

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

MESLEKİ GELİŞİM

GİRİŞİMCİ FİKRİ 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 | iii |
| GİRİŞ | 1 |
| ÖĞRENME FAALİYETİ - 1 | 2 |
| 1. PAZARLAMA PLANI | 2 |
| 1.1.Piyasa Kavramı ve Pazar Tanımı | 2 |
| 1.2.Pazarın ve Çevrenin Durumunun Analizi | 2 |
| 1.3.Hedef Pazar Belirleme | 3 |
| 1.4.Markalaşma ve İmaj..... | 3 |
| 1.5.Reklam Stratejileri Belirleme..... | 4 |
| 1.6.Rakipleri Analiz Etme..... | 5 |
| 1.7.Pazarlama Maliyetlerini Hesaplama | 6 |
| UYGULAMA FAALİYETİ | 7 |
| ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | 8 |
| ÖĞRENME FAALİYETİ - 2 | 9 |
| 2. ÜRETİM/HİZMET PLANI..... | 9 |
| 2.1.Ürün/Hizmet Yelpazesindeki Benzer Üretim ve Hizmet Süreçleri | 9 |
| 2.2. Üretim Süreçleri ve İş Analizleri | 10 |
| 2.3. Ürün ve Hizmetlerin Yapılabilirliğinin Analizi | 11 |
| 2.4. Kuruluş Yerinin Seçimi | 12 |
| 2.5.Üretim İçin Gerekli Makine, Ekipman, İş Yeri Tedarik Etme Yolları ve Maliyetleri . | 13 |
| 2.6. Kalite Standartları ve Kalite Geliştirme..... | 14 |
| 2.7. Fikri Sınai Mülki Haklar | 16 |
| UYGULAMA FAALİYETİ | 17 |
| ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | 18 |
| ÖĞRENME FAALİYETİ - 3 | 19 |
| 3.YÖNETİM VE ORGANİZASYON PLANI..... | 19 |
| 3.1. Organizasyon Şeması..... | 19 |
| 3.2. Görev Tanımlarını Hazırlama | 20 |
| 3.3. Öz Geçmiş Hazırlama | 21 |
| 3.4. İş Hukukunun Temel Kavramları ve İlkeleri | 22 |
| UYGULAMA FAALİYETİ | 24 |
| ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | 25 |
| ÖĞRENME FAALİYETİ - 4 | 26 |
| 4. FİNANSAL PLAN..... | 26 |
| 4.1 Finansal Okuryazarlık..... | 26 |
| 4.2 Girişimin Finansman İhtiyacı..... | 27 |
| 4.3. Borç Öz Sermaye Bileşimi (Finansal Yapı)..... | 27 |
| 4.4. Finansman Kaynakları | 28 |
| 4.4.1. Kişisel Kaynaklar | 29 |
| 4.4.2. Yakın Çevreden Sağlanan Kaynaklar | 29 |
| 4.4.3. Krediler..... | 30 |
| 4.4.4. Destek Veren Diğer Kuruluşlar | 30 |
| 4.5. Çalışma Sermayesi Yönetimi..... | 31 |
| 4.5.1 Nakit Yönetimi | 31 |
| 4.5.2. Alacak Yönetimi..... | 32 |

| | |
|---|----|
| 4.5.3. Stok Yönetimi..... | 32 |
| 4.6.Satışları Tahmin Etme..... | 34 |
| 4.7. Başa Baş Noktası | 35 |
| 4.8.Kârlılık Hesaplamaları | 36 |
| UYGULAMA FAALİYETİ | 37 |
| ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | 38 |
| ÖĞRENME FAALİYETİ - 5 | 39 |
| 5. RİSK ANALİZİ VE DEĞERLENDİRME | 39 |
| 5.1.Senaryo Analizi..... | 39 |
| 5.2.Risk Analizi | 39 |
| 5.2.1. İş Planı Sahibinin Hedeflerine Ulaşması İçin Potansiyel Fırsat ve Tehditlere Yönelik Alternatif Stratejiler | 41 |
| 5.2.2. Risklerin Gerçeğe Dönüşmesi Durumunda Riskten Kaçınma Yolları | 42 |
| UYGULAMA FAALİYETİ | 43 |
| ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | 44 |
| MODÜL DEĞERLENDİRME | 46 |
| CEVAP ANAHTARLARI | 48 |
| KAYNAKÇA | 50 |

AÇIKLAMALAR

| | |
|--|--|
| ALAN | Tüm Alanlar Ortak |
| DAL/MESLEK | Tüm Dallar Ortak |
| MODÜLÜN ADI | Girişimci Fikri Geliştirme |
| MODÜLÜN TANIMI | Gerekli ortam sağlandığında öğrencilerin iş hayatında uygulayabilecekleri girişim (iş) fikirlerine yönelik iş (pazarlama, üretim, yönetim, finans) planlarını geliştirmelerinin kazandırıldığı bir öğrenme materyalidir. |
| SÜRE | 40/8 |
| ÖN KOŞUL | Girişimci Fikirler Üretme modülünü başarmak |
| YETERLİK | Girişimci fikri (iş) geliştirmek ve planlamak |
| MODÜLÜN AMACI | Genel Amaç Gerekli ortam sağlandığında iş hayatında uygulayabileceğiniz girişim (iş) fikirlerine yönelik iş (pazarlama, üretim, yönetim, finans) planlarını geliştirebileceksiniz. Amaçlar 1. Geliştirilen iş fikrinin pazarlama planını oluşturabileceksiniz. 2. İş fikrinin üretim planını oluşturabileceksiniz. 3. Yönetim ve organizasyon planı oluşturabileceksiniz. 4. Finans planı oluşturabileceksiniz. 5. Girişim (iş) fikrine yönelik risk analizi ve değerlendirme yapabileceksiniz. |
| EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI | Ortam: Sınıf ortamı Donanım: Ders kitapları, tüketiciyle ilgili yasalar, etiket, barkod vb. görsel malzemeler |
| ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | Modül içinde yer alan her öğrenme faaliyetinden sonra verilen ölçme araçları ile kendinizi değerlendirebileceksiniz. 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 girişimcilik bir ülke ekonomisi için önemli bir yapı olup girişimcilerde iş hayatının en değerli taşı kabul edilmektedir. Bir ülke ekonomik sistemi içerisinde girişimciler, yeni buluşlara imza atar, yeni işler fikirleri geliştirip işyerlerini kurar ve ülkenin ekonomisine önemli katkıda bulunurlar. Bu çalışma; girişimciliğe ekonomik, psikolojik ve sosyolojik açıdan yüklenen farklı anlamları daha iyi benimsetmek ve girişimcilik faaliyetlerinin Türkiye ve AB ülkeleri içerisindeki yerini ve bu kavramların ülke ekonomisi için ne kadar önemli olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır.

Bu nedenle iyi bir girişimci, fikri bulmak ve geliştirmek için piyasa kavramının tanımını tam olarak bilmelidir. Hedef pazar belirlemesini doğru bir şekilde yaparak iş kalitesi arasındaki ilişkiyi kurabilmelidir.

İyi bir girişimci markalaşma ve imajın önemini kavramalı, reklam stratejilerini benimseyip ürüne ve sürece uygun durumlar oluşturmalıdır.

Bu modülü başarı ile tamamladığınızda üretim süreçlerini ve iş analizlerini kaliteli bir şekilde yapmış olacaksınız. Bir girişimci olarak organizasyon şeması ve iş tanımlarını uygun biçimde hazırlayabilecek, finansal durumunuzu geliştirebileceksiniz. Risk analizini gerçekçi bir biçimde yaparak işletmeyi zor süreçlerden kurtarmanın planlarını yapıp kaliteli bir iş ortaya koymuş olacaksınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ - 1

AMAÇ

Pazarlama planı yaparken kullanılan terimlerin anlamlarını tam öğreneceksiniz. Pazarlama planı aşamalarını öğrenip ve bir pazarlama planı yapabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Piyasa, pazar, hedef pazar belirleme, markalaşma ve imaj kavramlarının anlamlarını araştırınız.
- Yaşadığımız çevrede pazarın ve çevrenin durumunu analiz ettiğinizde geliştirebilecek iş fırsatları hakkında araştırma yapınız.
- Gittiğiniz işletmelerin pazarlama maliyetlerini düşürmek için hangi yöntemleri kullandığını gözlemleyip sınıfta paylaşınız.

1. PAZARLAMA PLANI

1.1.Piyasa Kavramı ve Pazar Tanımı

- **Piyasa:** Alıcı ve satıcıların birbirleri ile karşılıklı iletişim içinde oldukları ve değiş tokuşun meydana geldiği yer olarak tanımlanmaktadır.
-
- **Pazar:** Alım gücüne sahip olan, özel ya da tüzel kişilerden oluşan tüketici grubu olarak tanımlanmaktadır.

1.2.Pazarın ve Çevrenin Durumunun Analizi

Bilgi, beceri ve deneyimler dışında girişimci adaylarının iş fikrine çevirdikleri konular, fırsatlar olarak bilinmektedir. Fırsatları sezebilmek, piyasanın nabzını tutmak girişimcinin bilinen en temel özelliklerindedir. Bu fırsatlar; piyasaya yeni bir ürün ya da hizmeti sunma şansını yakalamak, güçlü ve avantajlı bir ortaklık için gerekli ilişkilere ulaşmak ve diğer rakiplerine karşı rekabet şansı çok olan ürün yada hizmetleri sunmak şeklinde sıralanabilir.



Resim 1.1: İş fikri sizi bulmaz, siz ona rastlarsınız

Girişimci olmak için sadece fırsatları izlemek ve bunları değerlendirmek zorunlu değildir. Girişimciler, yaratıcı ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler. Bu da onlar için başka fırsatların sonucunda da iş imkânı yaratabilmelerini sağlar.

Dünyada birçok iş fikri kaynağı vardır ve iş fikri bulabilmenin birkaç yolu mevcuttur. Örneğin girişimci adayı kendisi yeni bir fikir bulabilir, başkasının fikrini kopya edebilir veya değiştirerek kullanabilir, başka birisinden iş fikri satın alabilir.

1.3.Hedef Pazar Belirleme

Girişimciler, yapacakları pazar araştırmaları ile müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların var olan yatırım veya ürünlerle yeterince karşılanıp karşılanmadığını tespit etmelidir. Bu tespit; iş olanağının bulunması, ihtiyaç duyulan bir alanda yatırımın hiç olmaması gibi mevcut ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını yeterince tatmin edememesi de olabilir. Yine yapılacak araştırmalar sonucunda kendi yaratıcı zekâlarını da kullanarak müşterilerin ihtiyaç duyduğu fakat piyasada mevcut olmayan ürünleri belirleyip bu ürünleri üretmek suretiyle başarılı olabilirler. Burada dikkat edilecek en önemli konu, potansiyel rakiplerin rekabet güçleridir.

Girişimci özellikle rakiplerin rekabet güçlerini ve kendi kaynaklarını da dikkate almalı, pazarın tümünü veya belli bir bölümünü kendisine hedef pazar olarak belirlemelidir. Böylelikle piyasada yer edinebilir ve başarıya ulaşabilir. Hedef kitlesini doğru ve tam belirleyen işletmeciler bu yolda başarı sağlayabilirler. İşletmeci şu soruyu kendisine sormalıdır: “Ben bu ürünü kime satabilirim./Bu hizmeti kime sunabilirim?” Bu sorunun cevabının netliği işletmeciyi başarıya ulaştıracaktır.

1.4.Markalaşma ve İmaj

- **Markalaşma:** Pazarlama aşamasına gelmiş, satışa sunulabilecek her ürün veya hizmetin kendisini ayırt edici özelliklerini ön plana çıkartmak sureti ile izlediği yol ve yöntemdir.
- **Marka:** İsim, sembol, tasarım ve firmanın sunduğu ürünleri rakiplerinden ayıran bütün öğelerdir. Bir markayı diğerlerinden ayıran en önemli farklılaştırma araçlarından biri marka ismidir. Markanın başarıya ulaşmasında uygun strateji seçimi ve marka adının belirlenmesi kadar tüketiciye markayı hatırlatacak birçok görsel etkili olmaktadır.
- Marka yöneticilerinin ürünleri için uygulayabileceği dört temel strateji çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; kişisel marka adı, bütünleştirici ürün grubu adı, ayrı ayrı ürün grubu adı ve kişisel ürün adı stratejileri olarak sıralanmaktadır.
 - **Kişisel marka adı stratejisi:** Bu stratejinin kullanımında pazarlama yöneticileri bütün pazarlama çalışmalarını sadece tek bir ad üzerinde yoğunlaştırmamakta, ürünleri birbirlerinden farklı adlarla piyasaya sunarak tüm pazarlama ve promosyon çalışmalarını bu adlar üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Bu stratejinin en önemli avantajı, markalardan birinin pazar payı düşmesi veya pazardaki konumu itibariyle ikinci sıraya

yerleşmesi durumunda firmaya ait diğer markaların bu addan zarar görmemesidir.



Resim 1.2: Bir marka yerine çoklu marka kullanımı

İmaj, imgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne, kavram, durum ve semboller olarak tanımlanabilir. Algı, duyu organlarıyla doğrudan nesnelere alınan sinyallerle zihinde oluşan görüntülerdir. İmajlar ise bilgi taşıyıcıdır. Sahip olduğumuz bilgilerin önemli bir kısmı imajlar aracılığıyla sağlanır. Bireyler ve kurumlar ister istemez insanların üzerinde bir imaj bırakmaktadır. Bu şekilde edinilen bilgi, dolaylı bir niteliğe sahiptir.

