

**T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**MESLEKİ GELİŞİM**

**İŞ KURMA VE GELİŞTİRME**

**Ankara, 2013**

- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
- Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
- **PARA İLE SATILMAZ.**

# İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR .....	v
GİRİŞ .....	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1 .....	2
1. İŞ KURMA .....	2
1.1. İşletme Çeşitleri.....	2
1.1.1. Özel İşletmeler .....	3
1.1.2. Kamu İşletmeleri .....	8
1.1.3. Karma İşletmeler .....	10
1.2. İşletmenin Yasal Kuruluş İşlemleri.....	10
1.2.1. Yasal Sorumluluklar.....	10
1.2.2. Kullanılan Belgeler .....	13
1.2.3. İş Yeri Donanım İşlemleri.....	21
1.2.4. Personel İşlemleri.....	23
1.3. İşletmenin Faaliyetini Başlatma .....	23
1.3.1. Açılış .....	24
1.3.2. Duyuru.....	24
1.3.3. Tanıtım ve Reklam .....	24
1.3.4. Faaliyetlerin Yürütülmesi.....	24
UYGULAMA FAALİYETİ.....	25
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	26
ÖĞRENME FAALİYETİ-2.....	28
2.1. Yönetim ve Organizasyon İlişkisi .....	28
2.2. Yönetici Özellikleri .....	29
2.3. Farklı Sektör ve İşletmelerdeki Yönetim Modelleri .....	30
2.3.1. İstisnalara Göre Yönetim .....	30
2.3.2. Komite Yönetimi.....	31
2.3.3. Durumsallık Kuramı.....	31
2.3.4. Sonuçlara Göre Yönetim .....	32
2.3.5. Amaçlara Göre Yönetim .....	32
2.4. Kalite Yönetim Sistemi .....	33
2.4.1. Stratejik Yönetim .....	34
2.4.2. Süreç Yönetimi.....	34
2.4.3. Proje Yönetimi .....	34
2.4.4. Bireysel Faaliyetlerin Yürütülmesi .....	35
2.5. Toplam Kalite Yönetimi.....	35
2.6. Demokratik Organizasyon.....	37
2.7. İşletme Denetleme.....	37
2.7.1. Denetimin Özellikleri.....	38
2.7.2. Denetimin Çeşitleri .....	38
2.7.3. Kalite Denetiminin Özellikleri .....	40

UYGULAMA FAALİYETİ.....	41
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	42
ÖĞRENME FAALİYETİ-4 .....	44
3. İŞLETMEYİ GELİŞTİRMEK .....	44
3.1. İşletmenin Ayakta Kalabilmesi için Alınması Gereken Tedbirler .....	44
3.1.1. Müşteri Memnuniyeti.....	45
3.1.2. Ürün Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi.....	46
3.1.3. Tanıtım ve Reklam Hizmetleri.....	46
3.2. Kapasite Kullanım Oranının Artırılması ve Geliştirilmesi .....	47
3.2.1. Fiziki Ortam ve Koşulların Kapasitelerinin Güçlendirilmesi .....	48
3.2.2. Makine, Teçhizat, Ekipman ve Donanım Kapasitesinin Güçlendirilmesi.....	50
3.2.3. Personel Sayısının ve Kapasitesinin Artırılması .....	50
3.2.4. ARGE-Hizmetlerinin Güçlendirilmesi.....	51
3.2.5. Yeni Yatırımların Yapılması.....	51
UYGULAMA FAALİYETİ.....	52
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	53
MODÜL DEĞERLENDİRME .....	54
CEVAP ANAHTARLARI.....	55
KAYNAKÇA .....	56

# AÇIKLAMALAR

<b>ALAN</b>	<b>Tüm Alanlar</b>
<b>DAL/MESLEK</b>	<b>Tüm Meslekler</b>
<b>MODÜLÜN ADI</b>	<b>İş Kurma ve Geliştirme</b>
<b>MODÜLÜN TANIMI</b>	Geliştirilen iş fikrine uygun iş kurma işlemlerini yürütebilme, kurulan işletmenin yönetilmesi ve organizasyonu ile ilgili faaliyetleri yürütme ve kurulan işletmenin ayakta kalabilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili bilgilerin öğretildiği öğrenme faaliyetidir.
<b>SÜRE</b>	<b>40/16</b>
<b>ÖN KOŞUL</b>	Girişimci Fikirleri Geliştirme Modülünü başarmak
<b>YETERLİK</b>	İşletme kurma ve geliştirmeye ilgili faaliyetleri yürütmek
<b>MODÜLÜN AMACI</b>	<b>Genel Amaç :</b> Geliştirdiğiniz girişim (iş) fikrini hayata geçirebilmek için bir işletme kurulması ve işletmenin geliştirilmesiyle ilgili faaliyetleri yürütebilecek bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanabileceksiniz. <b>Amaçlar :</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Geliştirilen iş fikrine uygun iş kurma işlemlerini yürütebileceksiniz.</li><li>2. Kurulan işletmenin yönetilmesi ve organizasyonu ile ilgili faaliyetleri yürütebileceksiniz.</li><li>3. Kurulan işletmenin ayakta kalabilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili faaliyetleri yürütebileceksiniz.</li></ol>
<b>EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI</b>	<b>Ortam:</b> Atölye, sınıf, işletme, kütüphane, ev, bilgi teknolojileri ortamı vb. kendi kendinize veya grupla çalışabileceğiniz tüm ortamlar <b>Donanım:</b> Sınıf, projeksiyon, tepegöz, bilgisayar, televizyon ve VCD, dijital kayıt cihazı, kütüphane vb. öğretim materyalleri
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	Modül içinde yer alan her öğrenme faaliyetinden sonra verilen ölçme araçları ile kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen modül sonunda ölçme aracı (çoktan seçmeli test, doğru-yanlış testi, boşluk doldurma, eşleştirme vb.) kullanarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek sizi değerlendirecektir.

# GİRİŞ

## Sevgili Öğrenci,

Günümüzde gelişmiş ülkelerde her yıl milyonlarca iş fikri, girişim ve işletme olarak kurulmakta, hatta bu girişimler zamanla gelişip dünya şirketlerinin temelini oluşturacak kadar büyümektedir. Dünyaya açılan ülkemizde bu gelişmeleri yakından izleyerek girişimcilere destek verilmesi, toplumsal refahın yükselmesine, işsizliğin önlenmesine sebep olacaktır.

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu ürünleri üreterek, hizmetleri sunarak ya da ticaret yaparak maddi manevi kazanç sağlamayı hedefleyen; bu amaçla kendi işini kurmak için harekete geçen ve iş fikrini gerçekleştirmek için araştırma, planlama, örgütleme, ve koordinasyon çalışmaları yapan; sonuçta gerekli bilgi-beceri, iş yeri, eleman, makine - donanım vb. işletme girdileri ile finansman kaynaklarını bir araya getirerek kendi işini kuran kişidir.

Bu çalışmalardaki temel amaç girişimcilere bir çalışma sistemi geliştirmek ve iş kurma noktasına gerekli kapsamda yapılmış bir hazırlık sürecinden sonra ulaşmalarını sağlamaktır. Girişimciler bu süreci, iş kurmak için gerekli tüm araştırma sonuçlarını, hedeflerini ve planlarını gösteren iş planlarını hazırlayarak tamamlayacaklardır.

Bu modül size; iş kurma sürecinde motivasyona sahip girişimcinin başarılı bir iş fikri belirleme, çalışma programı hazırlama, iş planı hazırlama, işi kurma, işletmeyi geliştirme aşamalarında ve iş hukuku konularında yapılması gerekli işlemleri açıklayacaktır.

# ÖĞRENME FAALİYETİ-1

## AMAÇ

Bu faaliyet sonunda, işletmeleri yapı ve kuruluşları açısından sınıflandırarak bunların özelliklerini kavrayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- İşletmelerin çeşitlerini araştırınız.
- Bir iş yerinin faaliyet konularını, sermaye ve mülkiyetini araştırınız.
- Araştırma için işletmeleri kuran ve yöneten kişilerle konuşmanız gerekmektedir.

## 1. İŞ KURMA



Resim 1.1: İş kurma

İş dünyasında faaliyete başlayabilmek için hangi alanda faaliyet gösterilecekse öncelikle işletmenin faaliyet gösterecek alana uygun işletme türü belirlenmelidir. Ülkemizde de nitelik ve nicelik yönünden birbirinden farklı işletme türleri mevcuttur. İşletmeleri tanımak için birçok ölçüte göre sınıflama yapmak uygun olacaktır. İşletme türlerini aşağıdaki gibi gruplayabiliriz.

### 1.1. İşletme Çeşitleri

- Üretim araçlarının mülkiyetine göre işletmeler
  - Özel işletmeler
  - Kamu işletmeleri
  - Karma işletmeler
- Yasalar açısından işletmeler
  - Tek kişi işletmeleri
  - Şirketler
  - Kooperatifler
- Büyüklüklerine göre işletmeler
  - Küçük ve orta işletmeler
  - Büyük işletmeler
  - Çok uluslu işletmeler

- Üretilen mal cinsine göre işletmeler
  - Dayanıklı mal üreten işletmeler
  - Dayaniksız mal üreten işletmeler
  - Tüketim malı üreten işletmeler
  - Endüstri malı üreten işletmeler
- Sektörler açısından işletmeler
  - Tarım işletmeleri
  - Sanayi işletmeleri
  - Ticaret işletmeleri
  - Hizmet işletmeleri

### 1.1.1. Özel İşletmeler

Özel sektör olarak bilinen bu işletme türünde sermayenin tamamı özel şahıslar tarafından konulmuştur. Anayasa ve yasalara göre kurulup işletilen ve sermayesi özel şahıslara ait olan işletmelerdir.

İşletmelerin başta gelen amacı, kârını en yüksek düzeyde gerçekleştirmek için verimli ve etkili çalışmaktır. Özel sektörün girişimciliği ülkenin ekonomik gelişmesine olumlu katkı sağlar. Özel işletmeler tek kişi işletmeleri, şirketler (ortaklıklar), ve kooperatifler olarak ayrılır.



Resim1. 2: Özel sektör

#### ➤ Tek Kişi İşletmeleri

Sermayenin tamamının ve yönetimin bir kişiye ait olduğu işletmelerdir. İşletmenin yönetimi ile ilgili kararları kendisi verir. Kâr ve zarar yani işletme ile ilgili her türlü konudan işletme sahibi sorumludur. Esnaf, sanatkâr, tacir, sanayici, serbest meslek erbabı bu grup işletmelerindedir.

- **Esnaf:** (507 sayılı Esnaf ve Sanatkârlar Kanunu) Ticaret sermayesi ile birlikte vücut çalışmasına dayanan, geliri, tacir olmasını gerektirmeyecek kadar az olan ticaret sicili ve dolayısıyla ticaret ve sanayi odasına kayıtlı olmayan belirli veya gezici bir iş yeri sahibidir.



- **Sanatkâr:** (507 sayılı Esnaf ve Sanatkâr Kanunu) Vücut çalışmasına dayanan bir iş yeri olan, iş yerinde sanat, hizmet ya da meslek kolunda ihtisasını değerlendiren, belirli veya gezici bir iş yeri sahibidir.



**Resim 1.3: Sanatkâr**

- **Tacir:** (6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu ) Bir ticarethane veya fabrikayı kendi adına işleten her tür ticaret şirkettir. İşletme hesabı veya bilanço esasına göre defter tutabilir.
- **Sanayici:** (Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu) Makine, cihaz, alet ve tezgâh yardımı ile ham veya yarı mamul bir maddenin vasıf veya şeklini değiştiren ve kıymetlendirerek imal yapan yılda ortalama imalat makinelerinde 5, haricinde de 10 kişi çalıştıranlar sanayici sayılırlar.



**Resim 1.4: Sanayi bacaları**

- **Serbest meslek erbabı:** (Gelir Vergisi Kanunu) Şahsi mesaiye, ilmî veya mesleki bilgi veya ihtisasa dayanan, ticarî mahiyette olmayan işleri, işverene tabi olmaksızın kendi nam ve hesabına yapanlardır.



**Resim 1.5: Serbest meslek erbabı doktor**

➤ **Şirketler (Ortaklıklar)**

Bir İşletmenin şirket olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir:

- ✓ Ortak bir amaç bulunmalıdır.
- ✓ Ortak amaca ulaşmak için ortaklar arasında bir anlaşma bulunmalıdır.
- ✓ Belirlenen hedefe ulaşmak için para, mal veya emek sermaye olarak konmalıdır.

• **Adi Şirket (Ortaklıklar)**

Borçlar Kanunumuza göre, bir şirket Ticaret Kanunu'nda tanımlanan şirketlerin ayırt edici niteliklerini taşıyor ise adi şirket sayılır. Adi şirket, iki ya da daha fazla kişinin aralarında yazılı veya sözlü bir anlaşma ile belli bir şekle tabi olamadan kurabilecekleri yazılı kurulma şartı olmayan, şirketin ticaret siciline kayıt ve ilanının zorunlu olmadığı asgari bir sermaye öngörülmemiş, ticaret unvanı kullanmak zorunda olmayan bir şirket türüdür. Borçlar kanunu hükümlerine göre faaliyet gösterip, şirket kazançları ve zararları ortaklar arasında belirlenen oranlarda ve eşit olarak dağıtılır. Her ortağın sorumluluğu sınırsız olup tüm şirket borçlarından kişisel varlığı ile sorumludur.



**Resim 1.6: Şirketi oluşturan bireyler**

- **Ticaret Şirketleri**
  - **Şahıs Şirketleri**
  - **Kolektif Şirket**

Ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklılarına karşı sınırlanmamış olan şirkettir.

- **Adi Komandit Şirket**

Ticari bir işletmeyi, ticaret unvanı altında işletmek amacı ile kurulan ve şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir kısmının sorumluluğunun sınırsız, diğerlerinin ise sermayeleri ile sınırlı olan şirketlerdir. Sorumluluğu sınırsız olan ortaklar komandite, sorumluluğu sınırlı olan ortaklar ise komanditer olarak isimlendirilir.

Komandite ortakları gerçek kişi olmaları şarttır ve bunlar yönetime hakimdirler. Komanditer ortaklar tüzel kişi olabilir ve taahhüt ettikleri sermaye payı ile sorumludurlar. Sermaye paylarına göre kâr payı alırlar, şirketin yılsonu hesaplarını denetleyebilirler.

