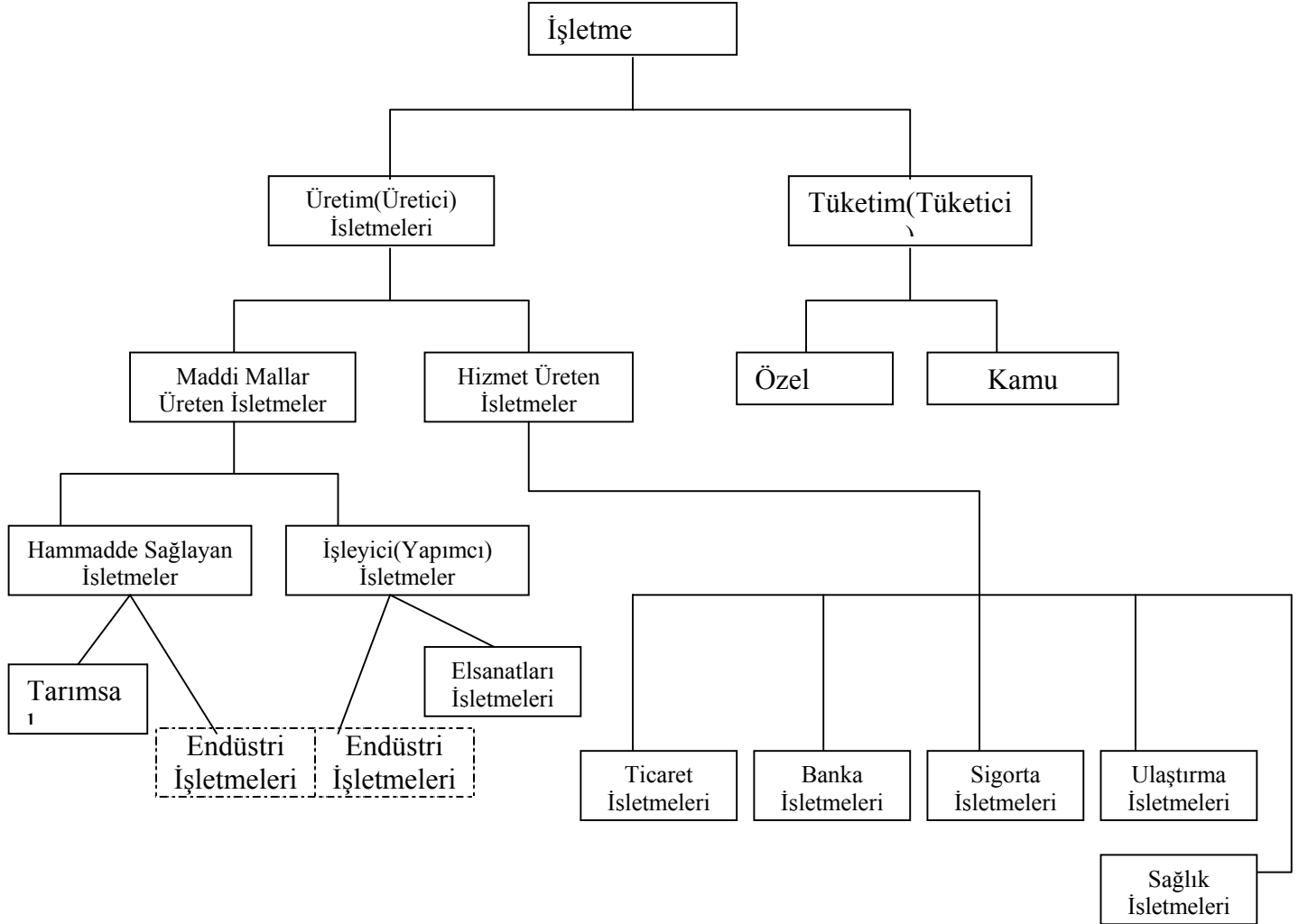
Amaçlarına ulaşabilmek için işletmeler belirli işlevleri yerine getirirler. İşletmelerin yerine getirdikleri ya da üstlendikleri işlevler çeşitlidir. Kimi işlevler (fonksiyonlar) bütün işletmeler için geçerli olur. Konu üzerinde çalışmalarda bulunan bilim adamlarının işletme işlevlerini türlü biçimlerde grupladıkları görülür. Yönetimsel teorinin kurucusu sayılan Henry Foyal , bir işletmede yer alan çalışmaları;

