

**T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**MESLEKİ GELİŞİM**

**İŞLETME FAALİYETLERİNİ YÜRÜTME**

**Ankara, 2015**

- 
- 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 .....	iv
GİRİŞ .....	1
ÖĞRENME FAALİYETİ - 1 .....	3
1. İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞLETME TÜRLERİ .....	3
1.1. İhtiyaç Kavramı .....	3
1.2. Üretim ve Üretim Faktörleri .....	5
1.3. İşletme.....	6
1.4. İşletme Türleri.....	7
1.4.1. Üretilen Mal ve Hizmet Çeşitine Göre İşletmeler .....	8
1.4.2. Sermayelerine Göre İşletmeler .....	8
1.4.3. Hukuksal Yönden İşletmeler .....	9
UYGULAMA FAALİYETİ .....	10
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	11
ÖĞRENME FAALİYETİ - 2 .....	12
2. YÖNETİM .....	12
2.1. İşletme Yönetimi.....	12
2.2. Planlama.....	13
2.3. Organizasyon .....	14
2.4. Sevk ve İdare.....	15
2.5. Koordinasyon.....	15
2.6. Denetim.....	16
UYGULAMA FAALİYETİ .....	19
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	20
ÖĞRENME FAALİYETİ - 3 .....	21
3. ÜRETİM YÖNETİMİ.....	21
3.1. Üretim Yönetim Kavramı .....	21
3.2. Üretimi Miktarına veya Akışına Göre Sınıflandırma.....	22
3.2.1. Siparişe Göre Üretim .....	23
3.2.2. Parti Üretimi .....	23
3.2.3 Sürekli Üretim .....	23
3.3. Stok Kontrolü.....	24
3.4. Stok Kontrol Yöntemleri.....	24
3.4.1. Sabit Sipariş Miktarı Sistemi .....	24
3.4.2. Sabit Sipariş Periyodu Sistemi.....	24
3.4.3. Maksimum – Minimum Yöntemi .....	25
3.5. Kalite Kontrol Kavramı ve Yöntemleri.....	26
UYGULAMA FAALİYETİ .....	27
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	29
ÖĞRENME FAALİYETİ - 4 .....	30
4. PAZARLAMA YÖNETİMİ .....	30
4.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar .....	30
4.2. Hedef Pazar Seçimi ve Pazarlama Kararnasının Planlanması .....	31
4.2.1. Ürün.....	32
4.2.2. Dağıtım Kanalları .....	33
4.2.3. Fiyatlama .....	34

4.2.4. Tutundurma .....	35
UYGULAMA FAALİYETİ .....	38
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	39
ÖĞRENME FAALİYETİ - 5 .....	40
5. FİNANS YÖNETİMİ.....	40
5.1. Finans Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar .....	40
5.2. İşletmenin Finans Kaynakları .....	41
5.2.1. Öz Kaynaklar .....	41
5.2.2. Yabancı Kaynaklar (Borçlar, Dış Kaynaklar).....	41
5.3. Türk Ticaret Kanunu'nda Yer Alan Belgeler.....	42
5.3.1. Bono.....	42
5.3.2. Çek.....	44
5.4. İşletmeye Ait Vergi Türleri.....	45
UYGULAMA FAALİYETİ .....	48
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	49
ÖĞRENME FAALİYETİ-6.....	50
6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	50
6.1. İşe Alma Aşamaları.....	50
6.1.1. Personel bulma .....	50
6.1.2. Personel Seçme ve İşe alma.....	51
6.1.3. İşe Kabul Kararı.....	56
6.1.4. İşe Alıştırma Eğitimi /Oryantasyon .....	57
6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	58
6.3. İş Görenlerde Performans Arttırmak.....	60
6.4. Ücret Ödeme Sistemleri .....	61
UYGULAMA FAALİYETİ .....	63
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....	65
MODÜL DEĞERLENDİRME .....	66
CEVAP ANAHTARLARI .....	68
KAYNAKÇA .....	70

# AÇIKLAMALAR

<b>ALAN</b>	<b>Tüm Alanlar Ortak</b>
<b>DAL/MESLEK</b>	<b>Tüm Dallar Ortak</b>
<b>MODÜLÜN ADI</b>	<b>İşletme Faaliyetlerini Yürütmek</b>
<b>SÜRE</b>	40/16
<b>MODÜLÜN AMACI</b>	İşletme ile ilgili faaliyetleri yürütmek işletmenin yönetimi, üretim planlaması, pazarlama, finans ve insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili temel düzeyde bilgi ve becerileri kazandırmaktır.
<b>MODÜLÜN ÖĞRENME KAZANIMLARI</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İşletme ve işletme türleri ile ilgili temel kavramları açıklar.</li><li>2. Yönetimin alt fonksiyonları doğrultusunda yönetim planı hazırlar.</li><li>3. Kendi sektörüne uygun stok ve kalite yöntemini seçer.</li><li>4. İşletmenin faaliyet alanına uygun pazarlama karması oluşturur.</li><li>5. İşletmenin mali kaynakları ve finans yönetimi ile ilgili faaliyetleri planlar.</li><li>6. İşletmenin personel bulma, işe alma ve performans değerlendirme süreçlerinin planlamasını yapar.</li></ol>
<b>EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI</b>	<b>Ortam:</b> Sınıf ortamı <b>Donanım:</b> Ders kitapları, tüketiciyle ilgili yasalar, etiket, barkod vb. görsel malzemeler
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>	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 kazandığımız bilgi ve becerileri ölçerek sizi değerlendirecektir.

# GİRİŞ

## Sevgili Öğrenci,

Günümüzde girişimcilik bir ülke ekonomisi için önemli bir yapıdır, girişimcilerdeışhayatının en değerli yapı taşı kabul edilmektedir. Bir ülke ekonomik sistemi içerisinde girişimcileri yeni buluşlara imza atar, yeni iş fikirleri geliştirip işyerlerini kurar ve ülkenin ekonomisine önemli katkıda bulunurlar. Bu katkının, bu çabanın devam ettirilebilmesi için işletmelerin hayatını sürdürmesi gerekmektedir. Girişimci fikirlerin hayata geçirilmesi kadar bu fikirlerin sürdürüldüğü ekonomik birim olan işletmelerin hayatta kalmaları son derece önemlidir. Başarılı işletme yönetimi beraberinde mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler, mutlu ortakları getirecektir. Aynı zamanda ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

Bu modül ile işletmenin yönetimi, üretim planlaması, pazarlama, finans ve insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili temel düzeyde bilgi ve becerileri kazandırmak amaçlanmaktadır.