- **Sermaye Şirketleri**

Sermaye şirketleri, şahıs şirketlerine göre daha fazla sermaye, emek, iş bölümü isteyen, büyük hedeflerin gerçekleştirilmesi için kurulan şirketlerdir. Şirkette sermaye ön plandadır. Sermaye şirketlerinde ortaklar, şirket borçlarına karşı koyulan sermaye kadar sorumludur. Şirket gücünü ve itibarını sermayesi ve yönetiminden alır.

Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan sermaye şirketleri; limitet, anonim, sermaye payları bölünmüş (hisseli) komandit şirketlerdir.



**Resim 1.7: Sermayesi ile sorumlu olan bireyler**

- **Limitet Şirket**

Limited şirket, bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulur; esas sermayesi belirli olup bu sermaye esas sermaye paylarının toplamından oluşur.

Ortaklar, şirket borçlarından sorumlu olmayıp sadece taahhüt ettikleri esas sermaye paylarını ödemekle ve şirket sözleşmesinde öngörülen ek ödeme ve yan edim yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Limited şirket, kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulabilir.

Ortakların sayısı birden az olamaz, elliyi aşamaz. Ortak sayısı bire düşerse durum, bu sonucu doğuran işlem tarihinden itibaren yedi gün içinde müdürlere yazıyla bildirilir. Müdürler, bildirim alınması tarihinden başlayarak yedinci günün sonuna kadar şirketin tek ortaklı olduğunu, bu ortağın adını, yerleşim yerini ve vatandaşlığını tescil ve ilan ettirirler; aksi hâlde doğacak zarardan sorumlu olurlar. Aynı yükümlülük şirketin bir ortakla kurulduğu hâllerde de geçerlidir.

- **Anonim Şirket**

Bir unvana sahip, esas sermayesi belirli, paylara bölünmüş ve borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ( sermayesi) ile sorumlu olan şirkettir.

Tamamı esas sözleşmede taahhüt edilmiş bulunan sermayeyi ifade eden esas sermaye elli bin Türk Lirasından ve sermayenin artırılmasında yönetim kuruluna tanınmış yetki tavanını gösteren kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş bulunan halka açık olmayan anonim şirketlerde başlangıç sermayesi yüz bin Türk Lirasından aşağı olamaz. Yeni TTK'nın 338. maddesine göre, anonim şirketin, limitet şirketlerde olduğu gibi, bir veya daha fazla paydaş tarafından kurulabilmesi söz konusudur. Ancak daha sonra ortak sayısı bire düşer ise, durumun, bu sonucu doğuran işlemin gerçekleştiği tarihten itibaren yedi gün içinde yönetim kuruluna yazılı olarak bildirilmesi gerekecektir. Yönetim kurulu, bildirim aldığı tarihten itibaren yedi gün içinde, şirketin tek pay sahipli bir anonim şirket olduğunu tescil ve ilan ettirir. Ayrıca hem şirketin tek pay sahipli olarak kurulması hem de payların tek kişide toplanması halinde, tek pay sahibinin adı, vatandaşlığı ve yerleşim yeri de tescil ve ilan edilir. Şirket, tek pay sahibi olacak şekilde kendi payını iktisap edemez.

#### ○ **Sermaye Payları Bölünmüş Komandit Şirket**

Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket, sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı şirket alacaklılarına karşı bir kolektif şirket ortağı, diğerleri bir anonim şirket pay sahibi gibi sorumlu olan şirkettir. Sermaye, paylara bölünmeksizin sermayesi sadece birden çok komanditerin sermayeye katılma oranlarını göstermek amacıyla kısımlara ayrılmış bulunuyorsa komandit şirket hükümleri uygulanır. Birinci fıkrada gösterilen hususların dışında, kanunda aksine hüküm bulunmadıkça anonim şirket hükümleri uygulanır.

- Komandite ortağın sorumluluğu sınırsız, komanditer ortağınki ise taahhüt ettiği sermaye ile sınırlıdır.
- Şirketin yönetimi adı komandit şirketi gibidir.
- Özel hüküm yoksa anonim şirket hükümleri geçerlidir.
- Çok sık rastlanmayan bir şirket türüdür.

#### ● **Kooperatifler**

Türkiye'de 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda kooperatifin hukukî tanımı şöyle yapılmıştır: "Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet sureti ile sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişiler ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir."



**Resim 1. 8: 2012 Uluslararası Kooperatifler Yılı**

Kooperatifler; kişilerin belirli amaçlara ulaşmak için ortak çabalarını bir araya getirdikleri, dernek ve şirketten çeşitli noktalardan ayrılan ve değişik özellikler gösteren bir kuruluştur. Faaliyet konularına göre üretim, tüketim, satış, yapı, kredi, kefalet kooperatifleri gibi türlere ayrılır. En az 7 kişi ile kurulan kâr amacı gütmeyen ortaklıktır. Kooperatiflerin kuruluşları sırasında belirli bir sermayenin belirtilmesi zorunlu değildir.

Kooperatiflerin kuruluşlarındaki kurallar şunlardır:

- Kooperatife giriş ve çıkış serbesttir.
- Kooperatif üyelerinin payları ne olursa olsun ancak bir oya sahiptirler.
- Kâr; ortaklara kooperatifle yaptıkları iş oranında dağıtılır.
- Sermaye karşılığı verilecek faiz sınırlıdır (Faiz oranı düşüktür.).

Üretim kooperatifleri, ortak üretim veya sürüm ve satış için kurulmuş kuruluşlardır. Tüketim kooperatifleri tüketicilerin ihtiyaç maddelerini temiz ve ucuz şekilde karşılamak amacıyla kurulur. Kredi kooperatifleri ise, tarım ve sanayi alanındaki küçük üreticilerin kredi ihtiyaçlarını kolay, çabuk ve ucuz bir şekilde karşılanması amacıyla kurulur. Kooperatifler ortaklarını tasarrufa yöneltme, üreticileri ve tüketicileri koruma ve fertler arasındaki birlikteliği sağlaması bakımından yararlı ve faydalı kuruluşlardır. Bu öneminden dolayı Anayasamız devlete kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak önlemleri alma görevi yüklemiştir.

### 1.1.2. Kamu İşletmeleri

Sermayenin tamamı veya büyük bir kısmı (% 51'inden fazlası), kamu tüzel kişilerine ait olan işletmelerdir. Kamu işletmelerin amacı kâr elde etmekten çok topluma hizmet götürmektir. Kamu işletmelerinin kuruluş amaçları şunlardır:

- Kamu kurumlarına gelir sağlamak
- Gelişmemiş veya az gelişmiş yörelerin sosyal, kültürel ve ekonomik yönden gelişmesini sağlamak
- Ülkenin ekonomik kalkınmasını hızlandırmak

Devlet, ekonomik faaliyetlerini azaltmak amacıyla kamu işletmelerinin çoğunu özel sektöre devretmektedir. Diğer bir ifade ile özelleştirmektedir.

Özelleştirme; kamu mülkiyetinde olan işletmelerin, üretimde verimliliği sağlamak için sektöre bırakılması olayıdır.

Özelleştirme, üretimi artırmak, maliyetleri düşürmek ve rekabeti geliştirerek kamu işletmelerinin verimli bir şekilde çalıştırılması amacını taşır.

Türkiye'de kamu işletmelerini aşağıda verilen başlıklar altında incelemek mümkündür.

- Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)
- Katma Bütçeli İşletmeler
- Döner Sermayeli İşletmeler
- Yerel Yönetim (Mahalli İdare) İşletmeleri

➤ Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT)

Ülkenin ekonomisinde KİT'in çok özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bu işletmelerin sermayesinin yarısından çoğu kamuya aittir.

Türkiye'de KİT, 1964 yılında çıkarılan 440 sayılı Karar ile düzenlenmiştir. 1983 yılında Bakanlar Kurulunun çıkarmış olduğu 60 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden düzenlenmiştir.

Bu kararname ile KİT'lere verimlilik doğrultusunda kendilerine verilen kamu görevlerini yerine getirme ve kâr elde etmeleri öngörülmüştür. Bugün bu kuruluşların devlete yük getirdiği düşüncesi ve devletin küçültülmesi politikaları ile özelleştirilmiş veya özelleştirilmeye çalışılmaktadır.

➤ Katma Bütçeli İşletmeler

Türkiye'de her yıl TBMM'de görüşülerek kabul edilen bütçe kanunu iki büyük bölümden meydana gelir: 1.Genel Bütçe 2. Katma Bütçe

Katma bütçeli devlet dairelerine, Tekel, Devlet Üretim Çiftlikleri, Kara Yolları, Üniversiteler örnek olarak verilebilir. Katma bütçeli dairelerin, kendilerine bağlı gelir getiren işletmeleri vardır. Bu işletmelerin kendi tüzel kişiliği yoktur. Sağladıkları gelir fazlası bütçeye gelir olarak kaydedilir.

➤ Döner Sermayeli İşletmeler

Genel bütçeye dâhil kurumların, bütçe kanunu ile verilen ödeneklerle kurdukları işletmeler olup yine tüzel kişilikleri yoktur. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı mesleki ve teknik eğitim okullarında, Sağlık Bakanlığına bağlı hastaneler, Hazine Müsteşarlığına bağlı Darphane ve Damga Matbaası başlıca örnekleridir.

Döner sermayeli işletmelerin sayıları fazla fakat nispi önemleri katma bütçeli işletmelere göre azdır. İşletmelerde kullanılan sermayeye döner sermaye denir.

Bu işletmelerin özel sektör anlayışı içinde çalışmaları önemli bir yanlarıdır. Aktif bir çalışma ile her yıl kâr etme durumunda olmaları istenen döner sermayeli işletmeler değişik kanunlarla işletilirler. Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde, üniversitelerde, Adalet Bakanlığına bağlı hapisanelerde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı mesleki ve teknik eğitim okullarında vb. kurumlarda döner sermaye işletmesi bulunur.

Döner sermaye işletmeleri esas olarak hizmet amacı ile kurulduklarından kâr bilinci ön planda gelmez. Bunun dışında, döner sermaye işletmeleri kanunlara bağlı olarak, yıllık kârlarının bir kısmını veya tamamını kullanma yetkisinde dirler.

### 1.1.3. Karma İşletmeler

Hem kamu hem de özel sermaye katkısı ile kurulmuş işletmelere denir. Üniversiteler bu grup işletmelere örnek olarak gösterilebilir. Pek çok üniversite kamu sermayesi ve özel sermaye ile kurulmuş; çalışmalarını ve gelişmelerini bu şekilde sürdürmektedir.

Bazı kamu işletmeleri çalışmalarını sürdürebilmek için çeşitli çalışma alanlarında özel firmalarla işlerini yürütmektedir. Örneğin, iş fikirlerini girişime dönüştürmek için çeşitli projeler düzenleyen KOSGEP genç girişimci geliştirme ve destekleme amacı ile oluşturduğu program çerçevesinde özel girişim ve danışmalık merkezi ile birlikte çalışmaktadır.

## 1.2. İşletmenin Yasal Kuruluş İşlemleri

### 1.2.1. Yasal Sorumluluklar

#### ➤ Mükelleflerin Maliyeye Karşı Sorumlulukları

Maliyeye karşı sorumlulukları VUK'a (Vergi Usul Kanunu) göre mükelleflerin vergi dairesine karşı sorumlulukları aşağıda sayılmıştır:

- **Bildirimlerde Bulunma**
  - Gerekli bildirme ve beyannameleri verme
  - Defter tutma
  - Ödeme kaydedici cihaz kullanma
  - Vergi levhası asma
  - Geçici vergi ödeme
  - Stopaj yapma
  - Devamlı bilgi verme
  - Beyanname tasdiki
  - Muhafaza, ibraz

Biz girişimci için iş yeri kurma esnasında öncelikli olmasından dolayı iki madde üzerinde duracağız.



**Resim 1.9: Defter tutma zorunluluğu**

#### ➤ Gerekli Bildirme ve Beyannameleri Verme

Bildirimler vergi dairelerine öngörülen zamanda ve yazılı olarak yapılmalıdır. Mükelleflerin vergi dairesine bildirmekle yükümlü olduğu hususlar VUK'ta şu şekilde belirtilmiştir.

- İşe başlama
- Adres ve iş yeri sayısındaki değişiklikler
- İş bırakma

➤ **İşe başlamayı bildirme**

Mükellefler, vergi dairesinden işe başlama / bırakma bildirim formu olarak üzerindeki bilgileri doldururlar ve işe başlamadan önce vergi dairesine işe başlama bildiriminde bulunurlar. Vergi dairesince işe başlama başvurusunda istenen belgeler şunlardır;

- **Gerçek Usulde Mükellefiyette İstenen Belgeler**
  - İşe başlama/bırakma bildirimi
  - Nüfus cüzdan sureti
  - İkametgâh belgesi
  - İmza beyannamesi
  - Kira sözleşmesi ve tapu fotokopisi
- **Anonim ve Limitet Şirketlerinden İstenen Belgeler**
  - İşe başlama/bırakma bildirimi
  - Ticaret sicili gazetesi veya şirket ana sözleşmesi
  - Ticaret sicili tasdiknamesi veya başvuru belgesi
  - Temsil veya imzaya yetkili olanların sirküleri
  - İmzaya yetkili olanların ikametgâh belgesi ve nüfus cüzdan suretleri
  - Kira sözleşmesinin veya tapunun fotokopisi
  - Varsa ortaklığın vergi numaraları



**Resim 1.10: İşletmelerden istenen belgeler**

- **Kolektif Şirketlerden İstenen Belgeler**
  - İşe başlama/bırakma bildirimi
  - Şirket için işe başlama bildirimi
  - Her ortak için ayrı ikametgâh belgesi ve nüfus cüzdan sureti
  - Ticaret sicili gazetesi veya şirket ana sözleşmesi için ticaret sicili tasdiknamesi
  - İmza sirküleri
  - Kira sözleşmesi veya tapu fotokopisi
  - Varsa ortakların vergi numarası



- **Basit Usulde Mükellefiyette İstenen Belgeler**
  - İşe başlama/bırakma bildirimini
  - İkametgâh adresi
  - Nüfus cüzdan sureti
  - Muhtardan tasdikli götürü usulde vergi karnesi
  - Kira sözleşmesi fotokopisi
  - Bina rayiç bedelini gösterir. Belediyeden tasdikli yazı veya beyanname fotokopisi
- **SGK'ya Karşı Sorumluluklar**
  - İş yeri bildirgesi
  - Sigortalı işe giriş bildirgesi
  - Aylık prim ve hizmet belgesi verme



**Resim 1.11: SGK**

- **Belediyeye Karşı Sorumlulukları**

Belediye Gelirleri Kanunu'na göre belediye sınırları içinde faaliyet gösteren tacirlerin belediyeye karşı sorumlulukları;

  - İş yeri açma, çalışma ruhsatı alma ve çeşitli harçları ödeme
  - İlan ve reklam vergisi ödeme
  - Çevre temizlik vergisi ödeme

İş yeri açma ve çalışma ruhsatı almak için düzenlenen başvurma formuna şu belgeler eklenir;

- Vergi levhası
- Kira sözleşmesi-tapu sureti
- Çevre temizlik vergisinin ödendiğine ilişkin makbuz
- Sicil tasdiknamesi veya ticaret odası sicil kaydı
- İlan ve reklam vergi kaydı yazısı
- Ticaret sicili gazetesi
- İmza sirküleri

- **Meslek Kuruluşlarına Karşı Sorumlulukları**

İş hayatına yön vermek, mesleklerini icra ederken kendi menfaatini gözetmek ve mesleki ahlaka uygun faaliyetlerde bulunmak üzere ticaret ve sanatla uğraşanlar kendi aralarında dayanışma halinde olmalıdır.