İmaj, bir kurum için bireyler tarafından işletmeye kazandırılan izlenimlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu izlenimler; görsel tasarım, sözlü reklâm ve basılı malzemeleri ile ilk önce kurum logosundan geçer. Çalışanlarla müşteriler arası yüz yüze görüşmeler, medya yayınları, bir örgütü etkileyen meseleler, eğitim nitelikleri, kadro değişiklikleri veya kalitesizlik iddiaları ile önemli bir rol oynar.

Bireyler için imajları, işletme ve ürün ile ilgili bilgilerin işlendiği şemalar oluşturmaktadır. Bir kuruluşun imaj oluşturucu faktörler aracılığıyla iletmek istediği çeşitli bilgiler mevcuttur. İmaj, bu teşviklerin müşteriye ulaşabilmesi ve onlar tarafından alınabilmesi için bir kanal oluşturmaktadır.

1.5.Reklam Stratejileri Belirleme

Strateji, pazar fırsatlarına göre işletmenin kaynaklarını belirlenen bir amaca veya amaçlara doğru harekete geçirilebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda reklam stratejisi; reklamın amacına ulaşması için ürün, tüketici ve rekabet bilgisini doğru bir iletişim düzenlemesi ile uygun bir şekilde dönüştürmek olarak tanımlanabilir. Reklam uygulaması, reklam stratejisinin hedef pazara sunulan önemli bir fiziksel biçimi olarak karşımıza çıkar. Başarılı bir reklam için etkili bir reklam stratejisi belirlemek oldukça önemlidir.

Reklam stratejisi hazırlanırken etkili olan faktörler:

- Geçmişteki tecrübeler
- Fiyat
- İçinde bulunan durum
- Ürün veya hizmetin taşıdığı önem
- Ürün veya hizmetin farklılığı

Reklam stratejileri öncelikli olarak yeni ürünlerin, tüketici tarafından kabul edilebilirliğini sağlamaya yöneliktir. Yeni bir ürün için daha detaylı çalışmak ve doğru atışları yapmak, ürün veya hizmetin ömrünü belirleyen noktalardan biridir.



Resim 1.3: Reklamlardan etkilendiğinizde o ürünü daha kolay satın alırsınız.

Medya stratejisi, işletmenin pazarlama stratejisini gerçekleştirmek amacıyla genel bir medya düzenlemesini içermektedir. Medya stratejisinin seçimi reklam stratejisinin başarısı için önemlidir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin amaçlarına ulaşmalarının önemli bir yolu, kurum imajının oluşturulmasıdır. Bu imajın oluşturulmasında reklam stratejisi ve yöntemi büyük önem kazanmaktadır. İnternet; etkileşim, ölçülebilirlik, düşük maliyet gibi nitelikler taşıdığından sıklıkla tercih edilmektedir. Ancak her ürün veya hizmet için aynı başarıyı sağlamayabilir. Bu nedenle reklam medya araçlarını seçmek için dört temel adım bulunmaktadır:

- Hedef kitleye ulaşılabilirlik, reklam sıklığı ve etkisinin belirlenmesi
- Temel medya araçlarının seçimi
- Spesifik medya araçlarının seçimi
- Medya zamanlamasının belirlenmesi

1.6.Rakipleri Analiz Etme

Ülkemizde küçük girişimcinin yaptığı en büyük hatalardan biri çevresinden etkilenerek yatırım yapmasından kaynaklanmaktadır. Bir işi birileri yapıp o işten para kazanıyorsa aynı işi başkası da yaparak kesin para kazanabilecek anlamına gelmez. Bunun sonucu olarak araştırmadan, sadece iyi örneklerle bakarak yatırım yapılan işler büyük oranda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Örneğin, internet kafeler bir zamanların en moda yatırımıydı ve herkesin gözü bu alandıydı. Ancak herkesin bu alana yatırım yapmaya kalkması, bu yatırım alanının tüm cazibesinin yitirmesine sebebiyet verdi.

Pazara yeni giren bir girişimci, kendi kaynakları ile birlikte rakipleri ve yapısını da dikkate alarak kendisine bir hedef pazar belirlemelidir. İşletmenin kaynaklarını yönlendireceği hedef pazar, işletme kaynakları yetersiz veya rekabet şiddetli ise daha dikkatlice düzenlemelidir. Girişimci, işletmeyi kurup faaliyet göstereceği pazarı belirlemeden önce rakiplerini araştırmalıdır. Yapacağı bir analizle (örneğin bir Swot analizi) rakiplerine olan üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymalıdır. Bu doğrultuda rekabet edebileceği, amaçlarına ulaşabileceği bir pazarı tercih etmelidir.

1.7.Pazarlama Maliyetlerini Hesaplama

Pazarlama muhasebesi; pazarlamayla ilgili bilgilerin toplanması, çalışanlara iletilmesi, pazarlama, satış ve dağıtım maliyetlerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır. Müşterinin yararı, markanın oluşturulması, değerinin artırılması ve korunması, rekabete yönelik fiyatlandırma gibi konularla ilgilenen muhasebedir. Pazarlama kararlarının çeşitli kaynaklardan sağlanan güvenilir bilgilerle desteklenmesi için iyi bir araştırma yapılması, doğru kararların verilmesi kadar önem taşımaktadır.

Özellikle gelecekteki faaliyetlerin planlanması ve kontrolünde çoğu durumda işletmenin muhasebe bölümünden sağlanan bilgilerden yararlanıldığı unutulmamalıdır.

Bir kararın kalitesi, soruna uygun biçimde yönelmeye bağlıdır. Bu nedenle kaliteli karar almayı kolaylaştırması bakımından pazarlama bilgilerinin muhasebe bilgileriyle desteklenmesi oldukça önem taşımaktadır. Pazarlama muhasebesi kavramı, Almanya’da işletme literatürüne bilimsel tartışmalarla Köhler tarafından kazandırılmıştır. Bu kavram, muhasebenin pazarlamada geçerli ve uygun bir karar almaktır. Satış denetiminin temel bir aracı olarak pazarlama, satış ve dağıtım maliyetleri, pazarlama fonksiyonu alanı üzerinde sınırlı kalmakta ve pazarlama denetiminin bir aracı biçiminde fonksiyonlar üstü bir anlayış olarak görülmektedir.

Pazarlama muhasebesi kavramı, genel olarak pazarlamada geçerli ve kaliteli karar almada muhasebenin kullanımı anlamına da gelmektedir. Maliyet muhasebesi pazarlama, satış ve dağıtımla ilgili kararların sağlam esaslara dayandırılmasına yönelik bir araç olarak kullanılmaktadır. Maliyet muhasebesi daha çok işletme içi süreçler ve ürün maliyeti üzerinde yoğunlaşırken pazarlama muhasebesi pazarlama ile ilgili maliyet bilgilerinin sağlanması, hazır bulundurulması ve çeşitli pazarlama kararlarının başarı denetimi için uygun olup olmadığını araştırmaktadır.

UYGULMA FAALİYETİ

Bir pazarlama planı hazırlayınız.

| İşlem Basamakları | Öneriler |
|--|--|
| ➤ Girişim için bir fikir belirleyiniz | ➤ Birden çok fikir listeleyip arasından en uygun olanı seçebilirsiniz. |
| ➤ Girişimci iş fikrinin, talep, dış çevre, ihracat ve ithalat durumlarını analiz ediniz. | ➤ Bir iş fikri düşününüz ve buna uygun taleplerin kimlerden gelebileceğini planlayınız. Yurt dışı bağlantılı çalışma olanaklarını nasıl bir araya getirdiğinizi araştırınız. |
| ➤ Hedef pazarı ve hedef kitleyi belirleyiniz. | ➤ Sizin yaptığımız ürün veya hizmeti kimler satın alabilir, araştırınız. |
| ➤ Girişim fikrine isim seçiniz. | ➤ Sizin yaptığımız ürün veya hizmete bir isim araştırınız. |
| ➤ Fikre uygun slogan üretiniz. | ➤ Ürün veya hizmete bir slogan araştırınız. |
| ➤ Maliyet hesaplama tablosunu oluşturunuz. | ➤ Maliyet hesaplama tablosunu oluşturmada dikkat edilecek noktaları araştırınız. |

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. İktisadi açıdan alıcı ve satıcıların birbirleri ile karşılıklı iletişim içinde oldukları ve mübadelenin meydana geldiği yer olarak tanımlanır terimaşağıdakilerden hangisidir?
A) Piyasa
B) Pazar
C) Fırsat
D) Strateji
E) Marka
2. Marka kavramı için aşağıdakilerden hangisi rakiplerden ayıran öğelerden değildir?
A) İsim
B) Sembol
C) Dizayn
D) Firmanın sunduğu ürün
E) Satış
3. Aşağıdakilerden hangisi tüketiciye verilen hizmet türlerinden biri değildir?
A) Piyasa
B) Pazar
C) Fırsat
D) Strateji
E) Marka
4. Aşağıdakilerden hangisi reklam stratejisi hazırlanırken etkili olan faktörlerdendir?
A) Fiyat
B) İçinde bulunan durum
C) Ürün veya hizmetin taşıdığı önem
D) Ürün veya hizmetin farklılığı
E) 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

Geliştirilen iş fikrine uygun üretim/hizmet planı hazırlayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Üretim süreçleri ve iş analizleri hakkında bilgi toplayınız.
- Ülkemizde uygulanan kalite standartları ile ilgili bir araştırma yapınız.

2.ÜRETİM/HİZMET PLANI

2.1.Ürün/Hizmet Yelpazesindeki Benzer Üretim ve Hizmet Süreçleri

Üretim, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin iş gücü, araç ve gereçler kullanılarak ortaya çıkarılmasına denir. Bu mal ve hizmetlerin üretimi çeşitli faaliyetler ve belirli fedakârlıkları beraberinde getirmektedir. İşletme, belirli üretim faktörlerini bir araya getirerek üretimde kullanacak ve bunun karşılığında bir ürün elde edebilecektir.

Üretimin amacı, insanların ihtiyaç duydukları mal veya hizmetleri karşılamaktır. Üretim faaliyetlerinde bulunabilmek için üretim faktörlerinin en uygun şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir.

Üretim fonksiyonu, sadece tüketicinin ihtiyaç duyduğu kalite, cins ve miktarda mal veya hizmet üretiminden oluşmamaktadır. Üretimde kullanılan çeşitli üretim faktörlerinin verimliliği de bu anlamda önemlidir.

Girişimci, işletmede elinde bulunan malzeme, makine ve doğal kaynakları istenilen kalitede, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimi sağlayacak biçimde bir araya getirmektedir. Böylelikle gerekli yolu belirlemeyi, zamanlamayı, yürütmeyi ve izlemeyi gerçekleştirir.

- **Üretim çeşitleri:**
 - Siparişe göre üretim
 - Seri üretim
 - Devamlı üretim
 - Aralıklı üretim
 - Karışık üretim
 - Hizmet üretimi

İşletmelerde iş gücü, fiziksel araç ve olanakların verimli bir şekilde kullanılmasını, bu araç ve olanaklara göre hangi ürünün ne miktarda, hangi yöntemle ve ne zaman üretileceğini gösteren tasarı ya da modele üretim planlaması denmektedir. Üretim planlaması, işletmenin günlük, haftalık ve aylık üretim seviyelerini belirler.

2.2. Üretim Süreçleri ve İş Analizleri

Üretim, bir işletmenin beşeri ve maddi kaynakları kullanarak ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmet yaratmasıdır.

Süreçler genelde aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Süreçler, tanımlanabilir özelliğe sahiptir (Süreçlerin temel unsurlarının açıklanabilmesidir.).
- Süreçler, ölçülebilir özelliğe sahiptir.
- Süreçler, yinelenme özelliğine sahiptir.
- Süreçler, kontrol edilebilme özelliğine sahiptir.
- Süreçler, katma değer yaratma özelliğine sahiptir.

Süreçlerin temel unsurları ise şöyledir:

- **Müşteri gereksinim ve beklentileri:** Ürün ve hizmetlere ilişkin olarak müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerden oluşur.
- **Tedarikçiler:** Süreç için gerekli girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır.
- **Girdiler:** Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden tedarikçiler tarafından dâhil edilen unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı vs.
- **Süreç sahibi:** Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibi olan, sürecin bütününe yöneten, süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterilerini tanıyan, beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarından birinci dereceden sorumlu olan kişilerdir.
- **Süreç sorumlusu:** Sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.
- **Süreç ekibi:** Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.
- **Süreçteki faaliyetler:** Girdileri, çıktıya dönüştüren süreç içerisinde yer alan etkinliklerdir.
- **Çıktılar:** Ortaya çıkan ürün ve/veya hizmettir.
- **Müşteriler:** Ortaya çıkan ürün ve/veya hizmet kullanan ve/veya onlardan yararlanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır. En önemli özelliği sürecin temel varlık nedeni olmasıdır.
- **Süreç performans ölçütleri:** Kusurlu oranı, kusur oranı, artık oranı, yeniden işleme süresi, çevrim süresi, cevap verme hızı, hatasız teslim edilen sipariş oranı, maliyeti vb. unsurları içerir.