Bu modülü başarı ile tamamladığınızda işletme ve işletme türleri ile ilgili temel kavramları doğru bir şekilde kullanacaksınız. İşletmeye ait yönetim planını, yönetim alt fonksiyonları doğrultusunda uygun biçimde hazırlayabilecek, üretim sürecini planlayabileceksiniz. Stok kontrol ve kalite kontrol yöntemlerini sektörünüze uygun olanı seçebileceksiniz. Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan belgeleri düzenleyebilecek, işletmenin vergi beyannamelerini öğreneceksiniz. İşçi başvuru sürecini yönetebileceksiniz.



# ÖĞRENME FAALİYETİ - 1

## ÖĞRENME KAZANIMI

İşletme ve işletme türleri ile ilgili temel kavramları açıklayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Bir birey olarak hangi tür ihtiyaçlarınızın bulunduğunu belirleyiniz.
- Belirlediğiniz bu ihtiyaçlar arasında hangilerinin yaşamınızı devam ettirmek için gerekli olduğunu belirleyiniz.
- İşletmelerin kuruluş nedenleri araştırınız.
- İşletmelerin hangi kıstaslara göre sınıflandırabileceğini arkadaşlarınızla tartışınız. Belirlediğiniz kıstaslara göre işletmeleri sınıflandırınız.

## 1. İŞLETME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞLETME TÜRLERİ

### 1.1. İhtiyaç Kavramı

İnsanların binlerce yıldır çeşitli nitelik ve türlerde ihtiyacı olmuştur. Bu ihtiyaçların niteliği aynı kalsa da karşılama yöntemleri sürekli olarak değişmiştir. Örneğin haberleşme ihtiyacı bin yıl önce başka yöntemlerle karşılanırken bugün farklı yöntemlerle karşılanmaktadır. Değişmeyen sadece bir şeye ihtiyaç duyma hissimizdir.

İhtiyaç; yokluk hissiyle başlayan, tatmin edildiğinde haz ve doyum, tatmin edilmediği zaman acı ve üzüntü veren bir duygudur. İhtiyaçların ortaya çıkma süreci bütün insanlarda aynıdır ancak ihtiyacın şekli ve şiddeti kişiden kişiye ve kişinin sosyal hayatına, yaşadığı coğrafi bölgeye ve zamana göre farklılık gösterir.

İnsan ihtiyaçlarının öncelik dereceleri farklı farklıdır. İnsan; yeme, içme, barınma, giyinme gibi başta gelen ihtiyaçları karşıladıktan sonra oluşan ihtiyaçlarını sürekli bir yenileme hâlinindedir. Bu yenilemenin en önemli sebebi elbette ihtiyaçtır.

Beslenme, barınma gibi öncelikli ihtiyacı karşılamayan bir kişinin, sinemaya gitmeye ihtiyaç duyması genellikle beklenemez. Buna bağlı olarak insanların bazı ihtiyaçları zorunlu ihtiyaç niteliğinde bazıları ise ertelenebilir ihtiyaç niteliğindedir. İnsanın karmaşık olan bu ihtiyaçları genellikle iki bölümde incelenir:



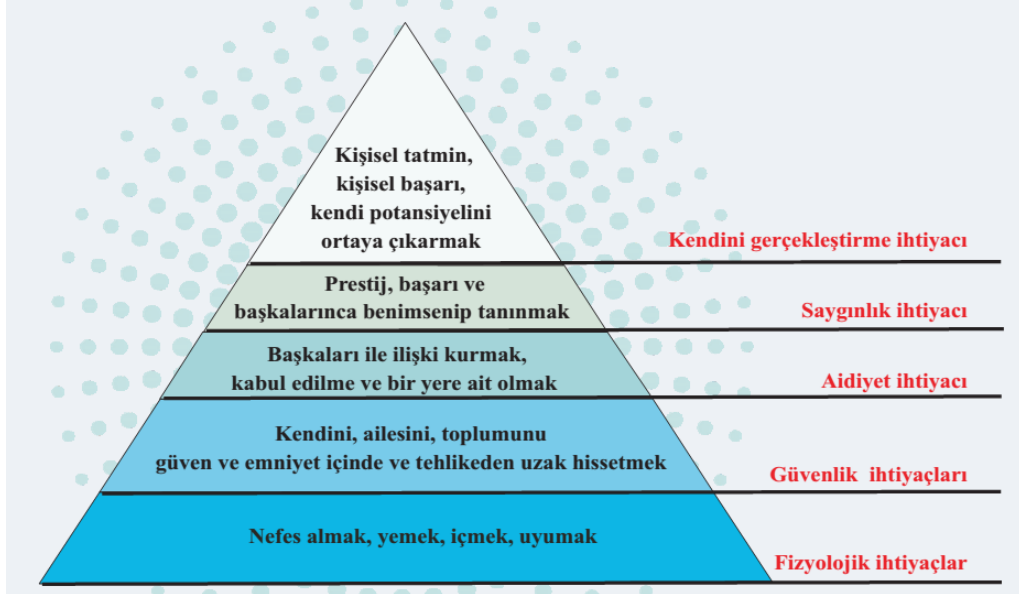
- Birincil ihtiyaçlar: Yemek yeme, barınma, giyinme gibi temel fizyolojik ihtiyaçlardır.
- İkincil ihtiyaçlar: Bir gruba ait olma, sinemaya gitme, fotoğraf sanatı ile ilgilenme, mesleği ile ilgili uluslararası kuruluşlara üye olma gibi ihtiyaçlardır.

Başka bir ihtiyaç sınıflaması da Sosyolog Abraham Maslow (Abraham Maslow) tarafından yapılmıştır. Maslow'un " ihtiyaçlar hiyerarşisi" şu şekilde sıralanır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar
2. Güvenlik ihtiyaçları
3. Sevgi ve aidiyet ihtiyacı
4. Saygınlık ihtiyacı
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Fizyolojik İhtiyaç Uyku	Güvenlik İhtiyacı Barınma	Sevgi / Aidiyet İhtiyacı Sevgi	Saygınlık İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme
				

Resim 1.1: Çeşitli ihtiyaçlarımız



şekil1.1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre 1. basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan birey, st basamaktaki ihtiyaçları karşılamayı düşünmez. Hiyerarşinin en st basamağında bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyaı yer alır.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Aşağidakilerden hangilerinin birincil veya ikincil ihtiyaçlar olduğunu karşılarna işaretleyiniz.