## ➤ İrsaliyeli Fatura

Malın teslimi ile birlikte faturanın düzenlenmesi halinde hem sevk irsaliyesi hem de fatura düzenlemek yerine ikisinin birleştirilerek tek bir belgeye pratik olarak dönüştürülmüş şeklidir.

MODA FORM KAĞIT VE MATBAA SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ				
MODA FORM				
Gümüşsuyu Caddesi Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi Kat 3 1 NA 32 Topkapı / İSTANBUL - TÜRKİYE		Ticaret Sicil No.		
Telefon : +90 212 674 76 20 Faks : +90 212 674 76 21 DAVUTPAŞA V.D.				
SAYIN,		İl Kodu 34		
MÜŞTERİ V.D.		MÜŞTERİ VERGİ NO.		
Düzenleme Tarihi :		Düzenleme Saati :		
Fiili Sevki Tarihi :		www.modaform.com.tr		
STOK KODU	AÇIKLAMA	MİKTAR	BİRİM FİYAT	TUTAR
fatura, irsaliye, irsaliyeli fatura, gider pusulası, reçete, müstahsil makbuzu, müşteri letesi, şahıslı makbuzu, tediyeli makbuzu, adiyon, tegna irsaliyesi, özel fatura bilgisayarı form ve e-tilt için ihtiyacı duyduğunuz tüm evraklar				
YALNIZ,			ARA TOPLAM	
HALK BANKASI 856 TOPKAPI ŞB. HESAP NO. 00000000 / IBAN NO.: TR82 0001 2009 0000 0000 0000 00			K.D.V.	
*Fatura multiveiyatı 8 gün içinde itiraz edilmediği takdirde kabul edilmiş sayılır.			G. TOPLAM	
*Vadesinde ödenmeyen fatura tutarına güncel ticari faiz uygulanır.			TESLİM EDEN - AD, SOYAD	
*Bu Fatura Beşli: Tahsilat Makbuzu ile Kapatılır.			TESLİM ALAN - AD, SOYAD	

Şekil 1.3: İrsaliyeli fatura örneği

Normal faturadan farkı;

- Faturanın üzerinde düzenleme saati de bulunmalıdır.
- İrsaliyede yer alan bilgilerin (fiili sevki tarihi gibi) yer alması gerekir.
- En az 3 nüsha düzenlenir ve iki nüshası sevki anında taşıtta mal ile birlikte bulundurulur. Malı teslim alanın imzası irsaliyeli fatura üzerine atılır.

Defterlere kaydı yönünden normal faturadan bir farkı bulunmamaktadır.



### ➤ Müstahsil Makbuzu

Defter tutan çiftçilerin veya toptancıların, defter tutmayan çiftçilerden satın aldıkları ürünler karşılığında düzenledikleri ticari belgeye müstahsil makbuzu denir. Çiftçiye imzalatılan belgenin kopyası işletmecide, aslı ise çiftçide kalır.

MÜSTAHSİL MAKBUZU			
DÜZENLEYEN		SERİ : A	
		SIRA NO : .....	
		TARİH : / /	
		06	
CINSİ	MIKTARI (KG)	FIYATI (YTL)	TUTAR (YTL)
Malın Teslim Tarihi:		TOPLAM	
Mali Satanın Adı Soyadı:		Stopaj%...	
Adresi :		Net Ödenen	
Mali Satan imza	Teslim Alan imza		
Yalnız : .....			
Belgeyi basan matbanın bilgileri ve anlağma numarası yazar.			

Şekil 1.6: Müstahsil makbuzu örneği

### ➤ Serbest Meslek Makbuzu

Serbest meslek makbuzu, serbest meslek erbabının (muhasibeci, avukat, doktor vb.) mesleki faaliyetlerine ilişkin her türlü tahsilatı için düzenlediği bir belgedir. Mesleki faaliyet karşılığında ücretin tahsil edildiğini gösterir.

SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİR		SERBEST MESLEK MAKBUZU	
YAVUZ ERDOĞAN		Seri : A	
Marmara Caddesi		Sıra 152	
Erenler İş Merkezi Avcılar		Tarih : ...../...../200	
Avcılar V.D. 1780055555		37	
Sayın : .....			
Ücretin ne için alındığı	Brüt Ücret		
	Stopaj %		
	Net ücret		
	KDV %		
	Net Alınan		
Yalnız : ..... TL dir.			
Basım Yeri: Altıntaş Matbaacılık San. Tic. LTD.ŞTİ. Okul Cad. No: 14/7			

Şekil 1.7: Serbest meslek makbuzu örneği

## ➤ Bono

Ticarî kayıttta en çok kullanılan belgelerden biridir. Bono ya da emre muharrer senet, borçlusu tarafından imzalanarak alacaklıya verilen, belli bir paranın belli bir süre sonunda ödeneceğini gösteren bir ticarî belgedir. Senet borçlusu senet alacaklısına borcunu vadesinde kayıtsız şartsız ödeyeceğini vaat eder. Bono özel şekil şartlarına tabidir. Bonodaki şekil şartları TTK'nın 688. maddesinde belirtilmiştir.

Ödeme günü Yeni Türk Lirası Ykr. No.

İşbu emre muharrer senedim ..... mukabilinde ..... tarihinde  
Bay ..... veyahut emrühavale .....  
yukarıda yazılı yalnız ..... YTL. .... Ykr.  
ödeyeceği ..... Bedeli ..... ahzolanmıştır. İş bu bono vadesinde ödenmediği  
takdirde müteakip bonolarında muacceliyet kesbedeceğini, ihtilaf vukuunda .....  
mahkemelerinin selâhiyetini şimdiden kabul eyleri .... Okudu ....

İsim : ..... Diz. Tarihi : ...../...../.....  
Adresi : .....  
T.C. Kimlik No.: .....  
Vergi D.Hes.No.: .....  
KEFİL : .....  
T.C. Kimlik No.: .....  
Vergi D.Hes.No.: .....

Ödeyecek

Şekil 1.8: Bono örneği

Bono bedellerinin tahsili genellikle bir banka şubesi aracılığıyla yapılır. Bono vadesinden önce herhangi bir banka şubesine tahsil için verilir. Banka borçluya bonoyu ödemesi için bir ihbarname göndererek bildirimde bulunur. Borçlu tarafından bono bedeli ödenince banka, bononun üzerine “Bedeli Ödenmiştir” yazıp imzalayarak ödeyene verir. Borçlu yasal ödeme süresi içinde bono bedelini ödemezse banka bonoyu notere göndererek borçluya protesto çektirir.

Alacaklı senedi kendi tahsil ediyorsa senedin vadesinde ödenmemesi durumunda vadenin bitiminden itibaren iki iş günü içinde noter kanalıyla borçluya protesto çekmek zorundadır. Çekmediği takdirde senet üzerindeki yasal haklarını kaybeder.

## ➤ Poliçe

Poliçe belirli bir kişi emrine, diğer bir kişiye verilen ödeme yetkisini kapsayan bir senettir. Poliçede üç taraflı ilişkiyi düzenleyen bir senettir. Senedi düzenleyen keşideci, bir kişiye borçlu iken diğerinden alacaklıdır. Keşideci alacaklı olduğu kişiye hitaben düzenlediği senedi borçlu olduğu kişiye teslim eder. Borçlu senedi kabul ettiğinde keşideci aradan çekilmiş olur. Borçlu isterse borcunu keşideciye veya diğer alacaklıya ödemekte serbesttir.

Senedi düzenleyen (keşideci), üçüncü bir kişiye (muhatap) poliçede gösterilmiş olan diğer bir şahsa (lehdar) veya onun emri havalesine, senette belirtilen vadede belirli bir meblağı ödeme emrini, kanunun aradığı şekil şartlarını yerine getirmek kaydıyla yöneltir. Poliçeyi düzenleyenin (keşideci) hem muhatapla hem de lehdarla ilişkisi vardır. Keşidecinin

muhataptan alacağı, lehdara da borcu vardır. Keşideci poliçe düzenleyecek ve muhatapın da kabul etmesiyle aradan çekilmekte; muhataptan kendisine olan borcundan poliçede yazdığı tutar kadarını kendisinin borcu olan lehdara ödemesini istemektedir.

Vade	Ödeme Tarihi	Türk Lirası	No:
	15.02.20x2	#490 000 000#	16

Is bu poliçe mukabilinde .....15 Şubat 20x2 ..... tarihinde  
Bay .....Herastan Köll. Şi'ne..... veya emruhavale sine.....  
yukarıda yazılı yalnız *Dört yuz doksanmilyon* .....TL Ödeyiniz.  
Is bu poliçe vadesinde ödenmediği takdirde, müteakip policelerin de muacceliyet  
kesbedeceğini, ihtilaf vukuunda .İstanbul. mahkemelerinin selehiyetinisimdiden  
kabul ederiz.

MUHATAP  
KARSU A.S.  
adres, pul, imza

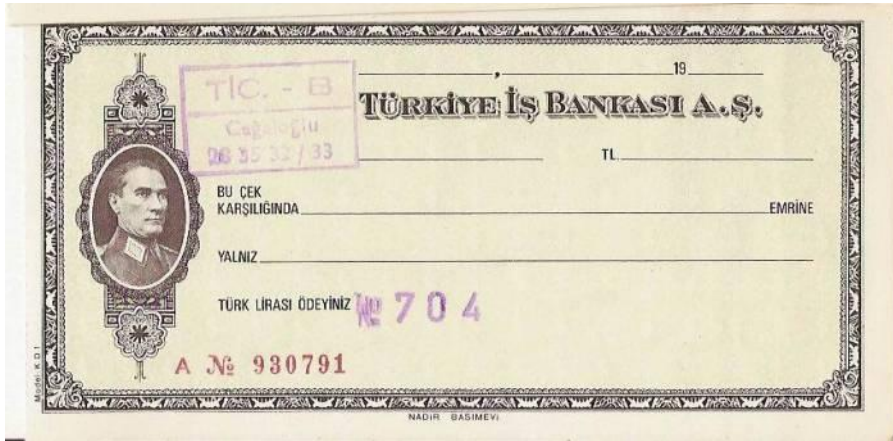
KEŞİDECI  
AHMET KIZIL  
adres, pul, imza

Şekil 1.9: Poliçe örneği

## ➤ Çek

Ticari hayatta en çok kullanılan belgelerden biri de çekdir. Çek bir bankaya hitaben yazılmış ve TTK'da belirtilen hükümlere göre düzenlenmiş, ödeme emri niteliğinde bir kıymetli evraktır. Çeki düzenleyen kişi (keşideci), çeki ödeyecek banka şubesi, muhatap, çeki elinde bulunduran kişiye alacaklı (hamil) denir.

Banka ilgili kişiyle anlaşma yaparak çek karnesi verir. Çekin düzenlenebilmesi için bankada keşidecinin emrine olan hesapta, çekin karşılığının bulunması gerekir. Karşılıksız çek düzenlemek fiilî suç niteliğindedir. Çekte vade yoktur. Çek ibraz edildiği anda ödenir. Çek damga vergisine tabi değildir.



Şekil 1.10: Çek örneği



## ➤ Hisse Senedi

Sermaye şirketlerinin ortaklarına sermaye paylarını belgelendirmek amacı ile verdikleri kıymetli evraklara hisse senedi denir.



Şekil 1.11 : Hisse senedi örneği

Her sermaye şirketi hisse senedini çıkarma yetkisine sahip değildir. Sermaye Piyasası Kurulundan izin alan sermaye şirketleri hisse senedi çıkarabilir. Hisse senedi çıkarma yetkisi olan kurum ve kuruluşlar şunlardır:

- Anonim şirketler
- Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler
- Özel kanunla kurulmuş kurumlar (T.C. Merkez Bankası, Kamu İktisadi Teşekkülleri, sigorta şirketleri, bağlı ortaklıklar)

## ➤ Tahvil

Şirketlerin fon ihtiyaçlarını karşılamak için çıkardıkları borçlanma senetlerine tahvil denir. Anonim şirketler genel kurul kararı ile tahvil çıkarabilir. Çıkarılan her tahvilin değeri aynı olmalıdır. Ayrıca şirket, ödenmiş sermayesinden fazla tahvil çıkaramaz. Tahvil çıkarmak isteyen şirketler SPK'dan izin almak zorundadır.



Şekil 1.12: Tahvil örneği

### 1.2.3. İş Yeri Donanım İşlemleri

Girişimcilerini işletmelerin kuruluş yerlerini belirlemelerinden sonra üzerinde yoğunlaşmaları gereken nokta iş yerlerinin kurulması ve kullanıma sokulması için hazırlaması gereken teknik ve idarî donanımdır.