1. Teknik çalışmalar (üretim),
2. Ticari çalışmalar (satın alma, paralama, değiştirme),
3. Finansal çalışmalar (fonların sağlanması ve yönetim),
4. Güvenlik çalışmaları (mal ve insanların korunması),
5. Muhasebe çalışmaları (envanter hesapları , gelir gider tablosu , maliyetler),
6. Yönetim çalışmaları (planlama , örgütleme , yürütme , koordinasyon kontrol),

Olmak üzere altı grup içerisinde toplanmıştır.

İşletme Türleri ve İşletmelerin Sınıflandırılması:

İşletme türleri:İşletmeler temelde iki türe ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadırlar. Bir yandan üretim yapan üretici işletmeleri, diğer yandan üretilen malları ve hizmetleri tüketen ,tüketim işletmeleri,başka bir deyişle,tüketici işletmeler.

Şekil 3: İşletmelerin Gruplandırılması**İşletmelerin Sınıflandırılması:**

Her ekonomik sistemde değişik türlerde , niteliklerde ve büyüklüklerde birçok işletme bulunur. İşletmeleri, ekonomi içindeki işlevlerine ve belirli amaçlara yönelmelerine göre değişik biçimlerde sınıflara ayırmak olasıdır.

İşletmeler;

1. Tüketicilerin Türüne Göre İşletmeler: İşletmelerin hitap ettikleri tüketicileri temel tutan gruplarda işletmeler;

a) Üretim Malları Üreten İşletmeler

b) Tüketim Malları Üreten İşletmeler

Olarak ikiye ayrılır.

Üretim Malları Üreten İşletmeler: Bir İşletmenin ürettiği mallar hemen tüketimde kullanılmayıp , başka bir malın üretimi için kullanılıyorsa , bu işletme üretim malı yapan işletmedir. Örnek: Cıvata üretmek amacıyla makine yapan bir fabrika gibi.

Tüketim Malları Üreten İşletmeler: Bu tür işletmelerin ürettiği mallar en son tüketicilerin kullanımına yönelik olan ve herhangi bir malın üretiminde kullanılmayan mallardır. Örnek: Giyim eşyası , ekmek , kalem.

2. Ürettikler Mal ve Hizmet Türüne Göre İşletmeler: Üretilen mal ve hizmet türünü temel tutan sınıflarda işletmeler.

- a) Dayanıklı Mallar Üreten İşletmeler
- b) Dayanıksız Mallar Üreten İşletmeler

Bu grupta bulunan işletmeler , ürettikleri mal ve hizmet türlerine göre , sektörler itibariyle de sınıflandırılmaktadır. Bu sektörler:

- a) Tarım Sektörü İşletmeleri
- b) Madencilik Sektörü İşletmeleri
- c) İmalat Sektörü İşletmeleri
- d) İnşaat Sektörü İşletmeleri
- e) Ticaret Sektörü İşletmeleri
- f) Kamu Hizmeti Sektörü İşletmeleri
- g) Ulaştırma Hizmeti Sektörü İşletmeleri
- h) Finans Sektörü İşletmeleri
- i) Haberleşme Sektörü İşletmeleri
- j) Hizmet Sektörü İşletmeleri

3. Üretim Ögelerinin Üstünlüğüne Göre İşletmeler: İşletmeler üretim öğelerinin üstünlüğüne göre de sınıflandırılabilir. Bir bakıma bu grupta , işletmeleri teknik özelliklerine göre bir ayrıma tabi tutar. Böyle bir sınıflamaya gidildiğinde , işletmeler:

- a) Emek Yoğun İşletmeler,
- b) Sermaye Yoğun İşletmeler,
- c) Materyal Yoğun İşletmeler (Ör: Kuyumculuk).