<b>İhtiyaçlar</b>	<b>Birincil İhtiyaçlar</b>	<b>İkincil İhtiyaçlar</b>
Yemek yemek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiyatroya gitmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spor yapmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evlenmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spor kulbne ye olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sınıf başkanı olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigortalı bir işe sahip olmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnternet kullanmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giyinmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Araç sigortası yaptırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 1.2. Üretim ve retim Faktörleri

Üretim, insanların ihtiyaçlarını gideren mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan her türlü faaliyet olarak da tanımlanabilir. Üretim amacı, insan ihtiyaç ve isteklerinin giderilmesidir. Dolayısıyla mal ve hizmetlerin üretilmesinin yanı sıra depolanması, taşınması, tanıtılması ve satılması da ihtiyaçların giderilmesine yönelik olduğundan üretim faaliyetleri kapsamına girebilir.

Mal ve hizmetlerin ortaya çıkarılabilmesi yani üretim olabilmesi için birtakım unsurların bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu unsurlar üretim faktörleri olarak adlandırılır. Başlıca retim faktörlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Doğa(tabiat)
- Sermaye
- Emek(işgücü)
- Girişimci (müteşebbis)
- Teknoloji

Bu faktörler, uygun ortamlarda bir araya getirilerek mal ve hizmetlerin oluşturulmasını sağlar. Örneğin zeytinyağını elde etmek için zeytinlerin yetiştirilmesi ve bunların toplanıp işlenerek yağa dönüştürülmesi için doğa, emek, sermaye, teknoloji ve girişimci olarak adlandırılan üretim faktörlerine ihtiyaç vardır.



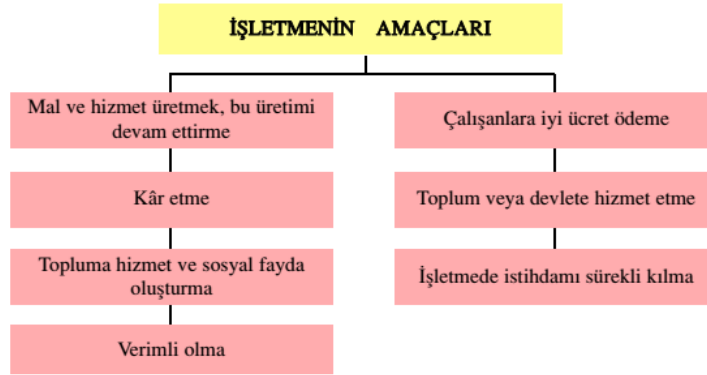
Resim 1.2: Üretim faktörleri

### 1.3. İşletme

Sosyal bir varlık olan insan, içinde bulunduğu toplumla, kurum ve kuruluşlarla sürekli etkileşim hâlinindedir. Bunun başlıca nedeni başkalarına ve onların ürettiklerine ihtiyaç duymasıdır. Örneğin bir öğrenci eğitim alabilmek için okul, kırtasiye malzemeleri, okul kıyafetleri, servis ya da otobüs ve öğretmene ihtiyaç duyar. Gideceği okulun, kırtasiye malzemelerini temin edeceği kitapçının, okul kıyafetlerini alacağı mağazanın, okula ulaşımı için gerekli olan ulaşım araçlarının ya da öğretmenin olmadığı bir ortamda ihtiyacı olan malzemeleri ve eğitim hizmetini kendisi sağlayamayacaktır. Böyle bir durumda başkaları adına bu işleri yapan birimlerin varlığına ihtiyaç duyulacaktır.

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirildiği ekonomik birimlere işletme denir. Bir başka ifadeyle işletme, insanların ihtiyaç duydukları malları ya da hizmetleri sunabilmek için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirme aracıdır. İşletme; teknik bilgilerin, bilimsel bulguların ve ekonomik ilkelerin uygulandığı, insan davranışlarının değerlendirildiği, toplumsal sorunların ve toplumsal etkileşimlerin yer aldığı çok yönlü bir birimdir.

İşletmeler, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştirir. İşletmeler bu yönde değerlendirdiğinde kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler olarak ayrılabilir. İşletmelerin kâr amacı gütmemesi temel koşul değildir. İşletmelerin kâr elde etmenin dışında farklı amaçları da vardır.



Şekil 1.2: İşletmenin amaçları

İşletmeler faaliyetlerini çeşitli amaçlara dayanarak yürütür:

- **Mal veya hizmet üretip bu üretimi devam ettirme:** Her işletme, belirli mallar veya hizmetleri üretmek üzere kurulur. İşletmeler diğer amaçlarına ancak bu temel amacın gerçekleşmesi ile yaklaşır.
- **Kâr etme:** İşletmenin temel amaçlarından biri de kâr etmektir. Kâr, bir ticari işletme için vazgeçilmez amaçlardan biridir çünkü elde edilen kâr, işletmenin büyümesi için yatırım demektir.
- **Topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmak:** İşletme amaçlarından bir diğeri de topluma hizmet ve sosyal fayda yaratmaktır. Örneğin kamu kuruluşlarında bulunan kreşlerin kurulmasındaki temel amaç, çalışanların çocuklarına bakım ve eğitim hizmeti sunmaktır. Bu örnekleri çoğaltabiliriz. Örneğin T.C. Devlet Demir Yolları, PTT gibi işletmeler kamu hizmeti yapar.
- **Verimli olma:** Her işletme, şimdiye kadar anlattığımız amaçların yanı sıra olabildiğince az kaynaktan olabildiğince çok mal ve hizmet üretimi sağlamak zorundadır. Dolayısıyla bir işletme ne kadar az kaynak kullanıp ne kadar çok üretim yaparsa o kadar verimli olur. Örneğin bir restoran veya bir pastane malzemeden, işçilikten ve diğer giderlerden azami derecede yararlanarak üretim gerçekleştirirse verimli olma amacına ulaşır.

## 1.4. İşletme Türleri

İşletmeler, büyüklüklerine göre türlere ayrılabilir. Örneğin küçük bir oto tamircisi işletme sayılırken otomobil üreten büyük bir fabrika da işletmedir. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası ve Türkiye Radyo Televizyon Kurumu birer kamu işletmesi, Kayseri’de mobilya üreten bir fabrika ile Antalya’daki bir otel ise birer özel işletmedir.