Bu kapsamda öncelik ürün ve hizmet üretimi için gerekli olan iş yeri özelliklerinin belirlenmesi gerekir. Bu özelliklere uygun olarak iş yerinin bina, açık alan ve destek sistemlerinin tasarımı yapılır. Elektrik, su, ısıtma, havalandırma vb. sistemler işletme kapasitesine uygun olarak tasarlanır.

Girişimci üretim faaliyetlerinin detaylarına bakarak işletmenin bina içi ve dışı yerleşim düzenini belirler. Bu noktada makinelerin iş akışı içindeki yerleri, alan ihtiyaçları ve kullanım için gerekli teknik bağlantılar belirlenir. Makinelere ek olarak işletmede gerekli olan ham madde, ara mamul ve mamul depolama düzeyleri ve gereken özelliklere göre bina dışı açık alanlarda yapılması gereken düzenlemeler belirlenir.

Girişimci iş yerinin teknik ve idarî donanım gereksinimini belirlerken aşağıdaki soruların yanıtlarını araştırmalıdır:

- İş yeri binası içinde makine-ekipman, depolama, idarî hizmetler vb. amaçlarla ayrılacak alan büyüklükleri nelerdir?
- Bina içi yerleşim nasıl olacaktır?
- Bina dışı düzenleme nasıl olacaktır?

İşletme binasının iş fikri ve işletme ölçeğinin özelliklerine uygun;

- Elektrik sistemi,
- Su sistemi,
- Isıtma sistemi
- Havalandırma sistemi
- Diğer teknik sistemler, hangi özelliklere sahip olmalıdır?
- İşletme büro donanımları gereksinimi nedir?

Üretim araçları ve malzemelerin üretim alanı üzerindeki düzenlenmesi seçilen üretim sisteminden geçer. En çok kullanılan düzenleme türleri şunlardır;

### **1.2.3.1. Üretilcek Mamule Göre Düzenleme**

Bu düzenlemede fabrikanın ele alınan üretim bölümünde yalnızca bir mal üretilir. Tezgâh ve makineler bu mamule göre yerleştirilir. Bu şekilde bir üretim için mamulün standart hale gelmesi gerekir. Tezgâh ve makineler bir doğru boyunca sıralanır, ham madde 61 bu doğrunun bir ucundan üretime girer ve birbirini takip eden işlemlerden geçerek mamul haline dönüşür. Her işlem için belli bir süre ayrılır duraklama stok ve malzeme nakli gibi süreler en aza indirilir. Her mamul aynı toplam süre içinde üretilir. Otomobil sanayisinde, gıda sanayisinde bu yöntem kullanılır.

### **1.2.3.2. Üretime Göre Düzenleme**

Küçük üretim miktarlarında uygulanınca başarılı olur. Özel imalata girer. Aynı türden işlemler bir ünite veya işlem merkezi oluşturulacak şekilde bir araya toplanır. Bu üniteler veya işlem grupları mamule değil tezgâhların bulunduğu atölyelere göre yapılır.

### **1.2.3.3. Sabit Durumlu Düzenleme**

Talebin çok az olduğu durumlarda kullanılır. Malzeme ve makineler işletmenin bir yerinde sabit durur. Teçhizat iş gücü ve ilave parçalar buraya getirilir. Küçük el sanatları ve mobilya atölyelerinde bu yöntem uygulanır.

#### 1.2.4. Personel İşlemleri

Eleman temini, işletmede çalışan tüm kişileri içine almaktadır. İşletmeler değişik kaynaklardan topladıkları adaylar arasından, boş kadronun ve işin özelliklerine göre en uygun olanı adayın seçilebilmesi için bazı işlemlerin yapılması gerekir. Girişimciler, işletmenin amaçlarına uygun en iyi elemanları belirlemeye çalışırken adaylar, girecekleri işletmeye ve işi değerlendirerek işe girme kararına gözden geçirirler.

İşletmeler önce çeşitli yayın organlarına ilanla, personelin yakınları ve arkadaşlarına haber göndererek, çeşitli okullara haber vererek, iş kurumu kanalıyla, kişisel başvuruları ve eskiden işletmede çalışmış personeli değerlendirerek aday arama girişimindedir. Bu adaylar arasından seçim işletmelere göre farklılık gösterse de şu şekilde yapılır:

- Adayın kabul edilmesi
- İlk görüşme
- İş istek formlarının doldurulması
- Psikolojik testler (zeka, yetenek, ilgi, bilgi ve kişilik testleri)
- İş görüşmesinin yapılması
- Daha önce yaptığı işlerin soruşturulması
- İlk seçimi kazandığının amir tarafından onaylanması
- Bedeni yeteneklerinin kontrolü amacıyla sağlık raporu istenmesi
- İşe alma kararının verilmesi
- İş ve iş yerine alıştırma çalışmalarının başlatılması

Her işletmenin kendine özgü kültür değerleri ve normları vardır. İşe yeni alınan kişinin işletmenin yapısına ve iş durumuna alıştırılmasına sosyalleştirme denir. Bunun için yeni işe alınan personelin bilgi, yetenek ve eğitimlerinin diğer personellerce tamamlanması ile bulunduğu ortama uyumu sağlanacaktır.



Resim 12: İşletmedeki personel

### 1.3. İşletmenin Faaliyetini Başlatma

Girişimci, rehberde yer alan araştırmalar, açıklamalar ve sorular çerçevesinde yürüttüğü araştırma ile iş fikrinin her türlü özelliğini ele almış, analiz etmiştir. İş planı dosyası ile aldığı kararları ve en uygun seçenekleri tanımlayarak kurmak istediği iş modelinin tasarımını tamamlamıştır. Aşağıda böyle bir kuruluş dönemi çalışma planında girişimcinin gerçekleştirdiği aktiviteler sıralanmıştır.

- İşletmenin yasal kuruluş işlemleri tamamlanmış,
- İlgili kamu kurumları ve meslek örgütleri ile ilişkiler gerçekleştirilmiş ve başvurular (Vergi Dairesi, SGK, Belediye, Bölge Çalışma Müdürlüğü, odalar ve diğer kuruluşlara başvuruda bulunulmuş, ruhsat ve numaralar alınmıştır, tescil ve üyelik işlemleri yaptırılmıştır.) yapılmıştır.
- Kredi, leasing gibi işlemlere başvuru yapılmıştır.
- Personel, makine-teçhizat, ham madde vb. alınmıştır.
- İşletmenin idarî yapısı kurulmuştur (mali yönetim, personel yönetimi, muhasebe).
- Pazarlama ve satış bölümleri kurulmuştur.

Artık yapılacak tek şey, deneme üretime geçilip, eşinizi, dostunuzu, resmî ve özel sektördeki tanıdıklarla birlikte açılış töreni yaparak işletmenizi aktif hale getirmektir.

### **1.3.1. Açılış**

Maliyeye, SGK'ya, belediyeye ve odalara gerekli bildirimleri yapan şahıs ve sermaye, özel ve kamu şirketleri kullanılması zorunlu olan belgeleri de tamamlayarak fiilen ana sözleşmesinde belirttiği faaliyet konusuna ancak başlayabilir.

### **1.3.2. Duyuru**

İşletmeler faaliyete başladıklarını hem kamuya hem de muhataplarına duyurmak için çeşitli yöntemleri uygular. Resmi olarak faaliyete başlayabilmesi için Ticari Sicile kaydını yaptırarak Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlatarak resmi duyurusunu yapmış olur.

### **1.3.3. Tanıtım ve Reklam**

Deneme ürünlerini (mal ve hizmet) başarı ile üretebilen işletmeler açılış işlemlerinden itibaren yoğun bir tanıtım ve reklam kampanyası sürecine girer. Amaç tüketicilerinin ticari belleğinde iz bırakabilmek, farkı kabullendirmek, pazardan pay almak, geliştirdiği ürünlerin hayat eğrilerini en kısa sürede tepe noktasına ulaştırmak ve en uzun sürede tepe noktasında tutmaktır. Ürün tüketiciye ulaşmadan önce, basılı yayın organları, görsel medya, sosyal medya ve interaktif ortamlarda tüketicide beklenti oluşturmak kaydıyla belirlenen gerçekçi hedeflere ulaşılabilir.

### **1.3.4. Faaliyetlerin Yürütülmesi**

Ticari hayata adım atan her işletme ticari ömrünü en uzun sürede hesaplamaktadır. Faaliyetlerin üretilmesi demek aynı zamanda işletme tarafından öz kaynakların da korunması ve devam ettirilmesi anlamına gelir.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek uygulama faaliyetini yapınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Kuruluş yapmak için bir işletme belirleyiniz	➤ Alanınızla veya kendinize yakın hissettiğiniz bir alanla ilgili hayali bir işletme belirleyebilirsiniz.
➤ Listediğiniz belgeleri ile ilgili başvuru yapılması gereken kurum-kuruluşları listeleyiniz	➤ Çevrenizde; belirlediğiniz işletmeye benzer kurumlarla görüşebilir, internetten araştırabilirsiniz.
➤ İşletme kuruluş işlemleri için gerekli başvuru belgelerini listeleyiniz.	
➤ Kuruluş işlemi için gerekli diğer işlemleri araştırınız.	
➤ İş yerinin fiziki ortamı için gerekli araştırmaları yapınız.	
➤ İş yeri için gerekli makine, teçhizat, ofis, donanım vb. ihtiyacı belirlemek.	
➤ Personel ihtiyacı ve dağılımını belirleyiniz.	
➤ İşletme açılış duyurusunun yöntemini belirleyiniz.	➤ Benzer işletme açılış duyurularını inceleyebilirsiniz.
➤ İşletme tanıtımı için neler yapacağınızı belirleyip listeleyiniz.	
➤ İşletme açılışı için gerekli belge ve gereksinimlerini rapor haline getiriniz.	

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Yasalar açısından işletmeleri gruplandığınızda aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- A) Tek kişi işletmeleri B) Şirketler C) Kamu işletmeleri D) Kooperatifler

2. Sanatkâr, esnaf, sanayici ve serbest meslek erbabının oluşturduğu tek kişilik şirketler ile ilgi aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- A) Sermayenin tamamı işletme sahibine aittir.  
B) Yönetim ortaklara aittir.  
C) Kâr ve zararın tamamı işletme sahibine aittir.  
D) İşletme yönetimi, sermayesi işletme sahibine aittir.

3. Aşağıdakilerden hangisi Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan sermaye şirketlerinden biri değildir?

- A) Kolektif şirket B) Limitet  
C) Anonim D) Sermaye payları bölünmüş komandit şirket

4. Aşağıdakilerden hangisi şahıs şirkettir?

- A) Anonim B) Kolektif  
C) Limitet D) Kooperatif

5. “Bir unvana sahip, esas sermayesi belirli, payları bölünmüş ve borçlarından dolayı yalnız sermayesi ile sorumlu olan şirkettir.” tanımı aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- A) Limitet B) Anonim  
C) Adi komandit D) Kooperatifler

6. Aşağıdakilerden hangisi kooperatiflerin kuruluşlarındaki kurallardan biri değildir?

- A) Kooperatife giriş ve çıkış serbest değildir.  
B) Kooperatif üyelerinin payları ne olursa olsun ancak bir oya sahiptirler.  
C) Kâr ortaklara kooperatifle yaptıkları iş oranında dağıtılır.  
D) Sermaye karşılığı verilecek faiz sınırlıdır (Faiz oranı düşüktür.).

**7. Aşağıdakilerden hangisi belediye sınırları içinde faaliyet gösteren tacirlerin belediyeye karşı sorumluluklarında biri değildir?**

- A) İş yeri açma, çalışma ruhsatı alma ve harç ödeme
- B) İlan ve reklam vergisi ödeme
- C) Çevre temizlik vergisi ödeme
- D) Isınma ve elektrik ödeme

**8. Kendi adına bağımsız çalışanların işe başladıktan sonra zorunlu veya kendilerinin başvurdukları sosyal güvenlik sistemi aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) BAĞ-KUR
- B) Emekli Sandığı
- C) SSK
- D) Hepsi

## **DEĞERLENDİRME**

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.



# ÖĞRENME FAALİYETİ-2

## AMAÇ

Bu öğrenme faaliyeti ile yönetim anlayışını hatasız kavrayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Finansman, tekstil ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticilerde bulunması gereken özellikler nelerdir? Araştırınız.
- Millî Eğitim Bakanlığı (kamu) ve X işletmesinin (özel) organizasyon şemalarını araştırınız.
- İnşaat ve turizm işletmelerindeki yönetim yapıları nasıldır? Araştırınız.
- Yönetici asistanın işletmedeki organizasyonu nasıl olmalıdır? Araştırınız.
- Yaptığımız araştırma sonuçlarını dosyalayınız.

## 2.1. Yönetim ve Organizasyon İlişkisi

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapmak ve birlikte hareket etmektir. Organizasyon ise yapılacak işlerin kişilere dağıtılacak şekilde bölünmesi ve gruplandırılmasıdır.

Yönetim bir süreçtir, bilginin yanında sanat yeteneği de gerektiren bir uğraştır. Bu nedenle yönetimi, insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşma sanatı olarak da tanımlayabiliriz. Yönetimde asıl amaç belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Örgütlerin kurulması ve yönetim süreci bir amaç gerçekleştirmek içindir. Örgütlerin ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada yönetim süreci faaliyetlerinin etkinliği ile ölçülür. Öyleyse, bireyler tek başına gerçekleştiremedikleri ortak amaçlarını yerine getirmek için öncelikle örgütlere ve örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesi için iyi bir yönetim sistemine ihtiyaç duyarlar.

Örgüt ve yönetim kavramları birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir. Örgüt bir anatomi ise yönetim bir fizyolojidir. Bunlardan biri olmazsa diğeri boşlukta kalır ve varlığını sürdüremez. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir. Yönetim, amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç; örgüt ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşılacağını gösteren bir sistemdir.

Yönetim, organizasyon aşamasında takım çalışması yapması gerektir. Aynı amaç ve hedeflere hizmet için bir arada bulunursunuz. Yalnız, her bir araya gelmiş birlikte çalışan insan grubu için, takım çalışması yapıyor, diyemeyiz. Verimli bir takım oluşturabilmek için belirli koşulların bulunması gerekir.