İş analizi, belli bir işletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

İş analizi çalışmaları sonucunda işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir.

Bir iş analizinde;

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır? gibi temel sorulara cevap aranır.



Resim 2.1: Doğru iş analizi başarıya götürür.

İş analizleri bilgi toplarken aşağıdaki şu sorulara cevap arar:

- Personel ne yapıyor? (görev)
- Personel işi nasıl yapıyor? (yöntem ve teknikler)
- Ne çeşit yardımcı araçlar gerekiyor? (makineler, aletler, donanım)
- Hangi çıktılar elde ediliyor? (üretilen mal ve hizmet)
- Ne çeşit bilgi beceri ve deneyim gerekiyor?
- İşler hangi koşullarda yapılıyor? (çevresel faktörler)

İş analiziyle ilgili olarak bilgiler çeşitli şekillerde toplanır. Bunlardan en yaygın olanları görüşme, gözlem ve ankettir.

2.3. Ürün ve Hizmetlerin Yapılabilirliğinin Analizi

Fizibilite (yapılabilirlik) bir projenin hayata geçirilmeden önce finansal, pazarlama, vb. alanlarda çalışmasının yapılarak uygulanması veya uygulanmaması gerektiği konusunda yapılan bir ön çalışmadır.

Genel olarak fizibilite çalışmaları; piyasa analizi, lokasyon analizi, finansal analiz, teknolojik incelemeler, hukuki incelemeler olmak üzere beş ana unsurdan oluşmaktadır.

Bu anlamda yapılabilirlik etüdü projelerin temel taşı olarak düşünülebilir. Temel taşı sağlam olmayan proje de eğreti olacak, beklenen yararı sağlamayacaktır. Başarısız bir proje, büyüklüğüne bağlı olarak bunu üstlenen firmanın piyasadan silinmesine, kurum/kuruluşun görevlerini yerine getirememesine neden olacaktır.

2.4. Kuruluş Yerinin Seçimi

Kuruluş yerlerinin bazen bilgisizlik nedeniyle bazen de farklı yaklaşımlarla gerçekçi bir şekilde belirlenmediği işletmeler oldukça büyük zararlara uğramaktadır. Kuruluş yeri, girişimciler açısından işletme kurmanın en önemli, detaylı inceleme ve araştırmayı gerektiren aşamalarından bir tanesidir. Firma ne tür bir mal veya hizmet sunacağını ve hangi pazarın içinde rekabet edeceğini zaten belirlidir. Firma ne tür bir mal veya hizmet sunacağını ve hangi pazarın içinde rekabet edeceğini de bu aşamada belirlemiştir.

Kuruluş yeri kararı, kapasite ve talep tahmini ile birlikte verilmesi gerekir. Özellikle hizmet işletmelerinde kuruluş yeri, talebi belirler; kapasite ise talebe göre belirlenir. Bu nedenle kuruluş yeri kararının birçok önemli madde düşünülerek alınması gerekmektedir.

Kuruluş yeri kararı sadece yeni kurulacak işletmelerde değil, bir tesisi kapatıp yeni bir yerde açma, tesis genişletme, yeni ürün üretme, işletmeye yeni bir bölüm ekleme gibi kararlarda da söz konusudur. Örneğin fabrikanın kurulacağı bölgenin seçimi, ülkenin ortak özellikleri bulunan bir bölgesi olabilir.



Resim 2.2: Kuruluş yeri ürün/hizmete göre değerlendirilmelidir.

İşletmenin kuruluş bölgesini seçerken aşağıdaki adımların uygulanması gerekir:

- Kuruluş yöresinin seçimini etkileyen faktörler belirlenmelidir.
- Bölge için belirlenen faktörler önemine göre sıralanmalıdır.
- Belirlenen faktörler bölge içindeki yörelere göre etkinlik sırasına konulmalıdır.
- En uygun yöreler aday olarak seçilmeli ve toplam maliyetler ile gelir toplamı karşılaştırılarak en uygun kuruluş yöresi belirlenmelidir.
- En uygun kuruluş yöresi hakkında kesin kararı işletmenin üst düzeydeki yöneticileri vermelidir.

- Yöre seçimi, optimum kuruluş yeri seçimi kararının en karmaşık aşamasıdır. Yöre seçimini etkileyen faktör çok sayıda olduğu gibi bunların ölçümü de oldukça zordur.

Kötü seçilmiş bir kuruluş yeri; yüksek ulaşım giderlerine, işgücü ve hammaddenin yeterli karşılanamamasına, rekabetsel ve finansal kayıplara yol açar.

Üretim için gerekli makine, donanım, işyeri tedarik etme yolları ve maliyetleri kuruluş yeri seçimini etkileyen faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- **Ekonomik faktörler:** Ham madde, enerji, işçilik vb. gibi faktörler bu grupta ele alınmaktadır. Ulaştırma olanakları, arazi ve inşaat maliyetleri, pazara yakınlık, işgören sağlama kolaylıkları, altyapı ve hizmetlerin varlığı.
- **Doğal faktörler:** İklim ve arazinin durumu kuruluş yeri seçimini etkileyebilir. Arazi yapısı, yüksekliği, ısı farklılıkları, yerin deprem kuşağında olup olmaması, nemlilik derecesi, rüzgâr durumu karar vermede etkilidir.
- **Sosyal faktörler:** Gürültü, hava kirliliği veya suya zarar vereceği gerekçesi ile toplumun direnişi, işletmenin yerinin seçimini etkileyebilir.
- **Psikolojik, fizyolojik ve politik faktörler:** Toplumun sağlığını, şehirlerin kuruluşunu ve gelişmelerini göz önüne tutmak gerekir. Psikolojik, fizyolojik ve politik faktörler girişimcinin bir ülkenin belirli bir bölgesine duyduğu yakınlığın da kuruluş yerinin seçiminde rolü olabilir. Devlet, iktisadi ve sosyal yararlar sağlayacağı düşüncesiyle işletmelerin belirli yerlerde kurulmasını öngörebilir veya işletmecilik bakımından kurulmaması gereken yerlerde işletmelerde kurulabilir.

2.5. Üretim İçin Gerekli Makine, Ekipman, İş Yeri Tedarik Etme Yolları ve Maliyetleri

Girişimciler, iş akış şemalarını hazırladıktan sonra bu akış içinde yer alan makine ve ekipmanın her birinin özelliklerini belirleyerek en uygun olanlarını araştırmalıdır.

Bu araştırma sırasında öncelikli konuların başında iş akışının gerektirdiği özelliklere sahip makinelerden “**en ekonomik**” olanının seçilmesi gelmektedir. Kısaca girişimci en yüksek fayda/maliyet oranına sahip olan makine ve ekipmanın neler olduğunu bulmalıdır.

Ekonomik olma terimi makinelerin üç farklı aşamada sahip oldukları özelliklerden oluşmaktadır:

- Alım aşamasında makinenin işletmeye maliyeti ekonomik olmalıdır.
- İşletme döneminde kullanım giderleri ekonomik olmalıdır.
- Arıza ya da bakım gereksiniminde teknik servise kolay ulaşılabilir ve bakım-onarım giderleri ekonomik olmalıdır.

Makine ve ekipman seçiminde girişimcinin göz önünde bulundurması gereken faktörler genel olarak şöyle sıralanabilir:

- Üretim kapasitesi
- Sağladığı ürün çeşitliliği
- Sahip olduğu farklı fonksiyonlar
- İşgücü ihtiyacı
- Kullanım özellikleri
- Üretimde kullanabilen girdi malzemelerinin özellikleri
- İşletme döneminde gerekli olan bakım ve onarım çalışmaları
- Servis sağlanabilirliği
- Yardımcı makine ekipman ihtiyacı enerji girdileri ve tüketim düzeyi
- Teknolojik düzeyi ve teknolojisinin beklenen geçerlilik süresi
- Üretildiği ülke
- İthal makine ise ülkemizdeki temsilci firmanın özellikleri

2.6. Kalite Standartları ve Kalite Geliştirme

Ülkemizde ilk kalite örneklerine 1502 yılında rastlanılmaktadır. Zamanın padişahı 2.Beyazıt tarafından çıkarılan “**Kanunname-i İhtisabı Bursa**” (Bursa Kontrol Kanunu) isimli fermada Bursa ipekli kumaş ve kadifelerinin kalite özellikleri ve denetim esasları ile ekmek, et, yağ, meyve ve sebze ile diğer tüketim maddelerinin satış koşulları bildirilmektedir.

Ülkemizde kalitenin öncülerinden olan isimlerin kaliteye şöyle bir bakış açıları mevcuttur:

- **Kalite önlemdir:** Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- **Kalite müşteri tatminidir:** Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnuniyettir.
- **Kalite verimlilik:** İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araçgereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- **Kalite esnekliktir:** Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda sürekli esnek olmaktır.
- **Kalite etkili olmaktır:** İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- **Kalite bir programa uymaktır:** İşleri planlanan zamanda yapmaktır.
- **Kalite bir süreçtir:** Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- **Kalite bir yatırımdır:** Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Dünyada Kalite Standartları Kavramı ISO ve EN Kavramları 1947 yılında kurulan ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkılar sağlayan ISO (International Organization for Standardization) tüm dünyaca kabul edilen uluslararası standart organizasyonudur.



Resim 2.3:Kalite fark yaratır.

Kalite güvence sistemlerinin başında belirtilen “TS” ibaresi standardın bir Türk Standardı olduğunu gösterir. Bir standardın başında “TS EN ISO” ibareleri mevcut ise bu standart hem Türk standardı hem Avrupa Birliği’nde geçerli standart hem de ISO ibaresinden dolayı da uluslararası kabul görmüş bir standart demektir. Örneğin “TS EN ISO 9000” standardı hem uluslararası çapta kabul görmüş bir standart hem de ülkemiz ve Avrupa Birliği’nde kabul gören bir standarttır.

➤ **Uluslararası Standart Kuruluşları**

- ISO (International Organization For Standardization- Uluslararası Standart Organizasyonu)
- IEC (International Electrotechnical Commission – Uluslararası Elektroteknik Komisyonu)
- CENELEC (European Commite for Electrotechnical-Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Komitesi)
- Uluslararası Kalite Kuruluşları
- ASQC (The American Society for Quality Control-Amerikan Kalite Kontrol Kurumu)
- JUSE (Japanese Union of Scientistsand Engineers- Nippon Kagaku Gijutsu Renmei- Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği)
- EOQ (Europen Organization for Quality-Avrupa Kalite Örgütü)
- WOQ (World Quality Council- Dünya Kalite Konseyi)
- EOTC (European Organization For Testing And Certification-Avrupa Test ve Belgelendirme Organizasyonu)
- Uluslararası Kabul Görmüş Önemli Kalite Güvence Sistemleri ve Belgeleri

Kalite standartları ucuzluğa yol açar,tüketicinin can ve mal güvenliğini korur. Karşılaştırma ve seçme kolaylığı sağlar,Standardizasyon, tüketicinin korunmasına yönelik olarak sağlıklı bir çevre oluşmasına yardımcı olur,sipariş alım işlerini kolaylaştırarak alıcıların fiyat aldanmalarını önler.

2.7. Fikri Sınai Mülki Haklar

Toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal açılardan kalkınması fikir üretimine bağlıdır. Fikir ürünleri toplumun sermayesidir. Fikri üretim, diğer üretimlerin adeta lokomotifidir. Üretemeyen sadece tüketen toplumlar, bir süre sonra üreten toplumların tutsağı hâline gelir.

- **Fikri Mülkiyet:** Telif hakları veya fikri haklar diye de anılan “Fikri Mülkiyet”, bir eser üzerinde sahip olunabilecek maddi ve manevi hakların tamamını ve komşu haklarını ifade eder. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan fikir ürünüdür. Söz konusu kişi ya da kuruluş, sonradan bunu serbestçe paylaşmayı veya kullanımını belirli biçimlerde kontrol etmeyi tercih edebilir. Fikri mülkiyet hakları; maddi varlığa sahip olmama, cisimleştiği eşyadan farklı ve süreyle sınırlı olma gibi özellikleriyle maddi mülkiyet haklarından ayrılır. Maddi mülkiyet hakları süreyle sınırlanmamıştır.
- **Sınai Mülkiyet**

Genel tanımı ile sanayide ve tarımdaki buluşların, yeniliklerin, yeni tasarımların ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına alınan haklardır. Ticaret alanında üretilen ve satılan malların üzerlerindeki üretici veya satıcısının ayırt edilmesini sağlayacak işaretlerin sahipleri adına tescil edilmesini ve böylece ilk uygulayıcıların ürünü üretme ve satma hakkına belirli bir süre sahip olmalarını sağlayan gayri maddi bir haklardır.