### 1.4.1. Üretilen Mal ve Hizmet Çeşitine Göre İşletmeler

İşletmeleri ekonomideki işlevlerine ve yöneldikleri amaçlara göre değişik biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. İşletmelerin sınıflandırılması, bilimsel bir şekilde ele alınıp incelenmesine ve özelliklerinin daha yakından tanınıp sorunlarına sağlıklı ve tutarlı çözümler üretilmesine katkı sağlar. Bunun yanı sıra sınıflandırma, işletmelerin çalışma konularını ve içinde buldukları üretim dallarını da gösterir. Literatürde farklı sınıflandırmalar olsa da genel olarak üretilen mal ve hizmet çeşidi yönünden işletmeler sanayi, hizmet ve tarım işletmeleri olmak üzere üçe ayrılır.

- Sanayi sektöründeki işletmeler (tekstil fabrikaları vb.)
- Hizmet sektöründeki işletmeler (oteller, lokantalar vb.)
- Tarım sektöründeki işletmeler (büyük ve küçükbaş hayvan çiftlikleri vb.)



Resim 1.3: Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler

### 1.4.2. Sermayelerine Göre İşletmeler

Sermayelerine göre işletmeler, sermayenin ait olduğu kişi veya kişiler esas alınarak üç grupta incelenebilir:

- **Özel işletmeler:** Sermayesinin tamamı veya büyük bir bölümü, özel kişi ve kuruluşlara ait olan işletmelerdir. Bu işletmelerin öncelikli amacı kâr etmektir. Market, fabrika vb. işletmeler, özel işletmelerdir.
- **Kamu işletmeleri:** Sermayesinin tamamı veya bir kısmı kamuya ait olan işletmelerdir. Özel işletme, kâr edemeyeceği alanlarda faaliyet göstermek istemez. Özel işletmelerin kâr etme kaygısı ile yatırım yapmadığı ancak toplum için gerekli olan mal ve hizmetlerin üretilmesini sağlayacak alanlarda kamu işletmeleri yatırım yaparak bu alanlardaki boşluğu doldurur çünkü bazı kamu işletmelerinde öncelikli amaç kâr etmek değil, topluma hizmet etmektir. Devlet hastaneleri, TCDD vb. işletmeler, kamu işletmeleridir.



Resim 1.4: Kamu işletmesi

- **Yabancı sermayeli işletmeler:** Sermayesinin tamamı yabancı yatırımcılara ait olan ya da yerli sermaye ile çeşitli oranlarda ortaklıklara girişen işletmelerdir. GSM şirketleri gibi işletmeler, yabancı sermayeli işletmelerdir.

### 1.4.3. Hukuksal Yönden İşletmeler

- **Tek kişi işletmeler:** Sermayesi bir tek kişi tarafından sağlanarak kurulan ve yönetilen işletmelerdir. Bu kişi, işletmeyi kurmak için gerekli olan sermayeyi sağlayıp emeğini, bilgi ve becerisini ortaya koyarak işletmeyi kurar ve işletir. Kâr ve risk, işletmeyi kuran kişiye aittir. Tek kişi işletmeleri, az sermaye ile kolaylıkla kurulabilir. Ayakkabı tamircisi, bakkal, büfe, berber, kuaför gibi işletmeler tek kişi işletmelerine örnek olarak verilebilir.



Resim 1.5: Tek kişi işletmeler

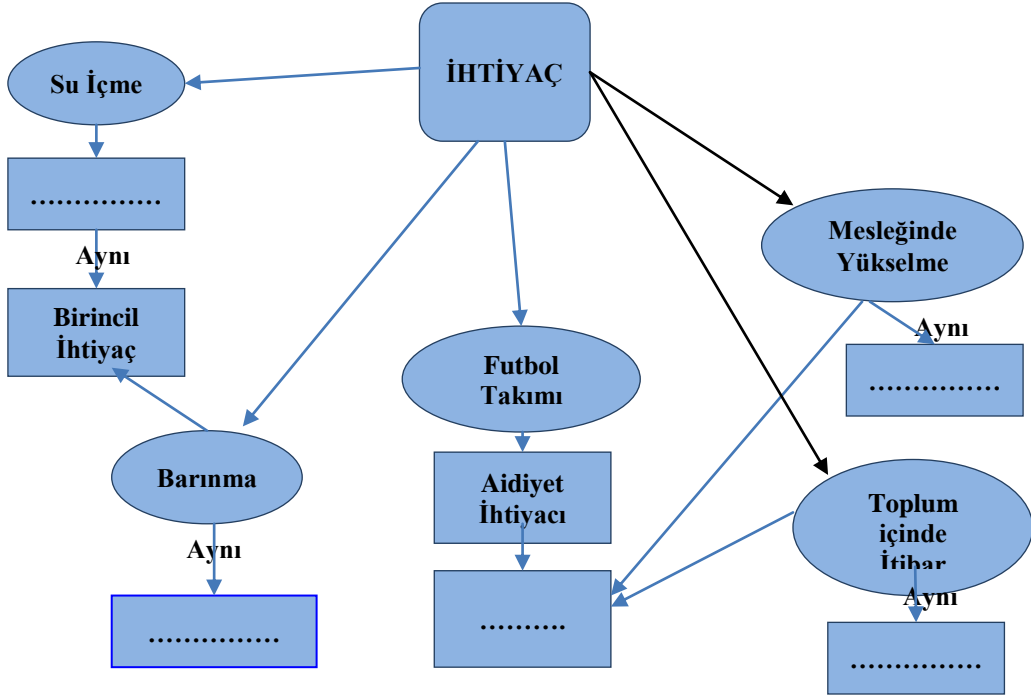
- **Ortaklıklar:** İki veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişinin belli bir amaca ulaşmak için bir araya gelerek kurdukları işletmelerdir. Gerçek kişilerin oluşturdukları ortaklıklara adi şirket, tüzel kişiliğe sahip ortaklıklara da ticaret şirketleri denir.