Verimli takımlarda üyeler, birbirleri ve takımın bütünüyle karşılıklı saygı içinde çalışırlar. Böyle takımlar sadece iş ile ilgili hedeflere ulaşmada değil, aynı zamanda üyelerinin ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında da etkilidir. Takım üyeleri, birbirlerinin ihtiyaçlarına ve takımın ihtiyaçlarına karşı ilgilidir. Takım üyeleri, sahip oldukları bilgileri “saklamak” yerine başkaları ile paylaşarak, bildiklerini ya da yapabileceklerini aktararak birbirleri ile iş birliği yapmaya ve tüm takım faaliyetlerinde birlikte çalışmaya istekli davranırlar.

## 2.2. Yönetici Özellikleri

İşletmeler, canlı bir organizma gibidir. Bu organizma içinde iş görenler, işletmenin sinir sistemi; para, damarlarda dolaşan kan; yönetici de bu organizasyonun beynidir.

Yönetici, işletmenin geleceğini ilgilendiren en önemli kararları alır, planlar, düzenler ve uygular. İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri, sahip oldukları yöneticilerin sayılarına ve özelliklerine bağlıdır. Yöneticiler, işletmenin amacını belirler, kaynaklarını bu amaca yönlendirir, amaca ulaşmak için yolları gösterir, karar verir, koordinasyonu sağlar ve sonuçları değerlendirir. Bu derece önemli işleri üstlenen yöneticinin, şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir.

Profesyonel bir yönetici, liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Liderler, örgütü amaçlara yönlendirirken karakter özellikleri ile gücünü kullanırlar. Yönetici ise kendisine verilen hukuki güç ile örgütü amaçlarına yönlendirir. Liderlerin en önemli özellikleri başkalarını etkileme, iletişim ve ikna yeteneklerinin iyi olmasıdır.



Resim 2.1: Yönetici

➤ **Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:**

- Görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olma,
- İşi ve iş görenleri yakından tanıyabilme,
- Zamanında ve doğru karar verebilme,
- Tarafsız ve insancıl davranabilme,
- İkna yeteneğinin güçlü olması,
- Sorun çözme yeteneğinin iyi olması,
- Kendini geliştirmek ve yeniliklere açık olma,
- İletişim ve insan ilişkilerinde iyi olma,
- Sorumluluk taşıyabilme,
- Hoşgörülü olabilme,
- Grup çalışmasını özendirilebilme,
- Demokratik olabilme,
- İyi bir eğitici olabilme,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilmektir.

Yönetici ve müteşebbis (girişimci) kavramları farklı anlam taşır. Girişimci, üretim faaliyetine katılırken sermayenin bir kısmını ya da tamamını kendisi koyar. Kâr elde etme amacı güder ve her türlü riske katlanır. Yönetici ise sermaye ve elde edilen kârla bu yönde ilgisi olmayan ve riske katlanmayan bir kişidir. Yönetici, girişimciye karşı sorumlu olup işletme amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirmek zorunda olan kişidir.

## **2.3. Farklı Sektör ve İşletmelerdeki Yönetim Modelleri**

### **2.3.1. İstisnalara Göre Yönetim**

Günümüz işletmeleri büyüdükçe, ürün ve pazar çeşitlendirmesine gittikçe, teknik gelişme ve firmalar arası rekabet arttıkça, çağdaş yöneticinin kontrol ve yönetmekle yükümlü bulunduğu faaliyetlerin sayısı çoğalmakta, kuruluş içinde olan bitenle ilgili kararları etkin ve verimli bir biçimde karara bağlama ve uygulamaya koyma olanakları azalmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, her konuda kendileri karar vermek yerine, günlük veya periyodik olarak alınan olağan nitelikteki kararları astlarına devretmek zorundadır. Ancak astların bilgi yetenek ve tecrübesiyle çözümlenemeyecek nitelikte olan orijinal durumlar hakkında karar verme, çözüme kavuşturma sorumluluğu yöneticilerin kendilerine kalmalıdır.

Yetki devrinden istisna edilen bu tür kararlardan adını alan yönetim biçimine “**istisnalara göre yönetim**” adı verilmektedir. Şu halde modern yöneticinin ayrıntılarla uğraşmadan zaman ve enerjisini hayati konulara yöneltmesi başarıyı artıracaktır. “**yönetimin basitleştirilmesi**” adı da verilen bu yaklaşım, yöneticinin yalnızca müdahale etmesi gereken zaman kararlara karışmasını öngörür. İstisnalara göre yönetim, köklü bir örgütsel düzenleme faaliyetidir. Yetişkin ve tecrübeli astlar gerektirir. İş bölümü, yetki ve sorumlulukların genel bir gözden geçirilmesi veya yeniden düzenlenmesi – dağıtılması üzerine kurulur.

Yönetici olarak bu modeli uygulayabilmeniz için astlarınızı sürekli eğitmeniz gerektiği açıktır. Akıllı bir yönetici, eğitimden yararlanıp gelişimi hızlandırır. Sonuçta yönetim sorumluluğunu onlarla paylaşarak hem daha başarılı olacak hem de daha az yorulacaktır.

### 2.3.2. Komite Yönetimi

Karar verme, uygulama ya da herhangi bir konuda danışma, görev, yetki ve sorumluluğun iki veya daha fazla kişiden oluşan guruplara verilmesinden doğan örgütsel birime “**komite**” adı verilmektedir. Komiteler yönetsel yetkinin bireyler tarafından değil de bir grup tarafından icra edilmesidir. Komiteler, bir örgütün yönetiminde koordinasyonun gerekli olduğu, yönetime katılmanın istendiği, kararların güçlü kılınması gerektiği ya da kuruluşun bütününe ilgilendiren kararlarda tüm çıkarların temsil edilmesi zorunlu olduğunda meydana getirilmektedir.

Komiteler koordinasyon, motivasyon, denge ve isabetli karar verme gibi birçok konuda yararlar sağlarken, öte yandan çok masraflı olmaları, kararların geç alınması, üyelerin asli görevlerini ihmal etmeleri ve asıl önemlisi sorumluluğu anonimleştirmesi nedeniyle sakıncalar taşımaktadır. Buna rağmen işletmelerde işlevsel birçok alanlarla ve danışma koşulları ile ilgili komiteler meydana getirilmektedir.

Son 15 yıldır artan bir hızla (öncelikle büyük sanayi işletmelerimiz başta olmak üzere) ciddi bir komite yönetimi modeline gidiş vardır. Bu son derece memnuniyet vericidir. Ekip çalışmasına olan katkısı, kişileri hızla geliştirmesi son derece önemlidir.



**Resim 2.2: Komite yönetimi**

### 2.3.3. Durumsallık Kuramı

Bu kuram, yönetsel süreçlerde en uygun ve doğru yolun tek olmadığı, bu nedenle yönetim için tek bir modelin geçerli olmadığı fikrinden hareket etmektedir.

Bu modele göre her kuruluş, belirli birtakım yönetsel ve örgütsel koşullarda ve onu çevreleyen değişik ortamlarda faaliyette bulunur. Bu nedenle en uygun modelin seçilmesi ya da geliştirilmesi gerekmektedir.

Durumsallık modeli, kendinden önce çok moda olan sistem yaklaşımının, soyut kavramlardan oluşan genelleştirilmiş model ve varsayımlara dayandığını ve bu nedenle kargaşaya yol açtığını savunmuştur. Böylece 1970’li yıllardan itibaren soyut kavramlar terk edilerek uygulamada örgütsel faaliyetleri etkileyen zorlukları, güç dengelerini ve baskıları araştırıp ortaya çıkararak buna uygun gerçekçi bir yönetim modeli kurulmaya başlanmıştır.

Böylece, örgütlerin yönetimde sadece klasik kuralları ve varsayımları ya da sistem yaklaşımının soyut ve genel ilkeleri ile çözüm arama yöntemleri terk edilmiş, yerine durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı dediğimiz, her organizasyonun kendi iç koşullarını, ortamını, personelin özelliklerini ve teknolojisini dikkate alan bir yaklaşım kullanılmaya başlanmıştır.

### **2.3.4. Sonuçlara Göre Yönetim**

Bir kuruluşta faaliyetlere girişmeden önce, onun ekonomik bir sistem olarak bütün güçlü ve zayıf taraflarını iyice araştırma, üretim kapasitesini doğru olarak bilme ve eldeki araçlarla sağlanacak faaliyet sonuçlarının ne olabileceğini öngörmeye dayanan bir yönetim biçimidir.

Yöneticinin gerçekçi olmasına, tutumunu da eldeki güç ve kaynaklarla elde edilmesi gereken sonuçlar arasında ilişki kurarak ortaya koyması gerektiğine işaret eder.

Sonuçlara göre yönetim felsefesinde kuruluşun, kısa dönemde mümkün olduğu ölçüde verimli çalıştırılması onun tüm güç ve olanaklarının eksiksiz ortaya çıkarılması ve bunlardan eksiksiz yararlanılması ile gelecekte meydana gelebilecek gelişme ve değişmelere intibak ettirilmesi fikirleri mevcuttur.

Sonuçlara göre yönetim, belirlilik koşullarını esas almaktadır. Bu nedenle kuruluşun hali hazırdaki güç ve olanaklarını mutlak etkileyecek sonuçların araştırıldığı ve bunlar arasında fonksiyonel ilişkilerin kurulduğu için, kısa dönemli yönetim felsefesine daha uygun bir modeldir.

### **2.3.5. Amaçlara Göre Yönetim**

Bir kuruluşta sorumluluk alanlarının ulaşılacak sonuçların, amaçların, üst ve astlar tarafından birlikte tespit edilip sonra somut hale getirildiği, yani rakamlara döküldüğü ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin devresel olarak yine birlikte takip edildiği sürece, amaçlara göre yönetim denmektedir.

AGY’de yapılan işler, işlerin zamanında yerleştirilip yerleştirilemediği, aksayan hususlar, amaca giden yoldaki engeller tamamen rakamlarla ifade edilmektedir. AGY uygulayan yönetici, değerlendirmelerini duyguları ile değil gerçek rakamlarla yapar. Bu nedenle AGY, geniş bir uygulama alanı bulmuş ve bilhassa gerek kendisini, gerek astlarını iyi yetiştirmek isteyen yöneticiler tarafından çok benimsenmiştir.

Ayrıca AGY, işi ve işi başaran kişiyi birlikte değerlendirme olanağı verdiği için önemli bir yönetim aracıdır.

- Avantajları:
    - Bireylerin güç ve enerjilerinin israfını engeller.
    - Motivasyon ve otokontrol sağlar.
    - Yenilik, esneklik ve takım çalışması ile ihtiyaçlar arasında denge sağlar.
    - Yönetici değerlendirmede objektiftir.
    - Daha adil ödüllendirme ve terfi alanları yaratır.
    - Haberleşmeyi etkinleştirir.
  - Dezavantajları:
    - Yatay koordinasyonu güçleştirebilir.
    - Kısım ve kişi amaçları ile temel amaçlar arasındaki uyumsuzluklar çatışma yaratabilir.
  - Sık görüşmeler ve raporlamalar zaman israfına ve bürokrasiye neden olabilir.
  - Sistem, yöneticinin başarısını sadece belli koşullarda ölçülebilir.
- Sistem, uzun vadeli planlama düşüncesinde olan yöneticiler için uygundur.  
Planlamaya isteksiz yöneticiler için ise uygun değildir.

## 2.4. Kalite Yönetim Sistemi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sisteminin alt sistemini oluşturan kalite yönetimi sistemi, bütünleştirici ve bir araya getirci bir rol üstlenir. Bu sistem, kuruluşun politikalarını ve bunların uygulama yöntem ve prosedürlerini belirler, sürekliliğini sağlar. Kalite yönetimi sistemi aynı zamanda, yöneticilere ve çalışanlara kendilerini ve yaptıkları işleri değerlendirebilmeleri ve ölçebilmeleri için ölçüm sistemi ve kriterleri verir.

Kalite yönetimi sistemi, sosyal ve teknik sistemler için bir araya getirci ve bütünleştirici rolünü aşağıdaki dört yönetim işlevi aracılığı ile yerine getirir.

- Stratejik yönetim
- Süreç yönetimi
- Proje yönetimi
- Bireysel faaliyetlerin yönetimi



**Resim 2.3: Kalite yönetimi**

### 2.4.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bütün çalışanlarının ortak değerler sistemi içinde kalite hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve çabalarının bütünleştirilmesi için kuruluşun misyon, vizyon ve politikalarını tanımlar. Bu amaçla hazırlanacak stratejik planlar 3-5 yıllık dönemleri kapsar ve kuruluşun kısa ve orta vadeli planları, stratejik planın ortaya koyduğu hedefleri gerçekleştirecek şekilde hazırlanır ve uygulanır.

### 2.4.2. Süreç Yönetimi

Süreç yönetiminin amacı, kuruluşun tüm süreçlerinin ve bunlarla ilişkili operasyonların maksimum verimle, optimum maliyet düzeyinde ve en yüksek müşteri tatmini ile işlerliğini garanti altına almaktır.

TKY sistemi içinde süreç yönetiminin başarısı, işletme organizasyonu bünyesinde var olan dikey kademeler arasındaki kuvvetli ve tanımlanmış ilişkiler karşısında, yatay düzlemde bölümler, birimler ve fonksiyonlar arası iletişim ve iş birliğini güçlendirebilmesi ile ilgilidir.

### 2.4.3. Proje Yönetimi

TKY, işletme organizasyonu bünyesinde birimler, bölümler ve fonksiyonlar arası iş birliğini, sorunlara ortaklaşa çözümler getirmeyi ve sürekli iyileştirme anlayışının tüm süreçlere yerleştirilmesini öngörür. Bu amaçla, işletme fonksiyonlarının hepsinde karşılaşılan sorunlar ve iyileştirme hedefleri ile ilgili görevlerin yerine getirilmesi amacı ile çeşitli projelerin yürütülmesi gerekir.

TKY sisteminde proje yönetimi; sorunların analizi çözüm önerilerinin geliştirilmesi, iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi ve bunlar için uygun projelerin planlanması, projeler için gerekli kaynakların belirlenmesi, kullanımı ve proje sonuçlarının izlenerek değerlendirilmesi ile ilgilidir. Tüm bu faaliyetlerin yürütülmesindeki temel ilke; birimler, bölümler ve fonksiyonlar arası iş birliği, iletişim ve bilgi akışını güçlendirerek ekiplerin ve otonom çalışma (proje) gruplarının oluşmasına izin verebilecek bir organizasyon kültürü, yapısı ve yönetim anlayışının gelişmesini sağlamaktır.