UYGULAMA FAALİYETİ

Bir üretim/hizmet planı hazırlayınız.

| İşlem Basamakları | Öneriler |
|---|--|
| ➤ İmalat veya hizmet sunma ile ilgili iş akış süreçlerini tanımlayarak iş akışlarını belirleyiniz. | ➤ Modülden kavramları not alarak çalışabilirsiniz. |
| ➤ İmalat veya hizmet sunma süreçleri için ihtiyaç duyulan mekân, makine ve ekipmanlar için fiyat teklifleri alınız ve onları tasnif ediniz. | ➤ Yapmayı düşündüğünüz iş için piyasa araştırması yapabilirsiniz. |
| ➤ Pazara, hammaddeye, ara mamule yakınlık kriterleri ışığında kuruluş yerine karar veriniz. | ➤ Ürün veya hizmet için ihtiyaç duyduğunuz yer için çevre araştırması yapabilirsiniz. |
| ➤ Sunulacak ürün ve hizmetlerin standartlarını araştırınız. | ➤ Kalite standartları kavramlarını tekrar okuyup iş veya ürününüze uyarlayabilirsiniz. |
| ➤ İş fikrini koruma yollarını araştırınız. | ➤ Patent alma yollarını ve kurumlarını araştırabilirsiniz. |

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Fizibilite teriminin diğer adı aşağıdakilerden hangisidir?
A)Proje
B)Yapılabilirlik
C)Fırsat
D) Strateji
E)Marka
2. Aşağıdakilerden hangisi üretim çeşitlerinden değildir?
A) Siparişe göre üretim
B) Seri üretim
C) Devamlı üretim
D) Aralıklı üretim
E)Satış
3. Aşağıdakilerden hangi eşleştirme yanlış verilmiştir?
A) Personel ne yapıyor? (fikir)
B)Personel işi nasıl yapıyor? (yöntem ve teknikler)
C) Hangi çıktılar elde ediliyor? (üretilen mal ve hizmet)
D) İşler hangi koşullarda yapılıyor? (çevresel faktörler)
E) Ne çeşit yardımcı araçlar gerekiyor? (makinelere, aletler, donanım)
4. Ürünlerde Türk Standardı olduğunu gösteren harfler aşağıdakilerden hangisidir?
A)EN
B)CENELEC
C)TS
D) IEC
E)ISO
5. Aşağıdakilerden hangisi “sanayide ve tarımdaki buluşların, yeniliklerin, yeni tasarımların ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına alınan hak” tanımının karşılığıdır?
A)Fikri mülkiyet
B)Sınai mülkiyet
C) Proje
D) Fikir
E)Parola

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-3

AMAÇ

Geliştirilen iş fikrine uygun yönetim ve organizasyon planını hazırlayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Organizasyon şeması hakkında bilgi toplayınız.
- Özgeçmiş hazırlamada dikkat edilecek noktaları araştırınız.
- İş Hukukunun temel kavramları ve ilkeleri ile ilgili bir araştırma yapınız.

3.YÖNETİM VE ORGANİZASYON PLANI

3.1. Organizasyon Şeması

Organizasyon şeması, kuruluşların üst yönetimden başlayarak bir kuruluşta kimin kime bağlı olarak çalıştığını ve işletmedeki hiyerarşiyi gösterir şematik görsel ifadeler olarak tanımlanmaktadır.

Bir örgütün yapısının çeşitli unsurlarını bir bütün olarak gösteren ve servisler arasındaki çeşitli ilişkileri tamamlayıcı bir düzen içinde göz önüne alan bir grafiktir yani organizasyonun kuş bakışı çekilmiş bir fotoğrafıdır.

Organizasyon şemasının kurulma nedenleri aşağıda sıralanmıştır:

- Organizasyon ilkelerinin ışığında mevcut durumun değerlendirilmesi
- Ön tasarımın hazırlanması ve değerlendirilmesi
- İş ve görevlerin tanımlanması, ilişkilerin belirtilmesi
- İş ve görevler konusundaki uyarıların incelenmesi ve karşılaştırılması

İyi düzenlenmiş bir organizasyon şeması;

- İşlerin uzmanlaşması ve bölünmesini,
- Sorumluluk ve ilişkilerini,
- Yetki göçerilmesi yollarını,
- Koordinasyon ve entegrasyon noktalarını,
- Kimin hangi iş ve mevkiye sahip olduğunu belirtmelidir.

3.2. Görev Tanımlarını Hazırlama

İş tanımı yapıldığında çerçeve sözleşme yüklenicisinin bir teklif vermesi ve kullanıcının da alınan ve kabul edilen çıktıların talep edilen çıktılara uygun olduğunu kontrol edebilmesi için gerekli olan tüm bilgileri içermesi gerekmektedir. Teklifin kalitesi ve görevin başarısı bakımından iş tanımının özellikle açık, anlaşılır olması oldukça önemlidir.

İş analizinin bir uzantısı olan görev tanımları, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. Görev tanımları iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır.

Görev tanımının amaçları şunlardır:

- İşin yapılma amacını belirlemek
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hâle getirmek

Görev tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Görev tanımı, işin kimliği dışında işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir.

Görev tanımlarında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, görev tanımının işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır ifade ile yapılmasıdır.



Resim 3.1: Görev tanımı kimin ne iş yapacağını açıklar.

- **İşçi:** Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişidir.
- **İşveren:** İşçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye veya tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlardır.

- **İşveren vekili:** İşveren adına hareket eden ve işin, işyerinin/işletmenin yönetiminde görev alan kişilerdir.
- **İşyeri:** İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddi olan veya olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birimdir.
- **Çırak kavramı:** Bir işte çalışma karşılığında bir meslek veya sanatı öğrenen kişidir.
- **Stajyer:** Bilgisini geliştirmek üzere işyerinde işverene bağlı ve ücretsiz çalışan kişidir.

3.3. Öz Geçmiş Hazırlama

Öz geçmiş (CV) yazımında yer alan öncelikli başlıklar şöyledir:

- **Kariyer Hedefi**
 - Başvurduğunuz pozisyona uygun özelliklerinizi anlatabileceğiniz, kendinizi tanıtacağınız ve başvuru amacınızı belirteceğiniz çok kısa bir paragraf yazılmalıdır.
- **Kişisel Bilgiler**
 - Adınızı, açık adresinizi, size ulaşılabilir telefon numaralarını ve e-mail adresinizi özgeçmişinizin başına mutlaka yazılmalıdır.
 - Sayfanın ortasına ya da sol üst köşeye yazılmalıdır.
 - Doğum tarihi, doğum yeri, medeni durum gibi bilgiler yazılmamalıdır.
 - Uyrduğunuz yurtdışındaki işlere başvuru yapılırken mutlaka yazılmalıdır.
- **Eğitim Bilgileri**
 - Mezun olduğunuz programlar ters kronolojik sıra ile yazılmalıdır.
 - Okurken aldığınız dereceler ya da önemli başarılar ve genel not ortalamanız belirtilmelidir.
- **İş/Staj Deneyimi**
 - Ters kronolojik sıra ile iş ve staj deneyimleriyazılmalıdır.
 - Çalışılan yerdeki pozisyon belirtip her birinin altına sorumlulukları ve genel olarak yapılan işleri kısaca listelenmelidir.
 - Başarıları özellikle vurgulamak yararlı olacaktır.
- **Beceriler**
 - Bildiğiniz yabancı diller ve bilgisayar programlarıyanlarına hangi seviyede bildiğinizi eklenerek yazılmalıdır.
 - Bunların dışında başvuru pozisyon özelinde yazılabilecek becerileriniz eklenmelidir.
 - Meslekle ilgili profesyonel kuruluşlara üye iseniz bunları yazılması avantaj olacaktır.

- Bunun dışında katıldığınız aktiviteler ve ilgi alanlarınız uygun başlıklar altında özet olarak eklenmelidir.
 - Pozisyon için gerekli ise ek bilgi başlığı altında sürücü belgenizin olduğu belirtilmelidir.
- **Eğitimler/Sertifikalar**
- Katıldığınız mesleki kurs ve eğitimler, sertifikalarınız uygun başlıklar altında belirtilmelidir.
- **Referanslar**
- İki referans yazılmalıdır.
 - Yeni mezun referanslara bir hoca, biri de stajyer olarak bağlı çalışılan yöneticinizin ad yazılmalıdır.
 - Referansınız yoksa bu bölüme bir şey yazmamalısınız.
 - Sizi çok yakından tanımayan kişileri referans olarak göstermek ve referans gösterdiğiniz kişilere önceden haber vermemek büyük hata olmaktadır.

CV türleri aşağıda sıralanmıştır:

- Kronolojik CV
- Performans CV
- İşlevsel CV
- Hedefe Yönelik CV
- Alternatif CV

3.4. İş Hukukunun Temel Kavramları ve İlkeleri

İş hukukuna yön veren, bu hukuk dalının gelişmesini sağlayan ve yine bu hukuk dalının uygulanmasını ve denetlenmesini sağlayan bazı temel ilke ve düşünceler vardır. Bunlar özetle;

- **İşçinin korunması ilkesi:** İşçinin korunması ihtiyacı, iş hukukunu doğurmuş ve geliştirmiş bulunmaktadır. Bu ihtiyacın bugün de aynı önemi ve anlamı taşıdığı açıktır. İşçinin başkasına bağlı ve onun talimatına uygun olarak çalışması durumu ve iktisadi olarak bağımlılığı devam etmektedir. İş hukuku günümüzde işçiyi koruma amacına dayanmaktadır. Bu kapsamda çeşitli yasal düzenlemeler, iş sağlığı, iş güvenliği, sosyal güvenlik hukuku, işsizlik sigortası vs.
- **İşçi lehine yorum ilkesi:** Anayasada da açıkça belirtilen işçiyi koruma amacının iş hukuku alanında gerçekleştirilebilmesi için bir yandan mevzuat çıkarılmakta, öte yandan mevzuatın açık olmayan hükümlerinin yorumlanmasında ve boşlukların doldurulmasında bu amaç göz önünde tutulmaktadır.
- **İşçinin kişiliğinin tanınması:** Günümüzde iş hukuku işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisinin işçinin kişiliğine bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bunun sonucu

olarak da işçinin sadakat, işverenin de işçiyi koruma ve eşit işlem yapma borçları ortaya çıkmış bulunmaktadır.

- **İşçilerin yönetime katılması:** Şirket paylarının işçilerle paylaşılması, işçilerinde yönetimde söz sahibi olma durumları günümüzde oldukça yaygınlaşan bir durumdur. Böylelikle aradaki iletişim hızlanmakta ve sorunlara daha kolay erişim sağlanması amaçlanmaktadır.
- **Bireysel hukukun toplu hukuka dönüşmesi;** Kişisel haklar ile işçi, stajyer vs. haklarının birleşmesi insan haklarının gereğinin yerine getirildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca bireysel hakların istismarında topluma yansıyan durumlar ile toplu bir karar alınmasının önü açılmış olmaktadır.
- **Toplu iş hukukunda tarafların özerkliği:** Ülkemizde işçi sendikaları ve devlet arasındaki işbirliği ile uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmaktadır.

UYGULAMA FAALİYETİ

Yapmayı planladığınız üretimin/hizmetin finansal planını hazırlayınız.

| İşlem Basamakları | Öneriler |
|---|---|
| ➤ Üretim/hizmet planındaki imalat ve hizmet verme süreçlerine uygun iş gerekleri ve iş talimatlarını hazırlayınız. | ➤ Modülden kavramları not alarak çalışabilirsiniz. |
| ➤ İş gereklerine uygun ihtiyaç duyulan pozisyonlar için görev tanımlarını yazınız. | ➤ Bir işletme görev şeması oluşturabilirsiniz. |
| ➤ Görev tanımlarına göre ihtiyaç duyulan personelin özgeçmişlerini incelerken dikkat edeceğiniz noktaları listeleyiniz. | ➤ CV türlerini ve yazılması öncelikle gerekenlere çentik yöntemini kullanabilirsiniz. |
| ➤ Ücretleme ile ilgili kıdem tazminatı, Sosyal Güvenlik Kurumu vb. işlerine yönelik mevzuatı hakkında bilgi edininiz. | ➤ İhtiyaç duyacağınız mevzuatlar hakkında kaynaklar edinebilirsiniz. |
| ➤ İşe alım, tedarikçi, müşteri, ortaklar vb. ilişkileri düzenlemeye yönelik sözleşme türünü seçiniz. | ➤ Sözleşme türlerinden en uygununu seçmek için birkaç makale okuyabilirsiniz. |

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye ne denir?
A) İşveren
B) İşveren vekili
C) Çıracak
D) Stajyer
E) İşçi
2. Aşağıdakilerden hangisi cv çeşitlerinden değildir?
A) İşlevsel CV
B) Hedefe Yönelik CV
C) Devamlı CV
D) Kronolojik CV
E) Performans CV
3. Aşağıdakilerden hangi Organizasyon şemasının kurulma nedenlerindedir?
A) Ön tasarımın hazırlanması ve değerlendirilmesi
B) Organizasyon ilkelerinin ışığında mevcut durumun değerlendirilmesi
C) İş ve görevlerin tanımlanması, ilişkilerin belirtilmesi
D) İş ve görevler konusundaki uyarıların incelenmesi ve karşılaştırılması
E) Hepsi
4. İş hukuku günümüzde işçiyi koruma amacına dayanmaktadır. Bu kapsamda çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Aşağıdakilerden hangisi bu kapsamda değildir?
A) İş sağlığı
B) İş güvenliği
C) Sosyal güvenlik hukuku
D) İşsizlik sigortası
E) Sermaye kredileri
5. Aşağıdakilerden hangisi CV tanımının karşılığıdır?
A) Özgeçmiş
B) Mülkiyet
C) Proje
D) Fikir
E) Parola

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

Geliştirilen iş fikrine uygun finansal planı hazırlayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- İş fikrini destekleyen devlet kuruluşları hakkında bilgi toplayınız.
- İşe göre finansman kaynağı seçmede dikkat edilecek noktaları araştırınız.
- Girişimin finansman ihtiyacı ile ilgili bir araştırma yapınız.