Şirketler şahıs ve sermaye şirketleri olmak üzere ikiye ayrılır:

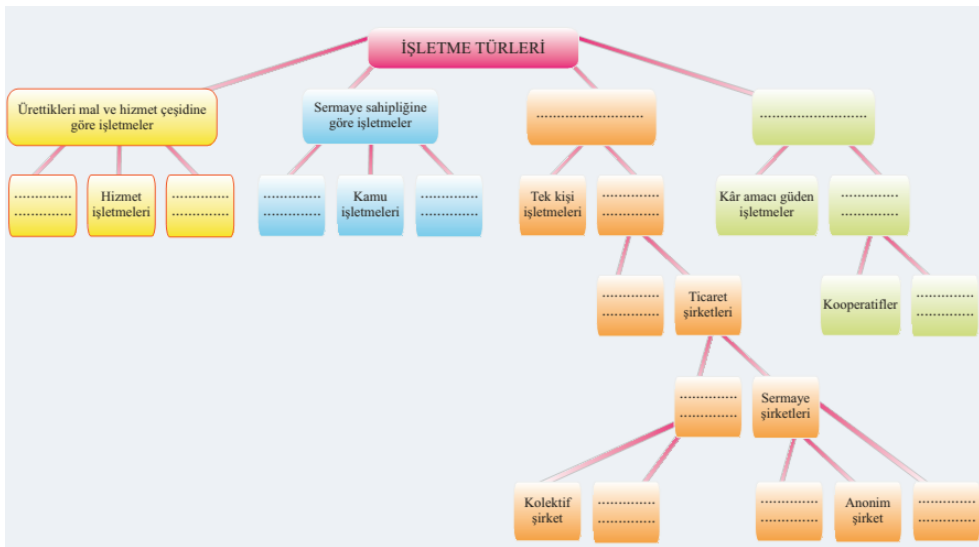
- Şahıs şirketleri, daha ziyade birbirini tanıyan ve güvenen iki veya daha fazla kişi tarafından kurulan işletmelerdir. Bu bakımdan ortakların sayısı sınırlıdır. Ortaklığın devri güçtür. Ortakların güvenilir olması şirkete yansır çünkü ortaklar, şirket borçlarına karşı sınırsız sorumludur (komandit şirketlerin komanditer ortakları hariç). Günümüzde pek fazla şahıs şirketi kurulmamaktadır.
- Sermaye şirketlerinde ise şahsi emek ve güvenden ziyade sermaye ön plandadır. Ortakların sorumluluğu, koydukları sermaye ile sınırlıdır. Şirket borçlarına karşı ortakların sorumluluğu tüm varlıkları ile değil, şirkete verdikleri veya taahhüt ettikleri sermaye kadardır. Sermaye şirketlerinde çok sayıda ortak bulunabilir. Ortakların değişmesi kolaydır. Şirketin gücü ve ticari itibarı, büyük ölçüde sahip olduğu sermaye veya mal varlığına bağlıdır. Günümüzde sıklıkla sermaye şirketlerinden limitet ve anonim şirket kurulmaktadır.

## UYGULMA FAALİYETİ

1. Yönerge: Öğrenmiş olduğunuz ihtiyaç kavramına göre aşağıda yer alan kavram haritasını doldurunuz.



2. Yönerge: Öğrenmiş olduğunuz ihtiyaç kavramına göre aşağıda yer alan kavram haritasını doldurunuz.



## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazanımlarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçtünüz.

1. Yokluk hissi ile başlayan, karşılandığı zaman mutluluk, karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü veren duyguya ne ad verilir?
  - A. Tüketim
  - B. İhtiyaç
  - C. Ürün
  - D. Doğa
2. Maslow'un (Maslov) ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanın en temel ihtiyacı aşağıdakilerden hangisidir?
  - A. Güvenlik ihtiyacı
  - B. Aidiyet ihtiyacı
  - C. Saygınlık ihtiyacı
  - D. Fizyolojik ihtiyaçlar
3. İnsanların ihtiyaçlarını gideren mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan her türlü faaliyete ne ad verilir?
  - A. Üretim
  - B. Tüketim
  - C. İhtiyaç
  - D. Ürün
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin amaçları arasında yer almaz?
  - A. Kâr etme
  - B. Topluma hizmet ve sosyal fayda oluşturma
  - C. Verimli olma
  - D. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılama
5. Özel işletmelerin ilk amacı aşağıdakilerden hangisidir?
  - A. Kâr etme
  - B. Topluma hizmet ve sosyal fayda oluşturma
  - C. Verimli olma
  - D. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılama

## 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-

## ÖĞRENME KAZANIMI

Yönetimin alt fonksiyonları doğrultusunda yönetim planı hazırlayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Çevrenizdeki işletmelerin nasıl yönetildiğini araştırınız.
- İşletmelerde görev ve sorumluluk dağılımı yapılırken nelere dikkat edilmesi gerektiğini sınıfta tartışınız.
- İyi yönetimin hangi unsurlara sahip olması gerektiğini araştırınız.

## 2. YÖNETİM

### 2.1. İşletme Yönetimi

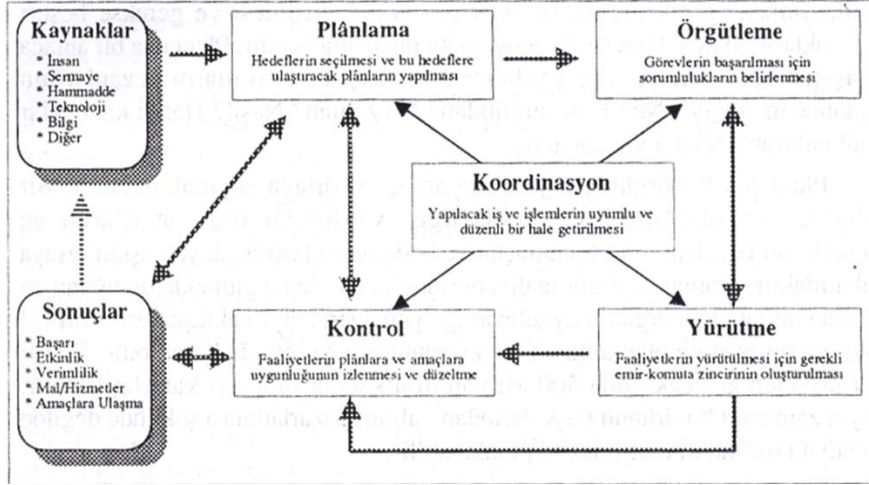
İşletmelerde ilişkiler resmî ve gayri resmî olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Resmî ilişkiler işleyiş bakımından ast ve üst ilişkisi olarak tanımlanır. Kapsamı açısından farklılıklar göstermesine karşın yönetim sürecinin işlevleri tüm düzeylerdeki yöneticiler tarafından benzer biçimde yerine getirilir. Örneğin üst düzey yöneticileri işletmenin tüm çalışmalarına ilişkin planlamayı yaparken üretim bölümünün yöneticisi yalnızca kendi bölümüne ilişkin planlamayı gerçekleştirir.