Resim 2.4: Proje yönetimi

## 2.4.4. Bireysel Faaliyetlerin Yürütülmesi

TKY sisteminde kalite yönetimi; tüm çalışanların görevleri, bunlara ilişkin kontrol faaliyetleri ve kalite iyileştirme metot ve uygulamaları için politikalar, planlar ve prosedürleri oluşturur. Örnek olarak kalite güvencesi prosedürlerini, iş talimatlarını, iş akış planlarını, görev, yetki ve sorumluluk tanımlarını verebiliriz.

Kalite yönetimi sistemi, kendisi ile birlikte diğer iki alt sistemin kuruluşun misyonuna, politikalarına, planlarına ve hedeflerine uygunluğunu denetlemek, iyileştirme fırsatlarını yakalamak ve müşteri tatmininin sürekliliğini güvence altına almak amacını izler ve değerlendirir.

## 2.5. Toplam Kalite Yönetimi

TKY; “Çok çeşitli anlamları olmakla birlikte, bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan, gerek kurum içerisinde görev yapanların, gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma maksimum yarar sağlayan yönetim anlayışıdır.” diye tanımlanabilir.

TKY'nin “T”si toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsamaktadır. “K”sı kaliteyi, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade etmektedir. “Y”si ise, yönetimin her konuda çalışanlara önderlik yapması, çalışanlara örnek oluşturması ve örgüt çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir.

TKY kavramının mimarlarından olan Edward Demings, kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için 14 ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür.

- Yönetim sürekli gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
- Bu felsefe, en üst kademededen en alt kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Kalite analiz ve incelemelerinde istatistiki teknikler kullanılmalıdır.
- Örgüt faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmelidir.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı ve sistem sürekli değiştirilmelidir.
- İş başında eğitim verilmelidir.
- Liderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil, kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas olmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Çalışanlar ve bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.



- Çalışanların işlerinden gurur duymalarını önleyecek engeller kaldırılmalıdır.
- En iyi yatırım insana yapılandır. Herkesin kendini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
- Değişimin başarılması için yönetim bütün önlemleri almalıdır.

TKY’de müşteri, para karşılığında bir malı veya hizmeti elde eden kişi tanımından geniş tutulmuş, “iç müşteri” ve “dış müşteri” olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Dış müşteri, malın sunulduğu nihai tüketici, iç müşteri ise üretim aşamalarında katkısı olan ünedir.



**Resim 2.5: Toplam kalite yönetimi**

Eğer üretim sürecinde her alt birim birbirini müşteri olarak algırsa, her ünite de diğer müşteriye en kaliteliyi sunmak için bir özen olacak ve bu da kalitenin en etkili olarak uygulanmasına olanak verecektir. TKY ile en alt birimdeki çalışanların, kalitenin iyileştirilmesine katkıda bulduklarından, güdülenmeleri de artacaktır. Hiyerarşiyi azaltan bu kavram, problem çözme tekniğini uzun döneme yaymakta ve belirli çalışmalar yerine, sürekli daha iyisini bulma ve düzeltme çabalarını beraberinde getirmektedir. Bu da temel hedefe “sıfır” hata ile yaklaşma imkânı tanımaktadır.

Buraya kadar anlatılanların ışığında TKY ile Geleneksel Yönetim (GY) arasındaki farklılıklar şöyle sıralanabilir.

- GY’de ürün özellikleri genellikle yönetici olan uzmanlarca belirlenirken, TKY’de müşteriler tarafından belirlenir. Bu bakımdan TKY’yi uygulayan örgütlerde “müşteri odaklılık” esastır.
- GY’de bazı sınırlar içinde kalan hatalar ve kayıplar kabul edilebilirken, TKY’de ürünün değerini artırmayan işler, hatalar ve kayıplar kesinlikle kabul edilemez. Bu durum TKY’de sıfır “hata prensibi” olarak ifade edilir.
- GY’de ürün ile ilgili sorunlar, üretim yapıldıktan sonra saptanırken TKY’de işi ilk seferde doğru yapmak, yani sorunları başlangıçta önlemek temel amaçtır.
- GY’de bütçe engellerine bağlı kısa dönemli planlama, TKY’de ise performansın iyileştirilmesini hedefleyen uzun dönemli planlama söz konusudur.
- GY’de görev ve hizmetler birbirini izleyen bağımsız bölümlerce, TKY’de birbirinin müşterisi (iç müşteri) olan takımlarca (ekip çalışması) yerine getirir.

- GY’de iyileşme, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkarken TKY, her alanda sürekli iyileşme ve gelişmeye ayak uydurabilecek bir anlayışı hâkim kılmaktadır.
- GY’de sıkı kontrole bağlı, dikey bir örgütsel yapı söz konusu iken TKY’de değişime açık, hızlı karar almaya olanak tanıyan yatay bir yapı söz konusudur.
- TKY uygulamalarındaki başarısızlık nedenleri ise şöyle sıralanabilir:
  - Yönetimin tutumu: Özellikle üst yönetimin ilgisiz kalması, öncülük yapmaması,
  - Çalışanların tutumu: Çalışanların TKY uygulamasını benimsememesi, uygulamanın gerektirdiği değişime direnç göstermesi,
    - Örgütsel altyapı kurulmadan TKY uygulamasına geçilmesi: Yeni yönetim anlayışı benimsenmeden, örgüt yapısında gerekli değişiklikler yapılmadan, örneğin bölümler arası kopukluk giderilmeden toplam kaliteyi yeterince anlamadan ve gerekli eğitimler verilmeden uygulamaya geçilmesi,
    - Hedeflerin gerçekçi olmaması ya da üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin alt kademelere ulaştırılamaması: Hedeflerin TKY’nin sürekli iyileştirme felsefesine ters düşecek şekilde belirlenmesi ya da alt kademelere ulaştırılamaması nedeniyle çalışanların çabalarının TKY amaçlarına hizmet edememesidir.

## 2.6. Demokratik Organizasyon

Organizasyonların amaç ve hedeflerini gerçekleştirme süreçlerinden biri olan demokratik organizasyonun yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yeni fikirlerin oluşmasına, yayılmasına ve gelişmesine ortam hazırlar.
- Problemler hangi kademe ve kime ait olursa olsun, başkaları tarafından da gerçek yönüyle anlaşılır.
- Meydana gelen ve gelmesi muhtemel karışıklıklar, kargaşalar ve tekrarlar önlenir.
- Mevcut planlar, politikalar ve prensipler gerçek yönüyle anlaşılır.
- Yapılacak işlerin düzenli bir biçimde yapılmasını ve çalışanların azmini artırır.
- Planlar daha iyi uygulanır.

## 2.7. İşletme Denetleme

Denetim, işletmelerde belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan planlar çerçevesinde alınan kararların ve uygulamaların ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmeye yarar. Bu açıdan denetim ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur.

Yönetim sürecinin tamamlanması, denetimin başarıyla sonuçlanmasına bağlıdır. Denetim; olayların planlarla karşılaştırılması ve olaylar planlardan uzaklaştığı takdirde

gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır. Denetim, yönetim esnasında meydana gelen olaylarla, meydana gelmesi muhtemel olayların birbirleriyle uyuşup uyuşmadığının araştırılması ile ilgili bir kavramdır. Eğer bu uyuşma gerçekleşmemişse gerekli düzenlemeler yapılır.

Denetim kavramı, bazen yanlış olarak olumsuz sapmalara neden olanların cezalandırılması ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak denetimin düzeltici, geliştirici bir rol üstlendiğini unutmamak gerekir. Aslında denetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için işletmenin sahip olduğu kaynak, imkân ve koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek; eğer hata ve eksiklik varsa bunların düzeltilmesini sağlamak için girişilen bir eylemdir.



**Resim 2.6: Denetleme**

### 2.7.1. Denetimin Özellikleri

- Yanlış veya hatalı yapılan bir işin düzeltilmesini sağlar.
- Düzenli kontroller hataların tekrarlanmamasında etkilidir.
- Sorumluluk ve yetkilerin gerekli kişilerde olup olmadığı saptanır.
- İşin yapılması sırasında neler yapılmalı veya neler yapılmamalı sorularının araştırması kolaylaşır.
- Tasarruf sağlar; zaman, para ve emek savurganlığı önlenir.
- İşin nitelik ve nicelik olarak istenen özellikte olup olmadığı saptanır.
- Hata ve verimsizliklerin belirlenerek en aşağı düzeyde tutulmaları sağlanır.
- İşin arzu edilen ve tasarlanan şekilde yapılıp yapılmadığı belirlenir.
- Akılcı bir çalışma yapılıp yapılmadığı belirlenir.
- Yöntemlere uyulup uyulmadığı öğrenilir.

### 2.7.2. Denetimin Çeşitleri

- Dört çeşit denetim vardır:
  - **Önleyici denetim:** İşletmeyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin hangi şartlarda ne zaman, nerede meydana gelebileceğini tahmin etme ve bunlara karşı tedbir almaktır.
  - **Düzenleyici denetim:** Belirli bir dönem sonunda, belirli bir standarttan ne kadar sapıldığını araştırmak ve sapmalar belirli bir sınırı aşmışsa gelecek dönem için gerekli düzeltmeleri yapmaktır.

- **Bütçe denetimi:** Bütçelerin, belirli dönemlere ilişkin işletme amaçlarını rahatlıkla anlamaktır. Belli bir dönem sonunda elde edilen sonuçlar, daha önce tespit edilmiş rakamlarla karşılaştırılır ve böylece bütçe denetimi gerçekleştirilir.
- **Proje denetimi:** Uygulamaların belirlenen süre ve fiyat ölçülerine göre gerçekleşmekte olup olmadığını gösteren bir denetim türüdür. Denetimde dikkat edilmesi gereken husus, denetimin sürekli bir baskı haline getirilmemesidir.

### 2.7.2.1. Finansal Denetim

Finansal denetim, planlarda saptanan hedeflerle, gerçekleşen rakamların karşılaştırılması ve sapma varsa gerekli önlemlerin alınmasıdır. Ya da işletmelerin mali durum ve durum sonuçlarını muhasebe ilkelerine ve yasal mevzuata uygun bir şekilde yansıtıldığını veya yansıtılmadığını denetlemek için yapılan denetimdir.

Denetçinin daha önceden belirlediği ölçütlerin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve ülkenin yasal mevzuatına uygun şekilde belirlenmesi gereken denetimdir. Bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından yapılır. Amaçları; mali tablolara uygunluk sağlamak ve mali tablolardaki yanlış beyanı ortaya çıkarmaktır.

Denetçi işletmeden ya da herhangi bir gruptan bağımsız çalışır. Mali tabloların bütününe bakar; var olan hatalara tek tek bakmaz. Finansal denetimin ön şartı finansal planlamadır. Finansal denetimde kullanılan araçlar, tahmini bilanço ve gelir tablosu, nakit ve yatırım bütçeleri ve yıllık finansal raporlardır. Finansal denetim kalkınma amaçlı yapılan bir faaliyettir.



**Resim2.7: Finansal denetleme**

### 2.7.2.2. İç Denetim

“İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim (kurumsal yönetim) süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”

İç Denetim Faaliyeti (Internal Audit Activity); kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve bunlara değer katmak için tasarlanan bağımsız, objektif güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayan birim, bölüm, danışman ekibi veya diğer uygulamacılardır. İç denetim faaliyeti, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

### 2.7.2.3. Dış Denetim

Dış denetim; finansal denetim (mali tabloların denetimi), usul denetimi (uygunluk denetimi), performans denetimi (faaliyet denetimi) olarak gruplanabilir. Finansal denetim bir işletmeye ilişkin mali tabloların belirli muhasebe standartlarına uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği konusunda bir görüşe ulaşmak amacıyla mali tabloların denetimini kapsar. Uygunluk denetimi işletmelerin faaliyetlerinin ya da işlemlerinin belirli yöntem ve kurallara, ilgili mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılır. Performans denetiminin amacı ise işletmelerin faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmektir.

### 2.7.3. Kalite Denetiminin Özellikleri

- Fiili performans ölçülmesini,
- Planlanan ile gerçekte arasındaki farkın belirlenip sapmaların yorumlanmasını,
- Sapmalardaki farkla ilgili düzeltici önlemlerin alınmasını,
- Nelerin kontrol edileceğinin belirlenmesini,
- Ölçüm birimlerinin seçimini,
- Ölçütlerin oluşturulmasını,
- Performans standartlarının belirlenmesini,
- Kalite iyileştirme ile ilgili olarak ihtiyaçların belirlenmesini,
- Kalite iyileştirme ile ilgili özel projelerin tanımlanmasını,
- Kalite iyileştirmeyle ilgili projelerin organize edilmesini,
- Sebepleri bulmak için teşhis hareketinin gerçekteştirilmesini,
- İyileştirme ile ilgili tedavilerin gerçekteştirilmesi ve etkinliğinin onaylanmasını,
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili faydanın tespiti için gerekli kontrollerin sağlamasını sağlar.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek uygulama faaliyetini yapınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ İşletme yönetim modelini belirleyiniz.	➤ Bu alanda basılı kaynaklara üniversite kütüphanelerinde, okul kütüphanelerinde ve kitabevlerindeki kaynaklardan ulaşabilirsiniz.
➤ İşletmede kalite yönetim sistemini belirleyiniz.	➤ Elde ettiğiniz kaynakların kaynakça kısımlarından farklı basılı kaynaklara ulaşabilirsiniz. ➤ Çevrenizde bulunan işletmelerin yönetim planlarını inceleyiniz.
➤ İşletmede yönetim planı hazırlayınız.	➤ Çevrenizde bulunan işletmelerin yönetim planlarını faydalanabilirsiniz
➤ Görev tanımlarını hazırlayınız.	➤ İşletmelerin görev tanımlarından faydalanabilirsiniz.
➤ Yetki ve sorumlulukları belirleyiniz.	➤ İşletmelerde yetki ve sorumlulukları tespit ederek sınıfta tartışınız.
➤ İşleyişle ilgili prosedürleri hazırlayınız.	➤ İşletmelerin işleyiş prosedürlerinden faydalanabilirsiniz.
➤ İş denetim birimlerini oluşturunuz.	➤ İşletme denetim birimlerini araştırınız.
➤ Denetim prosedürlerini belirleyiniz.	➤ İşletme denetim birimlerini araştırınız ve sınıfta tartışınız.
➤ Dış denetim için hazırlık yapınız.	➤ İşletmenin dış denetiminin nelerden oluştuğunu araştırınız ve sınıfta tartışınız.
➤ Denetim sonuçlarına göre hangi tedbirlerin alınması gerektiğini belirleyiniz.	➤ İşletme denetim evraklarını bulunuz ve sonuca göre sınıfta tartışınız.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

**1. Aşağıdaki cümlenin tanımı seçeneklerden hangisidir?**

Faaliyet sonuçlarının planlarla karşılaştırılması ve sapmalar tespit edildikçe gereken düzeltici önlemlerin alınmasıdır.