4. FİNANSAL PLAN

4.1 Finansal Okuryazarlık

Finansal okuryazarlık, gündelik yaşamda kullanılan finansal terimlerin seçiminde bilgi temelli kararlar verebilmeyi sağlayan yeterlilik düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

Aynı zamanda uzun vadeli birikim ve yatırıma dönük kararlarda finansal farkındalık temel alınmaktadır. Finansal okuryazarlık kavramının artan önemini ve toplumdaki etkinliğini artırabilmek için uygun eğitim programlarının geliştirilmesi gereği ortadadır. İhtiyaçlar toplumun farklı kesimlerinde değişik biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle hedef kitlenin sınırlarının titizlikle belirlenmesi ve bu topluluğun gereksinimlerinin ortaya konması, üzerinde durulması gereken önemli bir husustur.



Resim 4.1: Her aşamada finansal okuryazarlık farklı boyuttadır.

Özellikle iş veya hizmet sektörüne yeni atılan girişimciler terimlerin tam karşılığını bilmezlerse kötü sürprizler ile karşılaşabilirler. Gerek iş hukukunda gerek sözleşmelerde gerekse muhasebe banka kredi konularındaki terim bilgisi açıklıkları sıkıntılara yol açacaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde kişinin finansal okuryazarlık düzeyini geliştirmesi büyük önem arz etmektedir.

4.2 Girişimin Finansman İhtiyacı

Girişimcinin finansman kaynağını seçimi aşamasında seçilen finansman kaynağının;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirilmesine hizmet etmesi (kaynakların etkin ve verimli kullanılması),
- İşletmenin değerini artırıcı bir fonksiyona sahip olması gerekir.

Bu amaçlara hizmet eden finansal planlamanın doğru bir fizibiliteden geçtikten sonra oluşturulması esastır. Finansman kararları geleceğin belirsizliğinden kaynaklanan risklerinden korunma ve işletmeyi uçurumlara sürüklenmekten kurtarmaktadır. Girişimcilerin fikirlerini hayata geçirmeleri ve faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için ihtiyaçları olan bilgi, yönetim, kalifiye eleman desteği, para ve sermaye piyasalarından kolayca öz kaynak ve yabancı kaynak niteliğinde fon temin edebilmelerine bağlı olmaktadır.

Girişimci iş fikri için ihtiyacı olan finansal desteğin ne kadar olacağını hesaplamak için yatırım şirketlerinden, danışmanlık şirketlerinden vs. yararlanabilir. Girişimci hangi kaynaktan yararlırsa yararlınsın işin gerektirdiği finansmanı doğru ve net bir şekilde ortaya koymalıdır. Sektördeki rakiplerini takip etmek, bu anlamda işe yarayan bir fikir olabilir. Ayrıca bu iş fikrini daha önce denemiş ancak başarılı olamamış yatırımcıların takibi, finansman ihtiyacının belirlenmesinde bir öngörü olabilir.

Bu aşamada girişimin her aşamasında girişimcinin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgi, yönetim ve finansman kaynağı sunması ve en önemlisi girişim riskini paylaşması alternatif finansman kaynağı olarak risk sermayesinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

4.3. Borç Öz Sermaye Bileşimi (Finansal Yapı)

Toplam sermaye = borç + özsermayeden oluşur.

Finansal yapı ile sermaye yapısı birbirinden farklıdır. Bu fark şöyle açıklanabilir: Finansal yapı, bilançonun pasif olan tüm yapısıdır, sermaye yapısı ise uzun süreli borçlar ile özsermayeden oluşur. Bir firmanın sermaye yapısı, uzun süreli finansal borçlar ve özsermayeden oluşan sürekli fonlama olarak tanımlanmaktadır. Kısa süreli finansal borçlar, sürekli bir fon olarak kullanılıyorsa bu kaynağın da sermaye yapısı içinde algılanması gerekir.

Finansal borçlar, sözleşmesel faiz oranı olan borçlar olarak düşünülmelidir. Doğal olarak bu borçlara finansal kiralardan peşin değerlerini eklemek gerekmektedir. Eklenen bu yükümlülük tutarı, aynı zamanda duran varlıklar içinde yer alacaktır. Finansal yapı analizi için bilançonun pasif tarafı, yalnızca finansal borçları ve özsermayeyi gösterecek biçimde yeniden düzenlenmelidir. Bu durumda aktifte duran varlıklarla birlikte net işletme sermayesi yer alacaktır. Böylece net işletme sermayesi, dönen varlıklar eksi finansal borçlar dışında kısa süreli borçlara eşit olacaktır.

4.4. Finansman Kaynakları

İşletmeler fonları iki kaynaktan temin edebilmektedir.

- Birinci fon kaynağı işletme sahip ve sahiplerinin verdikleri özkaynak niteliğindeki fonlardır.
- İkincisi ise 3. şahıslardan borçlanma yoluyla temin edilen fonlardır. Özkaynak niteliğinde sağlanan fonlar karşılığında işletmenin herhangi bir sabit ödeme yükümlülüğü olmamaktadır. İç kaynaklar işletmeler elde ettikleri net kârı ortaklarına kâr payı olarak dağıtmayıp yeniden işletmeye yatırarak da fon temin edebilir.

Alternatif finansman seçenekleri işletmenin riskine, ihtiyaç duyulan fonun büyüklüğüne, zamanında edinebilme imkânına, hukuki yapısına, sermaye maliyetine, yönetim yapısına, sahip olduğu varlıklara vb. faktörlere göre farklılık göstermektedir.

Finansman kaynakları, işletmelerin yatırımlarını ve cari faaliyetlerini (işletme sermayesini) finanse etmek için ihtiyaç duydukları fonları temin ettikleri yerlerdir. Bir işletme ihtiyaç duyduğu fonları aşağıdaki iki genel kaynaktan temin edebilir.

- Finansal kurumlardan: İşletmeler ihtiyaç duydukları mali kaynakları banka, faktöring şirketi, finansal kiralama şirketi, risk sermayesi yatırım ortaklığı gibi yurt içi veya yurt dışı finansal kurumlardan temin edebilir. Bu şekilde kaynak teminine kurum tabanlı finansman denilmektedir.
- Sermaye piyasasından: İşletmeler ihtiyaç duydukları mali kaynakları hisse senedi, tahvil, finansman bonusu gibi menkul kıymetleri ihraç ederek sermaye piyasasından da temin edebilir. Bu şekilde kaynak teminine piyasa tabanlı finansman denilmektedir. Türkiye’de KOBİ’lerin sermaye piyasasından kaynak temin etme imkânları oldukça sınırlıdır.

Finansal kurumlar veya sermaye piyasası gibi işletme dışı finansman kaynaklarına yabancı kaynaklar ismi verilir.

Finansman kaynakları kısa vadeli finansman kaynakları ve uzun vadeli finansman kaynakları olarak da ikili bir ayırıma tabi tutulur. İç kaynaklar (özsermaye) vadesi sonsuz olan bir kaynaktır. Dolayısıyla en uzun vadeli kaynak özsermayedir. Kısa vadeli yabancı kaynaklar vadesi bir yıldan kısa olan (bir yıl içinde geri ödenmesi gereken) yabancı kaynaklar, uzun vadeli yabancı kaynaklar ise vadesi bir yıldan uzun (bir yıldan uzun bir sürede ödenmesi gereken) olan yabancı kaynaklardır.

Kısa vadeli finansman kaynakları aşağıda sıralanmıştır:

- **Ticari borçlar:** Ticari borç, mal veya hizmet alımının vadeli yapılması, başka bir ifadeyle mal veya hizmet alımında bedelin hemen ödenmeyerek belirli bir süre sonra ödenmesidir. Burada satıcı tarafından alıcıya finansman sağlanmaktadır. Peşin ödemede satıcı bir ıskonto yapacaksa vadeli alıfta alıcı bu ıskontodan yararlanamaz. Bu kaynak kullanılırken yararlanılmayan peşin ıskontonun maliyeti dikkate alınmalıdır.

- **Müşteri avansı:** Müşteri avansı (peşin ödeme) mal veya hizmet sunulmadan müşteriden tahsilat yapılmasıdır. Burada alıcı tarafından satıcıya finansman sağlanmaktadır. Avans alınmışsa bu düşük fiyat şeklinde müşteriye yansıtılmalıdır. Burada fiyat düşürmenin maliyeti dikkate alınmalıdır.
- **Kısa vadeli banka kredileri:** Kısa vadeli banka kredilerinin çeşitleri ve özellikleri daha sonra açıklanacaktır.
- **Borçlu cari hesap:** Borçlu cari hesapta, banka işletmeye bir kredi limiti tahsis etmektedir. İşletme bu kredi limiti dâhilinde, paraya ihtiyacı olduğunda borçlu cari hesabından para çekmekte, eline para geçtiğinde ise daha önce çektiği parayı geri ödemektedir. Banka belirli dönemlerde (genellikle üçer aylık dönemlerde) ortalama bakiye üzerinden faiz tahakkuk ettirmekte ve işletme de bu faizi ödemektedir. Faiz, tahakkuk tarihindeki cari piyasa faizi üzerinden hesaplanmaktadır. Borçlu cari hesap aşağıda açıklanan duruma benzer durumlarda kullanılmalıdır.
- **Faktoring:** Kısa vadeli bir finansman kaynağıdır.
- **Barter:** Satın alınan mal ve hizmetlerin, nakit yerine işletme tarafından satışı yapılan mal ve hizmetlerle ödenmesidir. Barter, işletmeden nakit çıkışı gerektirmez. Barter, uzman bir barter kuruluşu aracılığı ile yapılmalıdır. Barter kuruluşu çeşitli firmaların katılımı ile bir barter ortak pazarı oluşturur. Sistemden alım yapan firma sisteme borçlanır, satış yapan firma sistemden alacaktır, alacaklının hakları her durumda korunur. İşletme barter yoluyla elde ettiği malları faaliyetlerinde kullanabilmeli veya ilave bir maliyete katlanmadan kolayca nakde dönüştürebilmelidir. Aksi hâlde barter işletmeye ilave maliyet getirir.

Uzun vadeli finansman kaynakları aşağıda sıralanmıştır:

- Banka kredileri
- Ülke kredileri
- Finansal kiralama
- Forfeiting

4.4.1. Kişisel Kaynaklar

Beceriler, kaynaklar, motivasyon, istekler gibi girişimcide bulunması gereken özellikler en büyük sermaye kaynaklarından birisidir. Girişimci; başarılı, açık, yenilikçi, geliştirilebilir bir bakış açısına sahip ise iş fikrinin başarılı olma ihtimali de o kadar artacaktır.

4.4.2. Yakın Çevreden Sağlanan Kaynaklar

Günümüzde gerek aile şirketlerinde gerek ortaklık ile açılan iş yerlerinde bireysel borçlanma ile ilk sermaye karşılanmaktadır. Girişimcinin unutmaması gereken en önemli nokta, yatırımda kullanılan para kâr değil, borçtur. İşletme kâra geçtiğinde bu paraların geriye ödenmesi ile başa baş noktasına gelmiş olunur.

4.4.3. Krediler

- **İskonto (iştirâ) kredisi:** Vadesi gelmemiş müşteri senet veya çeklerinin, yazılı değeri üzerinden vadeye kadarki faiz ve diğer masraflar düşülerek ödenmesidir.
- **Aylık taksit ödemeli krediler:** Aylık taksit ödemeli kredilerde işletme aldığı krediyi, spot kredide olduğu gibi vade sonunda bir defada değil, ancak faizi ile birlikte aylık taksitlerle öder.
- Yurt içi ve yurt dışı bankalardan döviz kredisi veya dövize endeksli kısa vadeli kredi kullanılabilir.

Bu kredilerden bazıları şunlardır:

- Avrupa Yatırım Bankası kredileri,
- Avrupa Konseyi Kalkınma Bankası kredileri,
- Japon Kalkınma Bankası (JBIC) kredileri,

Yukarıda sıralanan kuruluşlarca verilen krediler yatırımları finanse etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu nedenle bu kredileri kullanabilmek için iyi bir yatırım projesi hazırlanması ön koşuldur.

4.4.4. Destek Veren Diğer Kuruluşlar

Ülkemizde girişimciye ekonomik anlamda destek veren diğer kuruluşları şöyle sıralayabiliriz:

- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB)
- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Bilgi Ağı (KOBİ-NET)
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği KOBİ Bilgi Sitesi
- TÜBİTAK
- Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü
- Girişimcilik Ağı
- Teknonet
- Invest in Turkey
- Türkiye Bilişim Derneği
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

KOBİ'ler, kalkınma ajansları KOBİ hibe programlarından da yararlanabilir. Bu programların ana hatları aşağıda açıklanmıştır:

Kalkınma Ajansı bulunan bölgelerde kullanılabilir.

İyi bir proje hazırlanması gerekir. Projeye yeni makine teçhizat ve hizmet alım maliyeti, malzeme maliyetleri, inşaat maliyetleri gibi maliyetler dâhil edilir.