**Resim 2.1: İşletme yönetim toplantısı**

Yönetim görevinin yerine getirilmesinde küçük girişimciler, büyük işletmelerin sahipleri veya yöneticileri kadar şanslı değildir. Büyük işletmelerde işletme sahibine veya tepe yöneticiye işletme fonksiyonlarının yürütülmesinde uzmanlaşmış yöneticiler yardımcı olurken küçük işletme sahiplerinin büyük bir bölümü yönetim işlevlerinin tümünü ya da önemli bir bölümünü tek başlarına yürütmek zorundadır. Bu durum onların bilgi ve deneyim yönünden yetersiz kalmalarına veya en azından zaman açısından zorlanmalarına neden olur.

Yönetim, insanların iş birliği yapmalarını sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme işlerinin ve faaliyetlerinin tümünü ifade eder. Yönetimde başkalarına iş yaptırma ve onların yardımını sağlama söz konusudur. Bu durumda iş yaptıranlar yönetici, işleri yapanlar da yönetilenler durumundadır. Kurulan iki işletmeden birinde yönetim iyi, diğerinde kötü olduğu takdirde yönetimi iyi olan işletmenin daha çabuk büyüdüğü görülecektir. Yönetimin ana fonksiyonları planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve denetimdir.



Şekil 2.1: Örgütlerde yönetim süreci

## 2.2. Planlama

İşletmeler; amacına ulaşmak için ne gibi işlerin yapılması gerektiğini, bunların sırasını, zamanını, süresini, kimler tarafından ve hangi yollar izlenerek yapılacağını gösteren bir tasarı hazırlar. Hazırlanan bu tasarıya planlama denir.

Plansız bir çalışma, kişiyi veya işletmeyi başarısızlığa götürür. Yöneticiler, planlama sayesinde ne yapacaklarını önceden düşünme imkânına sahip olur. Planlamanın işletme açısından aşağıda belirtildiği gibi iki önemli fonksiyonu vardır:

- İşletmenin amaçlarını tespit ederek bu amaçlara ulaştırarak yaklaşım ve yöntemleri belirler.
- İşletme faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu, amaca varmak için izlenecek yolları belirler.
- İyi bir planlamada şu özellikler bulunmalıdır:
  - Yapılacak plan açık, geçerli ve kesin bir amaca yönelik olmalıdır.
  - Plan esnek olmalıdır ki böylece çeşitli iç ve dış çevre şartlarına uyabileceği gibi gelişmelere de uyum sağlar.
  - Plan en uygun süreyi kapsamalıdır.
  - Plan işletmenin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.

- Planın hazırlanması ve uygulanması en az giderle gerçekleştirilmelidir.
- Hazırlanan plan karşılaşılan güçlüklerle yönelik önlemleri en az kayıpla alabilmelidir.
- Plan işletmenin alt ve üst kademelerine uygun bir kapsamda olmalıdır.



**Resim 2.2: Planlama**

### 2.3. Organizasyon

Planlamada belirlenen işletme amaçlarına ve bunlara ulaşmak için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüne organizasyon denir. Organizasyon, çalışanlar için belirli amaçlara ulaşabilmelerinde etkin rol oynamaları ve birlikte çalışma imkânı vermesi açısından önem taşımaktadır; işletmeler için ise iş görenlerin görevleri arasında bağlantı kurmalarını sağlamaktadır.



**Resim 2.3: Organizasyon modeli**

Organizasyon yapısını belirleyen temel unsurların bazıları şunlardır:

- Amaç birliği: Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanır. Oluşturulan organizasyon yapısının bütün birimleri, işletmenin temel hedeflerine dönük olmalıdır. Birimlerin kendi amaçları arasında bütünlük sağlanmalı ve bu bütünlük işletmenin nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır.

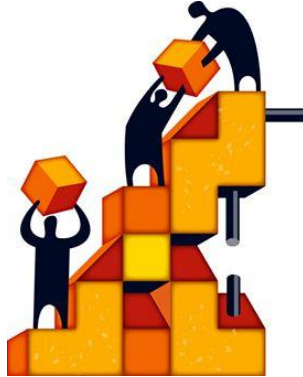
- Yönetim alanı: Bir yöneticiye bağlanacak ast sayısı ve yöneticinin üstleneceği sorumluluklar; yöneticinin bilgi, yetenek ve kavrama sınırlarını aşmamalıdır.
- Yönetim birliği: Aynı amaca yöneltilmiş ve benzer faaliyetler grubu bir tek yöneticiye bağlanmalıdır.
- Komuta birliği: Her astın yalnızca bir üste bağlı ve sorumlu olması, ondan emir almasını ifade eden ilke, komuta birliği olarak nitelenir. Bu ilke ile faaliyet kargaşası önlenir.
- Yetki ve sorumlulukların açıklığı: İşletme çapında her çalışanın işi ile sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirtilmelidir. Bu açıklık yazılı ve sözlü olarak sağlanmalıdır.
- Personel dağılımında denge: İşletmedeki her birime gerekli olduğu miktarda ve nitelikte personel sağlanmalıdır.

## 2.4. Sevk ve İdare

Planlar yapıp, organizasyon yapısı oluşturarak ortak amaç doğrultusunda harekete geçmeye sevk ve idare denir. Yöneticinin çalışanlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesi ile çalışmalarını etkilemesi ilgili faaliyetleri kapsar. Yönetici bunu emir olarak bildirir. Emir; açık, kesin, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verildiğinde çalışanların verimliliğini olumlu olarak etkiler. İyi bir haberleşme ağının bulunması da verimliliğe olumlu katkı sağlayacaktır. Personeli uyumlu bir şekilde çalıştırmanın başlıca yolları cezalandırma ve ödüllendirme şeklinde olmalıdır.

## 2.5. Koordinasyon

Koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesidir. Bu durum, işletmenin büyüklüğüne göre önem kazanır. İşletmeyi amacına ulaştıracak biçimde çalışanların çabalarının birleştirilmesi önemlidir. İşin etkin bir biçimde yapılması gerek çalışanlar gerekse kullanılan araçgereç arasında düzenli, uygun ve sonuca ulaşılabilir bir iletişimin sağlanması, koordinasyonun başarısı ile yakından ilgilidir.