A) Denetim B) Komuta C) Emir D) Yönelme

**2. Aşağıdakilerden hangisi denetimin çeşitlerinden değildir?**

A) Gözlem B) Finansal denetim C) İç kontrol D) Dış denetim

**3. Aşağıdakilerden hangisi kalite denetiminin özelliğidir?**

A) Ölçütlerin oluşturulmasını sağlar.  
B) Teorik performansları belirler.  
C) Performans standartlarını belirtmez.  
D) Kalite iyileştirme ile ilgili özel projeler tanımlanmaz.

**4. Aşağıdakilerden hangisi denetim özelliklerinden değildir?**

A) Yanlış veya hatalı yapılan bir işin düzeltilmesini sağlar.  
B) Yöntemlere uyulup uyulmadığı öğrenilir.  
C) Akılcı bir çalışma yapılıp yapılmadığı belirlenir.  
D) Zaman, para ve emek savurganlığı önlenemez.

Bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan; kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan; gerek kurum içerisinde görev yapanların, gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan; aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen; ekip çalışmasını öngören; tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan; kurumun bütün üyelerine ve topluma maksimum yarar sağlayan yönetim anlayışıdır.

**5. Yukarıdaki cümlenin tanımı aşağıdakilerden hangisidir?**

A) Denetim B) Kalite C) Toplam kalite yönetimi D) Yönelme

**6. Kalite yönetimi sistemi, sosyal ve teknik sistemler için bütünleştirici rolünü aşağıdaki hangi yönetim işlevi aracılığıyla yerine getirir?**

A) Planlama B) Denetim C) Organizasyon D) Stratejik yönetim

**7. Aşağıdakilerden hangisi toplam kalite yönetiminin ilkelerinden değildir?**

- A) İş başında eğitimin verilmemesi
- B) Verimlilik artışı metot geliştirerek sağlanmalıdır.
- C) Rakamsal hedef koyan uygulamalardan vazgeçilmelidir.
- D) Kalite analiz ve incelemelerinde istatistiki teknikler kullanılmalıdır.
- E) Zaman, para ve emek savurganlığı önlenemez.

## **DEĞERLENDİRME**

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki öğrenme faaliyetine geçiniz.



# ÖĞRENME FAALİYETİ-4

## AMAÇ

İşletmenin ayakta kalabilmesi ve kapasitesinin geliştirilmesi için gerekli planlamaları yapabilmeyi öğreneceksiniz.

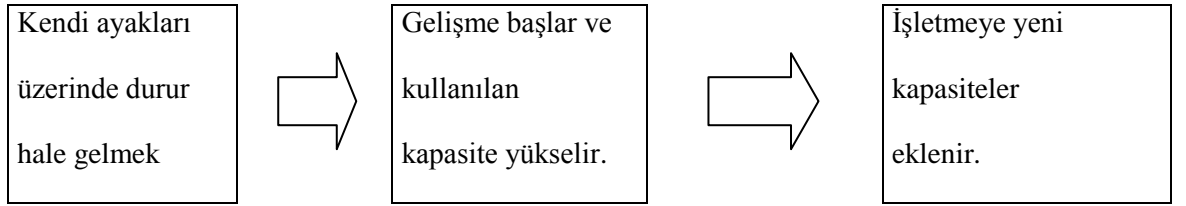
## ARAŞTIRMA

Bu faaliyet öncesinde yapmanız gereken öncelikli araştırmalar şunlardır:

- Çevrenizde bulunan bir işletmenin yöneticisi ile görüşerek, işletmenin geliştirilmesi için neler yaptıklarını araştırınız?
- Çevrenizde bulunan bir işletmenin yöneticisi ile görüşerek, kriz anında işletmeyi ayakta tutmak için neler yaptıklarını araştırınız?
- Araştırma işlemleri için çevrenizdeki işletme sahipleri veya yöneticileri ile görüşünüz.

## 3. İŞLETMEYİ GELİŞTİRMEK

İş kurma sürecinin sonunda, kuruluş aşaması ile birlikte işletmeci için farklı bir dönem başlar. İşletmeler kuruluş sonrasında aşağıdaki şemada özetlenen aşamaları yaşar. Bu aşamalara işletmenin gelişme planı adımları diyebiliriz.



Tablo 3.1: Gelişme planı

### 3.1. İşletmenin Ayakta Kalabilmesi için Alınması Gereken Tedbirler

Girişimciler işletmelerini kurduktan sonra iyi yönetici olmayı ya da iyi bir yönetim sistemi kurmayı başarmak zorundadırlar. Kısaca, işletmelerinin kurulduktan sonra kendi ayakları üzerinde durur hale gelecekleri ilk dönem girişimciler için farklı başlangıçları içeren ve zorlukları olan bir dönemdir.

Bu dönemde girişimciler, iş fikirlerini uygulamak için minimum düzeyde risk almalıdırlar (Örneğin, gerektiği kadar kredi almak, gereken genişlikte bir iş yeri kiralamak ya da satın almak, gereken makine kapasitelerinde kalmak vb.). İşin kuruluş ve ilk aşamasında başarılı olmanın temel koşullarından biri de girişimcinin tüm zamanını ve

dikkatini işine vermesidir. Ortaya çıkan zorlukları önceden tahmin etmiş olmak, bunlar için hazır alternatif yaklaşımlara sahip olmak ve işin kuruluşunu başlatan hedefleri sürekli göz önünde bulundurmak hem çözümleri kolaylaştıracak hem de girişimcinin motivasyonunu sürekli yükseltecektir.

### 3.1.1. Müşteri Memnuniyeti

Hizmet sektöründe olan her markanın şüphesiz konu ile ilgili bir politikası vardır. Bulunduğu sektörde ayakta durabilme, marka oluşturma, marka değerini koruma, marka değerini yükseltmek gibi hedeflere ulaşabilmenin en asıl sebebi müşteri memnuniyetidir. Peki müşteri nasıl memnun edilir ?%100 müşteri haklıdır politikasından yola çıkılmalı mı?



Resim 3.1: Müşteri memnuniyeti

Müşterinin haklı olduğu yerler, ödediği para karşılığında aldığı hizmetle ölçülür. Netice itibari ile rekabetin çok hızlı derecede yükseldiği bir dönemde müşteriyi memnun eden markalar başarılı oluyor. Bilinçli tüketici sayısının yükselmesi ile gerçekten işini iyi yapan iş sahipleri başarıya ulaşıyor. O zaman şöyle diyebiliriz; koşulsuz müşteri memnuniyeti rekabetin artması ile birlikte iş sahiplerinin birinci önceliği olmak zorundadır. Müşteri memnuniyetine giden yolda etkenler nelerdir? Nelere dikkat edilmelidir? Müşteri memnuniyeti, müşterinin ne beklediğine göre değişiklik gösterse de asla değişmeyecek altı ana madde şöyle sıralanabilir:

- Ürün kalitesi
- Ürün satışından sonra ürün ile ilgili oluşacak aksaklıklarda sorumluluğu kabullenme
- Doğru personel çalıştırma ve personeli eğitme
- Rahatlık ve güven olgusu oluşturma
- Müşteriyi dinleme ve anlama
- Koşulsuz, hızlı ve güler yüzlü yaklaşım

Altı ana madde kendi içinde, yapılan iş eylemine bağlı olarak mutlaka ayrışacaktır. Ancak bu altı madde de müşteri memnuniyetine giden yolda kuşkusuz vazgeçilmezlerdir.

Bir çok müşteri profili ise, hizmet sektöründe oluşan bu rekabetin farkında ve markaların müşteri memnuniyeti ilkesi doğrultusunda izledikleri politikalarının zaaflarından kendi çıkarları için yararlanmaya çalışmaktadır. Müşteri memnuniyetini yakalamak için uygulanan eylemleri sömürmek gibi düşünce yapısına sahip bu profil, çalışan ve iş sahibinin kâbusu durumundadırlar. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmenin en önemli etkeninin güler yüzlü yaklaşım olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

### 3.1.2. Ürün Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi

Hizmet, gereksinimleri karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik olarak tanımlanabilir.

Hizmet kalitesi(veya servis kalitesi) ise bir işletme kavramıdır. Hizmet kalitesi, hizmetin istenen amaca ulaşma derecesidir. Objektif ve subjektif hizmet kalitesi olarak ikiye ayrılır.

- Objektif hizmet kalitesi somut ölçülebilir bir anlaşmadır; çalışma sonucu ile önceden tanımlanmış faydadır; ölçülebilirlik hedef şartlarının tanımının doğruluğuna bağlıdır. Bu yüzden ölçülebilir bir kalite kriteri kolayca subjektif hâle gelebilir.
- Subjektif hizmet kalitesi, müşteri tarafından beklenen yararların çalışma sonuçları ile uygunluğunun algılanmasıdır; bunun yanında müşterinin ilk fikri ve çalışanın hizmet sunma yeteneği de subjektif hizmet kalitesinin bileşenleridir.

Ayrıca tanımlanmış bir amacın ulaşılamaz olduğu anlaşılabilir. O zaman bu hizmetten en iyi elde edilebilir sonuç objektif optimaldir ama subjektif yetersizdir.

Hizmetler sektöründe kalite kontrolü fiziksel ortam, yeterli materyal ve malzemeye sahip olma gibi fiziksel ve dokunulabilir özelliklerle ilgilidir. Ancak sunulan çıktılar soyut bir ürün özelliğindedir, tüketicilere yarar sağlanılır ve bir performans beklenir. Hizmetlerin sunumunda, hizmeti sunan personelin yeteneği, bilgisi ve o andaki durumunun önemli olması nedeniyle, hizmet kalitesinin ölçümü soyut ve subjektif bir yargı kararının sonucu olarak belirlenmektedir.

Hizmet kalitesi; servis potansiyeli, hizmet süreci veya hizmet sonucu ile ilgilidir. Servis potansiyeli olarak çalışanın yeteneği, hizmet süreci performansı olarak hizmet hızını, sonuç kalitesi olarak müşteri dileklerini yerine getirme başarısını örnek verebiliriz.

### 3.1.3. Tanıtım ve Reklam Hizmetleri

Halkla ilişkiler biriminin sorumluluk alanında bulunan etkinliklerin önemli bir kısmını tanıtım oluşturur. Kurum ya da kuruluşun ilgili çevrelere tanıtılması ve olumlu izlenim sağlanması halkla ilişkiler çalışmalarının amaçlarındandır.

Tanıtım, bir kişi, topluluk veya kurum tarafından uygun yöntem, teknik ve iletişim araçlarından yararlanarak hedef grupları bir durum ya da olay konusunda aydınlatmak veya bir tutum ve davranışa yönlendirmek amacıyla yapılan bir etkinliktir.

Yurt içi ve yurt dışı tanıtım faaliyetlerinin olumlu bir kimlik elde etmek üzere yapıldığını göz önünde bulundurarak, tanıtımın etkili olabilmesi için şu ilkelerin göz önünde bulundurulması uygun olur:

- Tanıtım hedef gruba hitap etmelidir.
- Tanıtım markanın kimliği ile tutarlı olmalıdır.

Tanıtımda rasyonel cazibe ile duygusal cazibe beraber kullanılmalıdır.

Tanıtım sabır, para ve koordinasyon gerektirir. Her tanıtım kampanyasında bir temel seçim vardır ve bir logo söz konusudur. Örneğin, Türkiye'nin tanıtılmasında "Türkiye Avrupa'nın Doğuya Açılan Penceresidir" sloganı ilgi görmüştür. Bugün bütün dünyada turizm, siyasal, ekonomik ve kültürel konularda tanıtıma çok büyük önem verilmekte, lobiler kurulmakta, broşür ve bültenler yayınlanmaktadır.

İşletme açısından halkla ilişkilerin en önemli fonksiyonu olarak, tanıtıma özel bir yer verilmesi gerekmektedir. Tanıtım, işletmede yapılan ve yapılacak kamuoyunun ilgili kesimlerine aktarılmalıdır. Fakat en iyi tanıtım, üründe kalite, ucuz fiyat, verimlilik, çalışanlara sosyal ve ekonomik katkı ve topluma yansıyan hizmetlerin kendisidir.



Resim 3.2: Tanıtım ve reklam

### 3.2. Kapasite Kullanım Oranının Artırılması ve Geliştirilmesi

İşletmeler daha fazla ürün ihtiyacı olduğunda, kapasite artırma yoluna gider. Kapasite ile ilgili karar, işletmenin toplam yatırım tutarı ve gelecekteki işletme maliyetleri ile ilgilidir. İşletmelerde kapasite seçimi faktörleri; talep, finansal kaynaklar, fabrika yeri, teknik şartlar, çalışma süresi, işletmenin yönetimi, maliyetler, teknoloji gibi faktörler göz önünde bulundurularak mevcut ve gelecekteki değişim ihtiyacına cevap verecek şekilde yapılmalıdır.

İşletme yöneticilerinin optimal kapasite büyüklüğünü etkileyen işletme içi ve işletme dışı faktörler objektif ölçülere göre değerlendirilerek kapasite planlaması yapmaları gerekir. Maliyetlerin düşürülmesi, finansal kaynakların artırılması, teknik şartların iyileştirilmesi, çalışma sürelerinin uzatılması ve iyi bir yönetim ile işletmenin geliştirilmesine gidilebilir. Örneğin en basit olarak makine kullanımının artırılmasına gidilebilir. Daha önce büyük ölçüde el emeğine dayalı olarak üretim yapan bir şirket, verimini ve kazancını artırmak için makineleşmeyi takip etmek yani otomasyona geçmek zorundadır. Bu şekilde büyük üretim kapasitelerine ulaşılacaktır.