Yatırım tutarının belli bir oranına kadar (örneğin %50) hibe verilir. Yatırımın geri kalan tutarı ise diğer kaynaklarla (özkaynak veya yabancı kaynak) finanse edilir. Projeler değerlendirilir ve hibe sözleşmesi yapılmaktadır. Hibe sözleşmesinin %10'u kadar nakdi ve gayri nakdi garanti alınır. Hibe; projenin başında, ortasında ve sonunda olmak üzere belirli oranlarda dilimler hâlinde kullanılmaktadır.

Kalkınma ajansları KOBİ hibe programlarından yararlanmak isteyen KOBİ'ler, varsa bölgelerindeki kalkınma ajansına başvurabilirler. Kalkınma ajansları talepleri belirli bir tarihe kadar almaktadır. Bu tarih de bölgedeki kalkınma ajansından öğrenilebilir.

KOBİ'lerin bankalardan kredi kullanırken karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri de kredi için gerekli teminatı gösterememeleridir. Bankalar, gerekli teminatı gösteremeyen KOBİ'lere kredi kullandırma konusunda isteksiz davranmaktadır. KOBİ'ler bu sorunu aşmak ve ihtiyaçları olan krediyi alabilmek için kredi garanti fonundan yararlanabilir.

4.5. Çalışma Sermayesi Yönetimi

İşletmenin tam kapasiteyle çalışması, üretimin kesintisiz devam edebilmesini, iş hacminin genişletilebilmesini, yükümlülüklerinin karşılanamama riskinin azalmasını, borçların zamanında ödenmesini, kredi değerliliğinin artmasını, olağanüstü durumların mali durumu olumsuz etkilememesini, faaliyetlerin kârlı ve verimli şekilde yürütülmesini sağlamak için kaynaklanır.

Çalışma sermayesinin çeşitleri şunlardır:

- **Sürekli çalışma sermayesi:** İşletme faaliyetlerinin en üst düzeyde bulunması hâlinde faaliyetlerin aksamadan yürütülmesine olanak sağlayan minimum dönen varlıklar toplamıdır.
- **Değişken (geçici) çalışma sermayesi:** İşletmelerin mevsimlik ve yöresel dalgalanmalar sonucu sürekli çalışma sermayesinden ayrı olarak ihtiyaç duydukları çalışma sermayesidir.
- **Olağanüstü çalışma sermayesi:** İşletmelerin yangın, grev, savaş gibi olağanüstü durumlarda güçlükleri kısmen gidermek için buldukları çalışma sermayesidir.

Çalışma sermayesinin yetersizliğini gidermek için alınacak tedbirler aşağıda sıralanmıştır:

- Uzun süreli kaynak sağlamak
- Yeni krediler bulmak
- Satış fiyatlarını yeniden ayarlamak
- Alacak ve stok devir hızını arttırmak
- Üretim kapasitesini etkilemeyecek biçimde duran varlıkları azaltmak
- Kısa vadeli borçları konsolide etmek(ertelemek)
- Ödenmiş sermayeyi arttırmak

4.5.1 Nakit Yönetimi

Nakit yönetimi ile işletme, işletmenin finansal yükümlülüklerini karşılamak için yeterli nakit sağlanması, işletme büyüme ve yatırım fırsatlarından yararlanmak için yeterli nakit bulundurulmasını hedefler. Ayrıca, belirli maliyet ve sakıncalarını göz önünde tutarak söz konusu nakit tutarının gereğinden fazla olmasından kaçınmaya çalışır.

Nakit yönetimin etkinliği, işletmenin faaliyetlerini genişletmek için gerekli ek fonları üretmesine imkân sağlayabileceği gibi önemli ölçüde faiz tasarrufu da sağlayabilmektedir.

Nakit yönetiminde hedef, işletmenin en uygun nakit düzeyi ile çalışmasıdır. Nakit düzeyinin en ideal olmasında ölçü, nakdin o düzeyde olmasının sağladığı faydanın, yüklediği külfetten tatmin edecek ölçüde fazla olmasıdır.

Nakit yetersizliğinin sakıncaları şunlardır:

- Kredi sağlama imkânı zorlaşır. Kredi koşulları kötüleşebilir. Faiz oranları yükselebilir.
- Kredili mal alımı zorlaşabilir. Vade farkları yükselebilir. Satıcılar, işletmeye ikinci sınıf müşteri muamelesi yapabilir. Hammadde alım düzeni aksayabilir.
- Vadesi gelen borçların zamanında ödenmemesi dolayısıyla kayıp oluşur (Kredi değerliliğinin düşmesi, temerrüt faizi, tasfiye tehlikesi vb.)
- Alımlarda nakit iskontosundan yararlanamama, elverişli koşullarda alım yapamamadır.

4.5.2. Alacak Yönetimi

İşletmelerin alacaklarının toplam varlıklar içindeki payı her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle alacaklara yapılacak yatırımın ve alacakların yönetiminin önemi de sürekli artmaktadır.

Alacakların yönetimi, alacaklarda önemli boyutlara varan fonların birikmesini önlemeyi amaçlar. Bir yandan alacaklara bağlanan fonların maliyeti, öte yandan kredili satışlar yoluyla satışların artması sonucu doğan karlılık göz önünde tutulur.

Bu amaçla alınabilecek başlıca tedbirler şöyle sıralanabilir:

- Kredili satış koşullarının değiştirilerek işletme açısından daha elverişli hâle getirilmesi
- Alacakları tahsil servisinin daha etkin biçimde çalışması
- Kredili satış yapılacak müşterilerde aranılacak nitelikler konusunda daha kısıtlayıcı davranılması
- Müşterileri erken ödemeye özendirecek tedbirler uygulanması
- Alacakların değerlendirilmesine gereken önem verilerek gerçek olmayan kârlar üzerinden vergi ödenmesinin önlenmesi (Alacaklar vade ve faizleri dikkate alınarak bilanço günündeki değerine indirgenmeli, tahsil kabiliyeti şüpheli alacaklar için karşılık ayrılmalıdır.)

4.5.3. Stok Yönetimi

Finans yöneticisi stoklara mümkün olduğunca az sermaye yatırmak ister. Böylece fonları başka yerlerde kullanabilmeye çalışır. Aynı zamanda işletmenin üretim ve pazarlama fonksiyonlarının da aksamasına yol açmayacak kadar stok bulundurması gereklidir. Bu iki husus arasında denge kurmaya çalışır.

Bir firmada stokların yönetimi en az şu iki sebeple büyük dikkat gerektirir:

- Stoklar bazı endüstri kollarında toplam aktiflerin önemli bir bölümünü oluştururlar.
- Stokların likiditesi diğer döner değerlere göre daha düşük olduğundan stok yönetiminde yapılan hataların düzeltilmesi zaman alabilir ve pahalıya mal olur.

Hammadde stokunu etkileyen faktörlerden bazıları şöyledir:

- Hammadde temininin mevsimlik oluşu (meyve suyu-şeker): Hammadde sağlamanın mümkün olduğu mevsimlerde hammadde stokları artacaktır.
- Üretimin hammadde yokluğu nedeniyle gelecek dönemlerde kesintiye uğramaması için bulundurulması gereken emniyet stoku.
- Hammaddenin belirli bir fiyattan istenildiğinde tedarik imkânı: Hammadde stoklarını azaltıcı yönde etki yapar.
- Satıcı firmaların hammadde tesliminde gösterdikleri titizlik: Hammadde stoklarını azaltıcı yönde etki yapar.
- Hammaddenin sağlandığı kaynak sayısı: Hammadde sağlanan kaynak sayısı arttıkça bulundurulacak hammadde stoku azalır.
- İkame imkânların varlığı: İkame imkânlarının artması bulundurulacak hammadde stoklarını azaltır.
- Büyük alımlardan sağlanacak tasarruf: Bu durum daha fazla hammadde stokuyla çalışmaya neden olur.
- Hammadde fiyatları hakkında bekleyişler: Fiyat düşüşü ihtimali daha az hammadde stokuna, fiyat yükselişi beklentisi ise daha fazla hammadde stokuna yol açar.
- Satın alma ve stok kontrolünde etkinlik: Hammadde stoklarının azalmasına imkân verir.
- Hammaddenin dayanma süresi: Hammadde dayanma süresinin kısalığı daha az stoka, aksi durum daha fazla stoka yol açar.
- Stok tutma maliyeti: Stok tutma maliyetleri yükseldikçe bulundurulacak stok miktarı azalır.
- İşletmenin depolama kapasitesi: Depolama kapasitesinin büyüklüğü daha fazla stok bulundurma imkânı verir.

Stok tutmanın gerektirdiği giderler şunlardır:

- Sermaye maliyeti
- Depolama giderleri: Kira, amortisman, bakım, ısıtma, soğutma vs.
- Stok hizmet giderleri: İstif, yükleme, boşaltma vs.
- Sigorta giderleri
- Stok tutma riski: Bozulma, moda değişmesi, fiyat düşüşü vs.
- Çalınma ve kaza nedeniyle uğranılan kayıplar

4.6.Satışları Tahmin Etme

Büyük şirketler pek çok çeşit satış tahminleriyle ilgilenmektedir. Satış tahmininde pazar potansiyeli ve satış potansiyeli kavramları iyi anlaşılmalıdır. Satış tahminleri analizlerinde amaç, bir ürün grubu veya alt sektör satışlarının önümüzdeki dönem içinde satış seviyesinin tahmin edilmesidir. Satış tahminleriyle toplam satış seviyesi ve satış seviyesini belirleyen diğer perakendeci bilgileri incelenir. Bu değişkenler; dağıtım seviyesi, ortalama stok seviyesi, kanalların satış dağılımları ve fiyat seviyesidir.

İşletmenin satış tahmin sürecinde kullanılabilecek çok sayıda satış tahmin yöntemi dolayısıyla da satış tahmin yöntemlerinin sınıflandırılmasına ilişkin birçok görüş vardır.

Genel olarak satış tahmin yöntemleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Yargısal yöntemler
- Özel amaçlı yöntemler
- İstatistiksel yöntemler
- Birleşik yöntemler

Bütün işletmeler için geçerli tek veya belli sayıda yöntem ortaya konulamayacağından yöntem seçiminde belli unsurlara ağırlık verilmelidir. Bu unsurlardan en önemlisi işletmenin niteliğidir.

Satış tahmin yöntemini seçerken işletmenin niteliğini belirleyici unsurlar olarak işletmenin büyüklüğü, ürün çeşitleri, üretim yöntemleri, dağıtım kanalları ve yöntemleri göz önünde bulundurulur. Bunların dışında, satış bütçesini geliştirme gideri, işletme yöneticileri ile personelinin bilgi ve tecrübe düzeyleri de satış tahmin yöntemlerinin seçiminde etkili unsurlardır.

➤ **Yargısal Yöntemler**

Satış tahmini yapılmasında kullanılan en eski yöntemlerdir. İşletmede karar verme sürecine katılan yöneticiler ve çalışanlar tarafından satış tahminlerinin yapılmasını içerir.

➤ **Özel Amaçlı Yöntemler**

Bu grupta yer alan yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- Sanayi analizi yöntemi: Bu yöntemde sanayi toplam iş hacmi ile işletme satışları arasında ilişkiler kurularak işletme satışlarına ilişkin tahminlerde bulunulur.
- Ürün analizi yöntemi: İşletmenin ürün karması içerisinde yer alan her bir ürün için ayrı ayrı satış tahminleri yapılır ve elde edilen rakamlar birleştirilerek toplam satış tahminine ulaşılır.
- En son kullanım yöntemi: Malları üreten işletmeler tarafından uygulanan bu yöntem özellikle yan sanayide çalışan işletmeler için geçerlidir. Yan sanayi işletmeleri, ürettikleri parçaları sattıkları esas üretici işletmelerden elde ettikleri bilgilere dayanarak satış tahminlerini geliştirir.

➤ İstatistiksel Yöntemler

İstatistiksel satış tahminlerinde genel ekonomik durum, piyasa koşulları ve çeşitli ekonomik göstergeler incelenmek yoluyla yapılabilecek satış miktarı tahmin edilmeye çalışılır.

İstatistiksel satış tahmini yöntemlerinden bazıları şunlardır:

- Trend yöntemi
- Regresyon yöntemi
- Korelasyon yöntemi
- Simülasyon yöntemi

➤ Birleşik Yöntemler

Yargısal, özel amaçlı ve istatistiksel satış tahmin yöntemlerinden birkaçının işletmenin niteliklerine, ekonomik koşullara, mevsimsel dalgalanmalara göre bir arada kullanılmasıyla satış tahminleri yapılır. Bu yaklaşımın arkasındaki görüş, bir yöntemin tek başına yeterli olamayabileceğidir. Örneğin analitik bir yöntem kullanılarak elde edilen bir satış tahmin sonucu yargısal yöntemlerle değiştirilebilir ve bu doğrultuda bulunan rakamlarla satış bütçesi düzenlenebilir yada simülasyon yöntemi kullanılarak elde edilen veriler analitik çözüm için kullanılabilir.

Satış tahmin yöntemi seçiminde önemli olan işletmenin hedefleri doğrultusunda, işletme içi ve gereğinde işletme faktörlerini göz önünde bulunduran, en uygun zamanda, en uygun maliyette, en az tahmin hatasını içeren ve hızlı sonuç veren bir yöntemin seçilmesi veya bir modelin geliştirilmesidir.

4.7. Başa Baş Noktası

Üretim miktarı, maliyet akışları ve satış gelirleri arasındaki ilişkilere dayanarak **Giderler = Gelirler** olduğu faaliyet düzeyini gösterir.