Resim 2.4: Koordinasyon faaliyetleri

İşletmelerde kişilerin ve bölümlerin görevlerini başarıyla yerine getirmeleri, örgütsel etkililik açısından yeterli değildir. Her birey ve bölüm aynı zamanda diğer bölüm ve bireylerle uyumlu bir biçimde çalışırsa bütün olarak işletmenin başarısından söz edilebilir. İşletme; bireyler, bölümler ve kaynaklar yönünden bir bütünlük arz etmelidir. Örneğin satın alma bölümü, zamanında ve yeterli ölçüde gerekli girdileri sağlarsa üretim imkânları artar. Üretim, başarılı bir şekilde yapılabilirse pazarlama bölümünün işi kolaylaşır. Tahsilat, kesintisiz gerçekleşirse satın alma daha etkin bir hâle gelir.

## 2.6. Denetim

Denetim; planlama, organizasyon, sevk, idare ve koordinasyondan sonra yönetim sürecinin son halkasını oluşturur. Diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve ne derecede başardığını araştırır ve belirler. Denetim standartları belirlendikten sonra gerçekleştirilen durum ölçülür, bu durum standartlarla karşılaştırılır ve farklılıkların nedenleri belirlenir, durumu düzeltici gerekli önlemler alınır. Böylece denetim fonksiyonu gerçekleştirilmiş olur. Denetim işlevi bir karşılaştırma işidir ve bu karşılaştırmayı yapabilmek için en az iki ölçütün bulunması gerekir. Bunlardan ilki, olması gereken ve gerçekleşmesi istenen durum, diğer bir deyişle planlardır. Denetim yapılabilmesi için bir temele dayanmak gerekir ve daha açık, eksiksiz ve ayrıntılı planlar yapıldıkça daha etkin denetim de sağlanır.

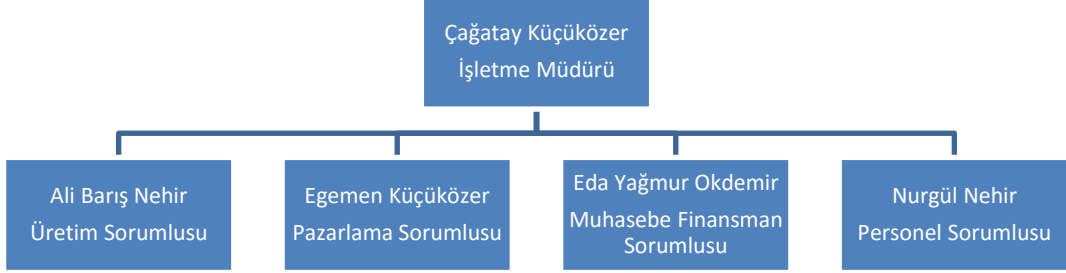


**Resim 2.5: Denetim modeli**

Denetim işlevinin amacı faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek, planların başarıya ulaşmasını sağlamak olduğuna göre bir işletmede planlardan sapmanın sorumlularının ve gerekli düzeltmelerin kim tarafından yapılacağı bilinmesi gerekir. Faaliyetlerin denetimi insanlar tarafından gerçekleştirilir ancak örgütsel yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi hâlinde sapmaların ve gerekli düzeltme faaliyetlerinin sorumlularının belirlenmesi olanaksızdır. Bu nedenle denetim işlevinde gerekli olan ikinci husus, örgütsel yapının varlığıdır. Planlarda olduğu gibi örgütsel yapının açık, eksiksiz ve ayrıntılı olması hâlinde daha etkin bir denetim işlevi gerçekleştirilebilir. Başarılı bir denetim için hem değerlemeye temel olacak plan ve standartların hem de yönetim organlarının kesin yetki ve sorumluluklarıyla örgütsel yapının belirlenmesi gerekecektir.

## ÖRNEK YÖNETİM PLANI

### Can Ayakkabı Sanayi Ticaret Limitet Şirketinin Yönetim ve Organizasyon Planı



### İşletme Müdürünün Görev ve Sorumlulukları (Çağatay KÜÇÜKÖZER)

Sorumlu Olduğu Birim : İşletme Ortakları

Görev ve Sorumlulukları :

1. İşletme ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapar.
2. İşletmenin her türlü kaynağını temin eder ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar.
3. İşletmenin her türlü resmî işlemlerinden sorumludur.
4. Birimler arasında işbirliği ve eşgüdümü sağlar ve bu birimleri denetler.
5. İşyerinin güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili her türlü tedbiri alır ve aldırır.

### Üretim Sorumlusunun Görev ve Sorumlulukları (Ali Barış NEHİR)

Sorumlu Olduğu Birim : Genel Müdür

Görev ve Sorumlulukları :

1. Üretim bölümünde çalışan personelin sevk ve idaresinden sorumludur.
2. Bölümündeki personelin motivasyonunu yüksek tutar.
3. Yeni çıkan ürün ve teknolojileri yakından takip eder.
4. Üretimde kalite kontrol sürecini takip eder.
5. Stok takibi yapar.
6. Maliyeti düşürücü tedbirler alır.

### Pazarlama Sorumlusunun Görev ve Sorumlulukları (Egemen KÜÇÜKÖZER)

Sorumlu Olduğu Birim : Genel Müdür

Görev ve Sorumlulukları :

1. Pazarlama bölümünde çalışan personelin sevk ve idaresinden sorumludur.
2. Bölümündeki personelin motivasyonunu yüksek tutar.
3. Yeni çıkan ürün ve teknolojileri yakından takip eder.
4. Müşterilerle ilişkileri geliştirir ve mevcut müşteri kitlesini artırır.
5. Ürünlerin müşterilere ulaştırılmasını sağlar ve takibini yapar.

## **Muhasebe ve Finans Sorumlusunun Görev ve Sorumlulukları (Eda Yağmur OKDEMİR)**

Sorumlu Olduğu Birim : Genel Müdür

Görev ve Sorumlulukları :

1. Muhasebe bölümünde çalışan personelin sevk ve idaresinden sorumludur.
2. Bölümündeki personelin motivasyonunu yüksek tutar.
3. İşletmedeki her türlü nakit değerlerin takibini yapar ve gerektiğinde bunları değerlendirir.
4. Bütçeyi hazırlar ve denetimini yapar.
5. Banka ve kredi işlemlerini takip eder.
6. Vergi ve sigorta işlerinin takibini ve ödemesini yapar.