4.Üretim Araçlarının Mülkiyeti Açısından Gruplamaya Gidildiğinde ,İşletmeler:

- a) Özel İşletmeler,
- b) Kamu İşletmeleri,
- c) Karma İşletmeler,
- d) Yabancı Sermayeli İşletmeler.

a. Özel İşletmeler: Bu tür işletmelerde üretim araçlarının mülkiyeti özel (gerçek veya tüzel) kişilere aittir. Başka bir ifadeyle özel işletmeler , sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü özel kişilere ait olan işletmelerdir.

b. Kamu İşletmeleri: Sermayesinin tamamı veya yarısından fazlası devlete veya devletle anılan kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir.

Kamu İşletmeleri :

- a) Sosyal Güvenlik Kuruluşları,
- b) Döner Sermayeli İşletmeler,
- c) Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri,
- d) Yerel Yönetim İşletmeleri,
- e) Kamu İktisadi Teşebbüsler.

5.Büyükliklerine Göre İşletmeler:

İşletmeler büyüklüklerine göre de sınıflandırılmaktadır. Bu tür sınıflandırmada kimi araştırmacılar işletmeleri , büyük ve küçük işletmeler; kimileri de , büyük , orta ve küçük işletmeler olarak gruplandırır. Aslında bu kavramlar daha çok göreceli bir büyüklüğü ifade etmek amacıyla kullanılırlar. Bununla beraber , yine de işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında kullanılan belli ölçütler vardır. Bu ölçütler , kontitatif ve kalitatif olarak ikiye ayrılırlar.

Kontitatif (Niceliksel) Ölçütler:

- İşletmede çalıştırılan personel sayısı,
- Çalışanlara belirli bir süre içinde ödenen ücret ve aylıkların toplamı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde miktarı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan enerji miktarı,
- Belirli bir süre içinde yapılan satışların toplamı,
- İşletme sermayesinin miktarı
- Makine ve teçizat ,
- İşlenen veya yararlanılan toprağın genişliği.

Kalitatif (Niteliksel) Ölçütler:

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan kalitatif ölçütlerin başlıcaları aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- Birim yönetim işlevlerinde uzmanlaşma,
- İşletmenin çalışmalarını sürdürdüğü paranın büyüklüğü,
- Çalıştığı iş kolu içerisinde işletmenin önemi,

- Yönetim kademesiyle iş gören , müşteri kredi verenler ve işletme sahipleri arasındaki ilişkiler,
- Gerekli krediyi sağlayabilme olanakları,
- Pazarlık gücü,
- Üretimde sermaye ve emek öğelerinin payları.

Büyük İşletmeler: Kredi sağlanması , üretim , pazarlama ve rekabet açılarından daima avantajlı olmaları nedeniyle , girişimci , işletmesinin büyümesini,hiç değilse dışarıya karşı büyük görünmesini arzulamaktadır.

Orta Ölçekli İşletmeler: Büyük ve küçük ölçekli işletmeler arasında kalan işletmeler bu gruba girmektedir. Daha yaygın durumdadırlar.

Küçük Ölçekli İşletmeler: Bu tür işletmelerde bağımsız olmak,girişimcilik güdüsü ve kişisel ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır.

5.Ekonomi içindeki İşlevlerine Göre İşletmeler

Ekonomi içindeki işlevlerine göre işletmeler,genelde iki ana gruba ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadırlar. Bunlardan birincisi,hizmet üretimini de kapsayan üretici işletmeler; ikincisini de tüketici işletmeler grubu oluşturmaktadır.

1.Üretici İşletmeler:

a) Maddi Mallar Üreten İşletmeler

- **Ham ya da temel madde üreten işletmeler**

1. Tarım, orman ve balıkçılık işletmeleri,
2. Taş ve toprak sağlayan ve işleyen işletmeler,
3. Enerji işletmeleri

- **Üretici veya Yapımcı İşletmeler**

1. Temel mallar ve üretim malları endüstrileri (Yüksek fırınlar..),
2. Yatırım malları endüstrileri (Makine yapımı , Çelik yapılar, Köprüler),
3. Kullanım malları veya tüketim malları (Konfeksiyon, gıda),
4. İnşaat endüstrisi.

2) Hizmet Üreten İşletmeler:

- a) Ticari İşletmeler,
- b) Ulaştırma İşletmeleri,
- c) Banka İşletmeleri.