Kâr ve zararın sıfır olduğu bu noktaya, sıfır kâr noktası, ölü nokta, kâra geçiş noktası gibi adlar da verilir.

Baş baş analizinin kullanıldığı yerler aşağıda sıralanmıştır:

- İşletme faaliyetini zarardan koruyacak en düşük kapasite kullanım oranının bulunması
- Yeni yapılacak yatırımların en az kapasite oranının bulunması
- Çeşitli kapasite kullanımları için sermaye ihtiyacı ve birim maliyetlerin tespiti
- Planlanan baş baş noktası ile gerçekleşen baş baş noktasının karşılaştırılması yoluyla uygulanan yönetim ve politikaların değerlendirilmesi
- Üretim, yatırım, fiyat politikalarında kararlara yardımcı olmak

- Fiyat, gider, kapasite kullanım oranı ve satış hacmi değişmelerinin kâra etkisini bulmak

Kâra geçiş noktasını bulmak için matematiksel formüllerle veya grafik hâlinde gösterilmelidir. Önce bütün işletme masrafları, sabit veya değişken masraflar olarak ayrılmalıdır.

- **Sabit masraflar:** Bir işletmenin üretim yapsın veya yapmasın mecburen katlanacağı ve yapacağı masraflardır (Amortisman gideri, emlak ve çevre vergisi gibi sabit vergiler, sigorta giderleri, direk üretimi etkilemeyen elektrik, su gibi giderler, üretime bağlı olmayan hizmet araçlarının giderleri, üretime bağlı olmayan diğer giderler, genel yönetim giderleri, çekirdek kadroyu oluşturan teknik ve idari personel giderleri, sabit yatırım finansman ödemeleri vb.).
- **Değişken masraflar:** Üretime bağlı olarak yapılan masraflardır (İşçilik, malzeme giderleri (hammadde), üretim miktarına bağlı değişen işçilik giderleri, üretim miktarına bağlı değişen enerji giderleri, tamir ve bakım, depolama/nakliye, diğer üretime bağlı artan değişken giderler vb.)

4.8.Kârlılık Hesaplamaları

Bir işletmede işletmenin dönem sonu kâr ve zarar durumu ortaya koyan, kâr veya zararın ortaya çıkışını yol açan gelirleri ve giderleri ve kayıpları özetleyen hesap olarak bilinmektedir. İşletmenin kâr ve gelirleri bu hesabın alacak tarafına, zarar ve giderleri ise borç tarafına kaydedilir.

- **Alış fiyatı:** Alınan bir mal için ödenen bedeldir.
- **Masraf:** Alınan malların satış yerine getirilmesi için ödenen taşıma, sigorta, benzeri bedeldir.
- **Mal oluş fiyatı:** Alış fiyatı + Masraflar
- **Satış fiyatı:** Mal oluş fiyatı + Kâr

Bazen çeşitli nedenlerden dolayı bir mal, mal oluş fiyatından düşük bir fiyata satılır. Bu durumda:

Satış fiyatı: Mal oluş fiyatı – Zarar olur.

Örnek: Mal oluş fiyatı 44000 TL olan bir malın %60 kârlı fiyatını ve %80 zararlı satılan fiyatını bulalım:

44000 liranın %60 lirası $(44000 \times 60)/100 = 26400$ liradır.

Satış fiyatı (kârlı) = $44000 + 26400 = 70400$ lira

44000 liranın %80 lirası $(44000 \times 80)/100 = 35200$ liradır.

Satış fiyatı(zararına) = $44000 - 35200 = 8800$ lira

UYGULAMA FAALİYETİ

Yapmayı planladığınız üretim/hizmetin finansal planını hazırlayınız.

| İşlem Basamakları | Öneriler |
|---|---|
| ➤ Finans dünyası ile ilgili dergi ve gazete haberlerinden ekonomi arşivi oluşturunuz. | ➤ Üretim veya hizmet alanınız ile ilgili dergiler satın alabilirsiniz. |
| ➤ Üretim planıyla ilişkilendirerek üretim için gerekli sabit sermaye tutarı tablosunu hazırlayınız. | ➤ Kâğıt kalem kullanarak bir tablo hazırlayabilirsiniz. |
| ➤ İhtiyaç duyulan borç miktarını hesaplayınız. | ➤ Tahmini bir bütçe yapımı için bu sektördeki kişiler ile görüşme yapabilirsiniz. |
| ➤ Aile, yakın çevre, kişisel kaynakları bankalardan nasıl finans sağlanacağını araştırınız. | ➤ Gerek duyulan sermaye için hesap makinesi kullanarak bir finans tablosu hazırlayabilirsiniz. |
| ➤ Nakit akışlarını belirleyiniz. | ➤ Hazırladığınızı tabloda tarih kısmınıda oluşturarak nakit girişlerini not edebilirsiniz. |
| ➤ Alacakların takip çizelgesini oluşturunuz. | ➤ Kâğıt kalem kullanarak bir tablo hazırlayabilirsiniz. |
| ➤ Yıllık işletme giderlerini hesaplayınız. | ➤ Yıllık işletme giderlerinin tablosunu yapmak için bu sektördeki kişiler ile görüşme yapabilirsiniz. |
| ➤ Değişken maliyetlerini, birim başına ne kadar olduğunu hesaplayınız. | ➤ Ekonomi dergilerinden araştırma yapabilirsiniz. |
| ➤ Maliyet üzerine kâr hedefi koyarak birim satış fiyatını hesaplayınız. | ➤ Kâğıt kalem kullanarak bir tablo hazırlayabilirsiniz. |
| ➤ Kârlılığa bağlı olarak yatırımın geri dönüş süresini hesaplayınız. | ➤ Hesap makinesi ile bütçeyi hesaplayabilirsiniz. |

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Giderler ve gelirlerineşit olması hangi kavram ile ifade edilir?
A)Sıfır kâr noktası
B)Ölü nokta
C)Kâra geçiş noktası
D) Başa baş noktası
E)Hepsi
2. Aşağıdakilerden hangisi istatistiksel satış tahmini yöntemlerinden değildir?
A) Siparişe göre üretim
B)Trend yöntemi
C) Simülasyon
D)Korelasyon yöntemi
E) Regresyon yöntemi
3. Aşağıdakilerden hangisindeğişken gider değildir?
A) Tamir ve bakım
B)Depolama
C)Nakliye
D)İşçilik
E) Amortisman gideri
4. Aşağıdakilerden hangisi girişimciye destek veren diğer kuruluşlardan değildir?
A)Invest in Turkey
B)Teknonet
C) Girişimcilik Ağı
D) Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü
E) Eti Maden İşletmeleri
5. Aşağıdakilerden hangisi satış tahmin yöntemlerindendeğildir?
A)Yargısal yöntemler
B)Özel amaçlı yöntemler
C) Proje yöntemleri
D) İstatistiksel yöntemler
E) Birleşik yöntemler

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-5

AMAÇ

Geliştirilen iş fikrinin risk analizini yaparak sonuçlarını değerlendirebileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Risk analizi hakkında bilgi toplayınız.
- Senaryo analizi hakkında bilgi toplayınız.

5. RİSK ANALİZİ VE DEĞERLENDİRME

5.1.Senaryo Analizi

Toplumda bireyler ve kurumlar sürekli belirsizliklerle ve çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Önemsiz kabul edilerek göz ardı edilen en küçük bir belirsizlik bile işletmeler, çalışanlar, toplum ve hatta ülke için büyük olumsuzlukların başlangıcı olabilir. Bu nedenle ister büyük ister küçük ölçekli olsun, tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren karşılaşmaları muhtemel her türlü riski analiz etmek ve bunlara yönelik önlemler almak zorundadır.

Senaryolar önceden belirlenmiş olası bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Senaryonun neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisi olduğu söylenebilir. Senaryo analizi ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler çözümler hakkında, böyle durumlarla karşılaşmadan uzun uzun düşünmeyi gerektirmektedir.

Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir.

Senaryo analizi gerçekleştiğinde büyük tutarlı zararlara yol açan, beklenmeyen ve sıra dışı operasyonel risklerin değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Senaryo analizleri hazırlanırken bankanın operasyonel risk profili öznel kriterler çerçevesinde analiz edilir.

5.2.Risk Analizi

Risk analizi, stratejik kararlarda ele alınan değişkenle ilgili olan riskin kapsamlı olarak anlaşılmasını sağlayan yöntemlerin bütünüdür.

Farkında olmasalar da ekonominin içinde yer alan bütün aktörler aslında risk yönetimine odaklanmıştır. Özellikle de finansal kuruluşlar bunların başında yer alır. Bu amaçla yürütülen faaliyetler sadece son on-yirmi yıldır “**risk yönetimi**” diye adlandırılmış ve bütünlükçü bir yaklaşımla “sistem” hâline getirilmiştir. Bu sistemin geliştirilmesine yönelik çabalar, piyasaların (ülkelerin) gelişmişlik düzeylerine göre farklı boyutlarda fakat hemen hemen aynı hızla devam etmektedir.

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, siyasi risk, ülke riski gibi analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygınlıkla kullanılmaktadır.

Risk analiz yöntemlerinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanır:

- Risk ve belirsizlik ortamında karar verme
- En büyük beklenen değer ölçütü
- Etkin stratejiler-kayıtsızlık eğrileri ölçütü
- En büyük olasılık ölçütü
- Hırs düzeyi ölçütü
- Modern fayda yaklaşımı
- Riskten kaçan karar verici
- Riske giren karar verici
- Riske karşı kayıtsız karar verici

Risk çeşitlerinden bazılarını şu şekilde açıklayabiliriz:

- **Mala İlişkin Riskler**
 - **Alıcı riski:** Mal bedelini kasıtlı olarak ödemez, ödeme güçlüğüne düşebilir, iflas edebilir, faaliyetine son verilebilir, siparişi üretimden sonra iptal edebilir, malları kendi gümrüğünden çekmeyebilir.
 - **Ülke riski:** Alıcının bulunduğu ülkenin istikrarsız bir bölgede bulunması, kanun ve kararların değişebilmesi, iç karışıklık çıkması, sivil ayaklanmalar, etrafındaki ülkelerde savaş çıkması, abluka altına alınması, diğer ülkelere ambargo uygulanmasıdır.
 - **Taşıma riski:** Malların taşıma esnasında kaza ya da çalınması ile zarar görmesi ya da yok olması riskidir.
- **Ödemeye İlişkin Riskler**

Uluslararası ticarete, karşı tarafın ödemeyi yapamamasına neden olan durumlardır. Bunlar; ithalatçının ödeme yapmaktan kaçınması (ticari risk), ithalatçının ödeme yapmak istemesine rağmen ithalatçının ülkesinin konvertibl döviz yetersizliği nedeniyle transferin yapılmasının mümkün olamaması (transfer riski), ödemelerin üstüne birtakım fonlar (veya vergilerin) getirilmesi (mali riskler), ihracatçının sevk belgelerini doğru hazırlamaması sonucu mal bedelinin ödenmesinin gecikmesi veya tamamen ortadan kalkmasıdır (dökümantasyon riski).

Bu riskler yalnızca ihracatçı ve ithalatçıyı değil, aracı finansman kuruluşlarını da yakından ilgilendirir. Zira bu risklerin ortaya çıkması durumunda aracı finansman kuruluşları da verdikleri kredileri geri alamama riski ile karşılaşır. Bu risklerin yönetimi için uluslararası ticarete kullanılan en aktif yöntemler; sağlam ödeme sistemleri, akreditifler, banka havaleleri, ülke ve şirket istihbaratı, ihracat kredi sigortasıdır.

Kur riski: Vadeli satışlarda dövizlerin geleceği tarihteki kurların tahmin edilememesi ya da dalgalı kur ortamında yüksek kurlardan verilen fiyatların kurların düşmesi ile ihracatçıya zarar vermesidir.

Banka riski: Yurtdışından gelen dövizleri bankanın zamanında haber vermemesi, ihracat belgelerinin dikkatli incelememesi ya da kaybedilmesi, karşı bankanın ihracat dokümanlarını mal bedelinin tahsil etmeden salıvermesidir.

➤ **Piyasa Riski**

Bir şirketin mali yapısının piyasa fiyatlarındaki dalgalanmalar veya piyasalardaki zıt yöndeki fiyat hareketlerinden dolayı karşılaşabileceği riski ifade eder.

5.2.1. İş Planı Sahibinin Hedeflerine Ulaşması İçin Potansiyel Fırsat ve Tehditlere Yönelik Alternatif Stratejiler

Stratejilerin farklı durumlarda ortaya çıkabileceğini ve bunu yaşayan insanların öğrenme kapasiteleri ile alakalı olduğu söylenmektedir. Bu stratejiyi destekleyecek kaynakları olması durumunda eyleme dönüşebileceğinin anlaşılması gerekmektedir.

Bireyler ve işletmeler ortamın kararlı olduğu, çevre koşullarının hızla değişmediği, rekabetin yoğun olmadığı durumlarda ayakta kalabilir ve başarıya da ulaşabilir. Günümüzde ise kamu veya özel hiçbir sektör ve organizasyon için bu durum söz konusu değildir. Buna göre strateji ve stratejik yönetim, girdaplı bir sel akışına kapılmış olan günümüz kuruluşlarının en az zarar görerek hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bütün kural ve yaklaşımlardır.