### 3.2.1. Fiziki Ortam ve Koşulların Kapasitelerinin Güçlendirilmesi

İşletmelerde verimliliği etkileyen önemli unsurlardan bir tanesi fiziki ortamın kalitesidir. Fiziki ortam unsurları ise;

- Aydınlatma
- Havalandırma
- Ses ve gürültü
- Sıcaklık
- Nem

Bu unsurlar doğru kullanıldığında ortamda bulunan iş gücü ve araç gereç kullanım kapasitesine azami katkıyı sağlar.



Resim 3.3: Aydınlatma

#### 3.2.1.1. Aydınlatma

İş yerlerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğine bağlıdır. Bunun yanında iyi bir aydınlatma üretimi hızlandırır. Ergonomik olmayan bir aydınlatma ise göz bozukluklarına, kazalara, malzeme israfına, üretimin yavaşlamasına ve çalışanların verimliliğinin azalmasına neden olur.

### 3.2.1.2. Havalandırma

Havalandırma, genel olarak yapay ve doğal havalandırma olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Doğal havalandırma kapı ve pencereler yoluyla yapılan havalandırmayı; yapay havalandırma ise çeşitli gereçler kullanılarak yapılan havalandırmayı ifade etmektedir.

### 3.2.1.3. Ses ve Gürültü

Ses, hava basıncındaki dalgalanmaların kulaktaki etkisinden ileri gelen bir duygudur. Gürültü ise genellikle istenmeyen ses olarak tarif edilmektedir. Aşırı gürültü, rahatlığı, güvenliği, sağlığı ve verimliliği olumsuz yönde etkiler.

### 3.2.1.4. Sıcaklık

Çalışılan yerde hava sıcaklığının yüksek veya düşük olması, çalışanların sağlığını bozduğu gibi çalışma veriminin de büyük ölçüde düşmesine neden olur. İnsan vücudu ortalama 36,5 °C ısıya uyumlu bir biyolojik özelliğe sahiptir. Fazla sıcaklık, çalışanlarda durgunluk ve tembelliğe neden olmaktadır. Fazla soğuk ise çalışma temposunu düşürmekte refleksleri sınırlandırmaktadır.



Resim 3.4: Sıcaklık

### 3.2.1.5. Nem

Yüksek sıcaklık ve düşük sıcaklık kadar aşırı nemin veya nemsizliğin de insan sağlığına ve çalışma başarısına etkisi büyüktür. Çalışılan yerde sıcak ve fazla nem terleme yoluyla vücut ısının dışarı atılmasını engeller. Nemsizlik ise solunum yolları dokusunda tahrişlere ve kronik öksürüklere yol açarak insanın huzurunun kaçmasına neden olur.

### 3.2.2. Makine, Teçhizat, Ekipman ve Donanım Kapasitesinin Güçlendirilmesi

İşletmelerde kapasite planlaması yapılırken makine kapasitesi ve insan gücü kapasitesi ayrı ayrı hesaplanarak değerlendirilir. Sermaye yoğun sanayi işletmelerinde makine kapasitesi ön plana çıkmaktadır. İnsan gücü kapasitesi, makine kapasitesine göre düzenlenir. Emek yoğun sanayi işletmelerinde ise insan gücü kapasitesi makine kapasitesinden önce gelmekte olup; makineler, insan gücüne göre düzenlenmektedir. Ancak bununla birlikte, sanayi işletmelerinde bilgisayara dayalı tasarım (CAD) ve bilgisayara dayalı üretim (CAM) gelişimiyle birlikte makine kapasitesiyle insan gücü kapasitesinin aynı anda birlikte dizayn edilerek karşılıklı etkileşimleri dikkate alınmaktadır.

Gelişen yeni teknoloji ve donanım araçları, robot teknolojisi kapasite kullanım seviyesini en azami seviyeye çıkarır. İşletmedeki teknolojinin sürekli en yeni seviyede tutulması gerekmektedir.



Resim 3.4: İşletmede makine

### 3.2.3. Personel Sayısının ve Kapasitesinin Artırılması

İşletmelerin kapasitelerinin artmasıyla kapasite artışına bağlı olarak iş gücü planlaması daha da güçleşecektir. Böyle bir durumda istenilen kapasite düzeyinde üretim yapabilmek için iş gücü planlamasının analitik ve sistematik metotlarla yapılması gerekir. İş gücü planlamasının analitik ve sistematik metotlarla yapılması gerekir. İş gücü planlamasının işletmenin kapasitesine uygun esnekliği sağlayabilmesi için, organizasyon yapısında bir takım değişiklikler yapılmalıdır.

İşletmelerde insan gücü kapasite planlaması, iş gücü standartları belirlenerek, iş gücü devir oranları tespit edilerek ve işletme amaçları objektif ölçülere göre planlanarak bilgisayarlar aracılığıyla yapılmalıdır. Kapasite planlaması dinamik bir yapıya sahip olarak planlanmalı ve günün şartlarına göre değişim gösteren bir esnekliğe sahip olmalıdır.

### 3.2.4. ARGE-Hizmetlerinin Güçlendirilmesi

Araştırma ve geliştirme kelimeleri ARGE şeklinde kısaltılarak işletmelerin yapmış oldukları çalışmalarını ifade eder. Bu işletme fonksiyonu iç içe geçmiş iki faaliyetten oluşur. Araştırma faaliyetleri, bilimsel ve teorik düzeydeki araştırmaları içerir. Örneğin bir işletme, insanların nasıl bir telefona ihtiyacı olduğunu veya nasıl bir otomobile binmek istediğini araştırır. Bu araştırma sonuçları projelere dönüştürülür. Projeler hayata geçirilerek bir anlamda geliştirme sağlanmış olur. Yani öncelikle araştırılır, sonra projeler üretilerek geliştirmeler gerçekleştirilir. Bazı araştırma sonuçları da teknolojik yetersizlikler veya maliyet yüksekliği gibi nedenlerle geliştirilemez. İşletmeler, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek bu gelişmeleri mal ve hizmet üretimine uygulayıp işletmenin devamlılığını hedefler. Tanım olarak ARGE, bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen, yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımınıdır. Dolayısıyla ARGE birimini güçlendiren işletmelerde tüketici taleplerini sürekli takip edebilir ve talep edilen ürünler doğru bir şekilde üretilebilir.

### 3.2.5. Yeni Yatırımların Yapılması

Yatırım, genel olarak sermayenin mal ve hizmet üretimine yarayan tesislerin kurulmasına tahsisini veya mevcut yapının sürekli yenilenmesini içermektedir. Yatırımlar şu amaçlarla yapılabilir;

- Bir tesisin kurulması
- Yeni üretim tekniklerinden yararlanma
- Üretimde dar boğazı gidermek
- Üretimi artırmak
- Kalite yükseltilmesini gerçekleştirmek
- Kurulu olan tesislerin tahsis edilen organize sanayi bölgelerine naklinin yapılarak tekrar kurulması amacıyla da gerçekleştirilebilir.



## UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağıdaki işlem basamaklarını takip ederek uygulama faaliyetini yapınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Uygulama faaliyeti için bir işletme belirleyiniz.	➤ Alanınızla veya kendinize yakın hissettiğiniz bir alanla ilgili hayali bir işletme belirleyebilirsiniz.
➤ Müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik yapılabilecek faaliyetleri araştırınız.	➤ Bu alanda basılı kaynaklara üniversite kütüphanelerinde ve diğer kitabevlerindeki kitaplardan bulabilirsiniz. ➤ İnternet size çok yönlü bir araştırma olanağı sağlayacaktır. İhtiyacınız olan bilgilere kolay ulaşmanızı sağlayacak hem de kaynaklara nasıl ulaşabileceğiniz konusunda size yol gösterecektir.
➤ Müşteri memnuniyeti sonuçlarına göre alınabilecek tedbirleri araştırınız.	➤ Müşteri memnuniyeti ile ilgili sınıf içerisinde tartışma yapınız.
➤ Üretim ve hizmetin kalitesini sürekli kontrol etmek için yapılabilecekleri araştırınız.	➤ Çevrenizde benzer işletmelerin bu konuda neler yaptıklarını inceleyebilirsiniz.
➤ İşletmenin tanıtımı için yapılması gerekenleri araştırınız.	➤ İşletmelerin tanıtım için yaptığı reklam afişlerini sınıfa getirerek tartışınız.
➤ Personelin motivasyon ve niteliklerini artırmak için neler yapılabileceğini araştırınız.	➤ Personelin motivasyon ve niteliklerini artırıcı faaliyetleri sınıfta tartışınız.
➤ İhtiyaca göre işletmenin kapasitesini geliştirmek için yapılabilecek planlamaları araştırınız.	➤ İşletmenin kapasitesini geliştirecek planlamaları sınıfta tartışınız.
➤ ARGE biriminin kurulması ve faaliyetleri için sağlanması için gerekebilecek kaynağı belirleyiniz.	➤ ARGE faaliyetlerine kaynak sağlayan faktörleri tartışınız.
➤ İşletme hedeflerine göre yapılabilecek yeni yatırımları belirleyiniz.	➤ İşletme için yeni yatırımların neler olduğunu araştırınız ve tartışınız.
➤ Tespitlerinizi raporlaştırarak sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.	➤

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmeyi geliştirme aşamalarından değildir?  
A) Kendi ayakları üzerinde durur hale getirme    B) Kullanılan kapasiteyi yükseltmek  
C) İşletmeye yeni kapasiteler eklemek    D) İşletmeyi kurmak
2. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde kapasite seçimi faktörlerinden biri değildir?  
A) Talep    B) Finansal kaynaklar  
C) Risk    D) Maliyetler
3. İşletmelerinin kurulduktan sonra kendi ayakları üzerinde durur hale geldikleri ilk dönemde girişimciler minimum .....almalıdır.  
A) Risk    B) İş gücü  
C) Kapasite    D) Sermaye
4. İşletme gelişme planının başarısı ve hızı girişimcinin ne kadar doğru işletmecilik yaptığına ne kadar başarılı bir.....olduğuna ve ne kadar doğru bir sistem kurduğuna bağlıdır.  
A) İş gücü    B) Kapasitesi  
C) İşletme yöneticisi    D) Makine-donanımı
5. İşletmenin üretim kapasitesini artırmak belirli bir süre içerisinde, mevcut işgücü,.....ve teknoloji gibi üretim faktörlerini rasyonel biçimde kullanarak meydana getirebileceği üretim miktarının artırılmasıdır.  
A) Makine    B) Kapasite  
C) Üretim    D) Kaynak

### DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise “Modül Değerlendirme”ye geçiniz.

# MODÜL DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. İş fikri piyasa özellikleri araştırılırken aşağıdaki hangi piyasalardan söz etmek gerekir?

- A) Ham madde üreticileri                      B) Pazarlamacılar  
C) Girdi piyasaları                              D) Hepsi

2. İş fikrinin bağlantıda olacağı piyasaların genel özelliklerini belirlenmesinde aşağıdaki sorulardan hangisi yanlıştır?

- A) İşletme kuruluş aşamasında hangi kurum ve kuruluşlara karşı yükümlüdür?  
B) İşletmenin girdi sağlayacağı piyasalar hangileridir ve belirgin özellikleri nelerdir?  
C) Makine-donanım, araç gereçlerin sağlanacağı piyasalar hangileridir ve belirgin özellikleri nelerdir?  
D) İş gücü sağlanacak piyasaların temel özellikleri nelerdir?

3. Sermaye, emek, iş bölümü isteyen, büyük hedeflerin gerçekleştirilmesi için kurulan şirketler aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Kolektif    B) Ortaklıklar  
C) Sermaye şirketleri                              D) Şahıs şirketleri

4. Kamu iktisadi teşebbüsleri, katma bütçeli işletmeler, döner sermayeli işletmeler aşağıdaki hangi işletme türüne girmektedir?

- A) Özel işletmeler                                      B) Karma işletmeler  
C) Kamu işletmeleri                                      D) Hiçbiri

5. Planlamada belirlenen işletme amaçlarına ve bunlara ulaşmak için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümü aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Planlama    B) Organizasyon  
C) Araştırma    D) Koordinasyon

## DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarıyla karşılaştırınız. Yanlış cevap verdiğiniz ya da cevap verirken tereddüt ettiğiniz sorularla ilgili konuları faaliyete geri dönerek tekrarlayınız. Cevaplarınızın tümü doğru ise bir sonraki modüle geçmek için öğretmeninize başvurunuz.

# CEVAP ANAHTARLARI

## ÖĞRENME FAALİYETİ-1'İN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	B
3	C
4	B
5	C
6	A
7	D
8	A

## ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	D
3	A
4	D
5	C
6	D
7	A

## ÖĞRENME FAALİYETİ-3'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	C
3	A
4	C
5	A

## MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	A
3	C
4	C
5	B

## KAYNAKÇA

- BOZAN Osman, **İşletme Bilgisi**, Tutubay Yayınları, Ankara, 2002.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- GÖRAL Gülbin, **Büro Yöneticiliği ve Yönetici Asistanlığı**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.
- GÖRKEM Abdullah, Mustafa GÜNEYSU, **İşletme Bilgisi ve Kooperatifçilik**, Özkan Matbaacılık Sanayi, Ankara, 2003.
- İMREÇ M. Kemal, **Yönetmeye Başlamak**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005.
- NAZİK M. Hamil, Mine ARLI, **Araştırma Teknikleri**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2001.
- OKUR Abdurrahman, **Girişimcilik**, Ya-Pa Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÖZARSLAN Nihal, **Etkili ve Verimli Sekreter**, MESS Eğitim Vakfı İktisadi İşletmesi Yayınları, 1996.
- sbe.dumlupinar.edu.tr
- [http://files.eba.gov.tr/ekitap\\_ftp/degisecek/9/derskitabi/meb/degisecek\\_9\\_derskitabi\\_meb\\_İşletme\\_H5M1R.pdf](http://files.eba.gov.tr/ekitap_ftp/degisecek/9/derskitabi/meb/degisecek_9_derskitabi_meb_İşletme_H5M1R.pdf)