Bunu gerçekleştirebilmek için strateji üretme durumunda olanların aşağıdaki koşulları sağlamaları gerekmektedir:

- Rekabetçi süreçlerin yapı ve koşulları konusunda yoğun bilgi ve deneyim sahibi olmak
- Bu bilgiyi yaşanan olaylarla bütünleştirebilmek ve neden sonuç ilişkilerini kavrayabilmek
- Alternatif davranış biçimlerini oluşturabilecek hayal gücüne sahip olmak ve sonuçları düşünsel olarak oluşturup analiz edebilmek
- Güncel ihtiyaçları aşan kaynaklara sahip olmak ve bunları stratejik hedeflere ulaşabilmek için yatırıma dönüştürebilmek

5.2.2. Risklerin Gerçeğe Dönüşmesi Durumunda Riskten Kaçınma Yolları

Firmalar riskten kaçınmak için karşılıklı pozisyonlar tutar yani değeri düşmesi beklenen bir varlık için değeri artacak bir varlık satın alarak kendilerini korur veya hedge eder.

Bu işlemlere literatürde 'hedging' denilmektedir. Ancak firma riskli olan her işlem için hedging yapmamalıdır çünkü hedging işlemi bedava değildir ve firmanın nakit akımlarını çoğaltmaz, sadece risksiz düzeyde belirli bir miktarı garanti altına almaktadır. Burada yöneticiler tutucu ve korumacı bir tavır sergileyerek hissedarların kazanç potansiyelini hedging yapmak suretiyle engellememelidir.

Riskten korunmak için geliştirilen türev ürünlerde dikkat çekmektedir. Türev ürünler, fiyatları bir başka ürünün fiyatına bağlı olan ürünler ya da vade sonundaki değeri sözleşmeye konu olan varlığın fiyat tarafından belirlenen finansal ürün olarak tanımlanır.

Türev ürünlere örnek olarak forward, futures, opsiyonveswap'lar sayılabilir. Bu ürünlerin ortak özelliği, ilerideki bir tarihte teslimatı yapılmak üzere herhangi bir malın veya finansal varlığın bugünden alım veya satımının yapılmasıdır.

Bu genel açıklamalar doğrultusunda yukarıda sayılan türev ürünleri kısaca şu şekildedir:

- **Forward sözleşmeler:** Forward işlemler, ileri bir tarihte teslimi şartıyla herhangi bir kıymetin vadesi, miktarı ve fiyatının taraflarca bugünden belirlenerek sözleşmeye başlanması olarak tanımlanır. Bu işlemle belirli bir malın, menkul kıymetin veya dövizin ilerideki bir tarihte, anlaşma tarihinde belirlenen fiyattan alımı veya satımı öngörülmektedir.

Forward işlemlerin en temel özelliği, organize borsalarda işlem yapılmamak ve dolayısıyla fiyat, miktar, vade gibi unsurların standart olmayıp tarafların kârlılık da anlaşmasıyla belirlenir.

- **Futures sözleşmeleri:** Futures sözleşmeleri belli nitelikteki ve belli miktardaki bir mal veya finansal varlığın sözleşmenin yapıldığı tarihte belirlen fiyattan gelecekte belirlenen tarihte teslimini öngören bir sözleşmedir.
- **Swap:** Karşılıklı değişim anlamına gelmektedir. Swap sözleşmelerinde taraflar faiz ya da para gibi iki varlığın gelir akımlarını gelecekte belli bir tarihte değiştirme konusunda anlaşmaktadır. Swap işlemi piyasalar arasında fırsatları yaratan ve iki tarafın önceden belirlenen ödeme planlarını değiştirmelerine imkân tanıyan işlem olarak tanımlanabilir.
- **Opsiyonlar:** Sahibine bir finansal varlığın gelecekte belirlenen bir tarihte veya belirli bir zaman süresi içerisinde, prim karşılığında önceden belirlenmiş bir fiyattan satma veya satın alma hakkını veren sözleşmelerdir.

UYGULMA FAALİYETİ

Geliştirdiğiniz iş fikrine uygun finansal planı hazırlayınız.

| İşlem Basamakları | Öneriler |
|--|--|
| ➤ İş planıyla ilgili risk analizi yapınız. | ➤ İş yaşamından başarı ve başarısızlık öyküleri okuyabilirsiniz. |
| ➤ Fırsatları, tehditleri, tedbirleri ve stratejileri belirleyiniz. | ➤ Girişimci fikriniz için uygun olan tehditleri, tedbirleri ve stratejileri listeleyebilirsiniz. |
| ➤ Hedeflere uygun yol haritası belirleyiniz. | ➤ Sıkıntılı durumlar için yedek kurtarma planları araştırabilirsiniz. |
| ➤ İş planının başarılı olacağı varsayımıyla en iyi senaryoyu yazınız. | ➤ Geliştirilebileceğiniz, yatırım yapabileceğiniz yan dalları belirleyebilirsiniz. |
| ➤ İş planını başarısız ve ortalama olacağı varsayımıyla en kötü senaryoyu yazınız. | ➤ İşler istendiği gibi gitmediğinde yapılabilecek bir durum örneği tasarlayabilirsiniz. |
| ➤ Kötü senaryoya ilişkin risk analizi için potansiyel tehditlerin ortadan kaldırılması yönünde tedbir ve stratejileri tespit ediniz. | ➤ Bu durumda olan işletmecilerden veya deneyim sahibi girişimcilerden fikir alarak bir grafik hazırlayabilirsiniz. |
| ➤ Risk analizi sonucunda tespit edilen tedbir ve stratejileri raporlaştırınız. | ➤ Yapılan işlemleri kullanarak bir rapor hazırlayabilirsiniz. |

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyunuz ve doğru seçeneği işaretleyiniz.

1. Malların taşıma esnasında kaza veya çalınması ile zarar görmesi ya da yok olması riski hangisiyle ifade edilir?
A) Alıcı riski
B) Banka riski
C) Banka riski
D) Mala ilişkin risk
E) Taşıma riski
2. Aşağıdakilerden hangisi mala ilişkin risklerdendir?
A) Alıcı riski
B) Trend riski
C) Simülasyon
D) İşçilik riski
E) Amortisman riski
3. Aşağıdakilerden hangisi alıcının bulunduğu ülkenin istikrarsız bir bölgede bulunması, kanun ve kararların değişebilmesi, iç karışıklık çıkması, sivil ayaklanmalar, etrafındaki ülkelerde savaş çıkması, abluka altına alınması, diğer ülkelere ambargo uygulanması ile oluşan risktir?
A) Kur riski
B) Banka riski
C) Proje riski
D) Ülke riski
E) Birleşik risk
4. Aşağıdakilerden hangisi yurtdışından gelen dövizleri zamanında haber vermemesi ile oluşabilecek risktir?
A) Banka riski
B) Kur riski
C) Uluslararası risk
D) Taşıma riski
E) Birleşik risk
5. Aşağıdakilerden hangisi bir şirketin mali yapısının piyasa fiyatlarındaki dalgalanmalar veya piyasalardaki zıt yöndeki fiyat hareketlerinden dolayı karşılaşılabileceği riski ifade eder?
A) Taşıma riski
B) Banka riski
C) Piyasa riski
D) Birleşik risk
E) Ülke riski

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. Girişimci, pazarın tümünü veya belli bir bölümünü kendisine hedef pazar olarak seçmede aşağıdakilerden hangisini dikkate almalıdır?
A) Destek kredileri
B) İş fikrini
C) Riskler
D) Ödeyeceği ücretleri
E) Rakiplerin rekabet güçlerini
2. Aşağıdakilerden hangisi marka değeri taşımaya uygun değildir?
A) İsim
B) Çeşitli kombinasyonları
C) İşçilik
D) Tasarım
E) Sembol
3. Aşağıdakilerden hangisi firmanın bütün ürünlerinin firma adını taşıdığı strateji olarak tanımlanmaktadır?
A) Bütünleştirici ürün grubu adı stratejisi
B) Kişisel marka adı stratejisi
C) Ürün grubunda ayrı ayrı marka adı stratejisi
D) Kişisel ürün adı stratejisi
E) Amortisman adı stratejisi
4. Aşağıdakilerden hangisi işletme imajında rol oynayan bir etken değildir?
A) Çalışanlarla müşteriler arası yüz yüze görüşmeler
B) Medya yayınları
C) Proje yöntemleri
D) Bir örgütü etkileyen meseleler
E) Kadro değişiklikleri
5. Aşağıdakilerden hangisi reklam stratejisi hazırlanırken etkili olan faktörlerdendir?
A) Fiyat
B) İçinde bulunan durum
C) Ürün veya hizmetin taşıdığı önem
D) Ürün veya hizmetin farklılığı
E) Hepsi

6. Aşağıdakilerden hangisi maliyet muhasebesini tanımlar?
A) Maliyet muhasebesi daha çok işletme içi süreçler ve ürün maliyeti üzerinde yoğunlaşır.
B) Maliyet bilgilerinin sağlanması
C) Çeşitli pazarlama kararlarının başarı denetimi için uygun olup olmadığını araştırmaktadır.
D) Maliyet bilgilerinin hazır bulundurulması
E) Sıfır kâr noktasını hesaplamak
7. Aşağıdakilerden hangisi iş yeri açımında doğalfaktörlerdendir?
A) İklim
B) Arazi yapısı
C) Hepsi
D) Arazinin durumu
E) Rüzgâr durumu
8. Aşağıdakilerden hangisi süreçlerin temel unsurları arasında yer alan faktör değildir?
A) Süreç ekibi
B) Süreç sorumlusu
C) Müşteri gereksinim ve beklentileri
D) Proje yöntemleri
E) Tedarikçiler
9. Aşağıdakilerden hangisi üretim planlamasının tanımı arasında yer almaz?
A) İşletmelerde iş gücü
B) Fiziksel araç ve olanakların verimli bir şekilde kullanılması
C) Ürünün ne miktarda üretileceği
D) Sıfır kâr noktasını hesaplamak
E) Ürünün hangi yöntemle üretileceği

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 | E |
| 3 | D |
| 4 | E |

ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

| | |
|---|---|
| 1 | B |
| 2 | E |
| 3 | A |
| 4 | C |
| 5 | B |

ÖĞRENME FAALİYETİ-3'ÜN CEVAP ANAHTARI

| | |
|---|---|
| 1 | E |
| 2 | C |
| 3 | E |
| 4 | E |
| 5 | A |

ÖĞRENME FAALİYETİ-4'ÜN CEVAP ANAHTARI

| | |
|---|---|
| 1 | E |
| 2 | A |
| 3 | E |
| 4 | E |
| 5 | C |

ÖĞRENME FAALİYETİ-5'İN CEVAP ANAHTARI

| | |
|---|---|
| 1 | E |
| 2 | A |
| 3 | D |
| 4 | A |
| 5 | C |

MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

| | |
|---|---|
| 1 | E |
| 2 | C |
| 3 | E |
| 4 | C |
| 5 | E |
| 6 | A |
| 7 | C |
| 8 | E |
| 9 | D |

KAYNAKÇA

- Armstrong, G.ve Kotler, P.**Principles of Marketing**, 5th ed.PrenticeHall, New Jersey,2008.
- ATAY M.S., H.Yücel,**Hedef Ötesi Reklam Politikaları ve Analizi**, Süleyman Demirel Fakültesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 2007.
- BAŞAR Mehmet, B.T. TOSUNOĞLU, A. E.DEMİRCİ, **Girişimcilik ve GirişimcininYol Haritası: İş Planı**, Eskişehir Ticaret Odası Yayını, Eskişehir, 2001.
- ÇONKAR Kemalettin, H. AliATA, **Riskten Korunma Aracı Olarak Türev Ürünlerin Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’de Kullanımı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2002.
- ELDEN M.,**Reklam ve Reklamcılık**, 1. Baskı, Say Yayınları, İstanbul,2009.
- EROL Ümit,**Vadeli İşlem Piyasaları Teori ve Pratik**, İMKBY, İstanbul,1999.
- GÖZEK Sadık,**Girişimci Adayının Özellikleri, Girişimcilik Eğilimleri ve Girişimci Adaylarına Sağlanan Destekler**, Sütçü İmam Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2006.
- HISRICH R. D. , M. P.PETERS, D. D.SHEPHERD, **Entrepreneur Ship**, 6. Edition,New York: McGraw-HillIrwin, 2005.
- İRAZ Rıfat, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Çizgi Kitabevi, Ankara,2003.
- KARPAT I.“Yeni Ürünlerin Tanıtım (Lansman) Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Araştırma”,Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi,2006.
- OKAY Ayla, **Kurum Kimliği**, Media Cat Yayınları, Ankara, 2000.
- TEKO.B.,“**Pazarlama İlkeleri**”, 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul,1999.
- <http://cec301.cankaya.edu.tr/uploads/files/MS%20CEC301%20H6%20KASIM2012.pdf> (24.07.2013 /10.00)
- http://www.upb.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=43 (12.07.2013 /13.00)

-
- <http://kpm.metu.edu.tr/kpm/cv/> (28.07.2013 /13.00)
 - <http://www.tpe.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=681&t=2> (18.07.2013 /10.00)
 - <http://en.tbb.org.tr/Dosyalar/Dergiler/Dokumanlar/41.pdf#page=23> (22.07.2013 /13.00)