## **Personel Sorumlusunun Görev ve Sorumlulukları (Nurgül NEHİR)**

Sorumlu Olduğu Birim : Genel Müdür

Görev ve Sorumlulukları :

1. Bölümündeki personelin motivasyonunu yüksek tutar.
2. İşe alınacak kişilerin mülakatlarını yapar ve uygun elemanları seçer.
3. Personelin kişisel sorunlarını gidermek amacıyla görüşmeler düzenler.
4. Personelin eğitimi için her türlü araştırmayı yapar ve resmî işleri düzenler.

## **Genel Yönetim İlkeleri**

1. Bölüm sorumlusu olmadığı takdirde bölüm şefi yetkilidir.
2. Bölümler arası koordinasyonu sağlamak için haftada bir defa işletme müdürü başkanlığında toplantı yapılacaktır.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Bir yönetiplanı hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Bir işletme türü seçiniz.	➤ Seçeceğiniz işletme türü, bir önceki bölümde belirlediğiniz iş fikri de ilgi duyduğunuz bir işletme türü de olabilir.
➤ Belirlediğiniz işletmenin bölümlerini belirleyiniz.	➤ Yapmayı düşündüğünüz iş için işletme bölümleri hakkında araştırması yapabilirsiniz.
➤ Örgüt şemasını oluşturunuz.	➤ Örgüt şeması oluştururken bölümleri dikkate alınız.
➤ Bölüm yetkililerini tespit ederek yetki ve sorumluluklarını yazınız.	➤ Yetki ve sorumlulukları belirlerken işletme yapısını bütüncül düşününüz ve yönetimin fonksiyonlarını dikkate alınız.
➤ Genel yönetim ilkelerini belirleyiniz.	➤ Genel yönetim ilkelerini yazarken arkadaşlarınızla beyin fırtınası yapabilir ve öğretmeninizden yardım alabilirsiniz.



## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazanımlarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

1. İnsanların iş birliği yapmalarınınve onları bir amaca doğru yöneltme faaliyetlerinin tümüne ne ad verilir?
  - A. Yönetim
  - B. Strateji
  - C. Planlama
  - D. Kontrol
2. Aşağıdakilerden hangisi yönetimin ana fonksiyonlarından birideğildir?
  - A. Planlama
  - B. Sevk ve idare
  - C. Koordinasyon
  - D. Benimsetme
3. Aşağıdakilerden hangisi iyi bir planda bulunması gereken özelliklerden biri değildir?
  - A. Yapılacak açık, geçerli ve kesin bir amaca yönelik olmalıdır.
  - B. Planda süre önemli değildir.
  - C. Planın hazırlanması ve uygulanması en az gider ile sağlanmalıdır.
  - D. Plan esnek olmalıdır.
4. Aşağıdakilerden hangisi yönetim sürecinde emrin özelliklerinden biri değildir?
  - A. Çalışanların yetenek ve sınırlarına uygun olmayabilir.
  - B. Emir açık, kesin ve eksiksiz olmalıdır.
  - C. Emir mantığa uygun olmalıdır.
  - D. İyi bir haberleşme ağı ile sağlıklı emirler verilebilir.
5. Yönetim sürecinin son halkası aşağıdakilerden hangisidir?
  - A. Sevk ve idare
  - B. Koordinasyon
  - C. Denetim
  - D. Organizasyon

## 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

## ÖĞRENME KAZANIMI

Kendi sektörünüze uygun stok ve kalite yöntemini seçebileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Çevrenizde yer alan bir üretim işletmesinin üretim sürecini tespit ediniz.
- Stok kontrol yöntemlerini araştırınız.
- Kalite kontrol yöntemlerini araştırınız.

## 3. ÜRETİM YÖNETİMİ

### 3.1. Üretim Yönetim Kavramı

Genel anlamda üretim “insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi” işlemidir. Başka bir ifadeyle belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek, belirli bir mal ya da hizmet hâline dönüştürülmesi işlemidir. Üretim yönetimi ise üretim faaliyetlerinin örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi ile ilgili bir kavramdır. Mal ve hizmetlerin istenilen kalite standartlarında, istenilen zamanda ve en düşük maliyet ile elde edilebilmesi için gerekli kararların alımı ile ilgilenen bir işletme fonksiyonudur.






Aşağıdaki şemada belirtildiği üzere üretim sürecinde girdiler, bir dönüşüm süreci geçirerek çıktı olarak ifade ettiğimiz ürünlere / hizmetlere dönüşür.



Şekil3.1. Üretim süreci şeması

Üretim süreci planlanırken aşağıdaki işlemler gerçekleştirilir:

- İşler belirlenir.
- Rota tespiti (sıraların belirlenmesi) yapılır.
- İşler, makinelere yüklenir.
- İşlerin zaman programı yüklenir.

Örnek	Temel Girdiler	Dönüşüm	Çıktılar
<b>Bilgisayar Fabrikası</b> 	Sabit disk, bilgisayar hafızası, bilgisayar çipleri, klavyeler, güç kaynağı, DVD sürücüler, merkezi devre kartı, internet ulaşımı, grafikler, monitörler, yazılım programları	Donanım ve yazılım için özel siparişleri de içerecek biçimde müşterilerin siparişlerinin karşılanması için bileşenlerin montajı	Masaüstü veya dizüstü bilgisayarlar
<b>Nakliye Şirketi</b> 	Kamyonlar, personel, binalar, yakıt, nakliyesi gerçekleştirilecek ürünler, ambalaj malzemeleri, kamyon parçaları, yardımcı malzemeler	Ürünlerin paketlenmesi ve kaynak noktasından, gideceği yere ulaştırılması	Ulaştırılan ürünler
<b>Perakende Satış Mağazası</b> 	Binalar, vitrinler, tarayıcılar, ticari eşyalar, personel, malzemeler, yardımcı malzemeler	Müşterilerin etkilenmesi, ürünlerin stoklanması, ürünlerin satılması	Satılan ticari ürünler
<b>Araba Tamirhanesi</b> 	Hasar görmüş arabalar, boyalar, malzemeler, makineler, aletler, binalar, personel, yardımcı ürünler	Hasar görmüş araba gövdelerinin orijinallerine benzer hale dönüştürülmesi	Tamir görmüş araba gövdeleri
<b>Polis Bölümü</b> 	Personel, polis ekipmanı, otomobiller, ofis mobilyası, binalar, yardımcı malzemeler	Suçluların yakalanması ve suçluların adalete teslim edilmesi	Düşen suç oranları ve barışçıl toplumlar

Şekil3.2: Üretim süreci ile ilgili çeşitli örnekler

### 3.2. Üretimi Miktarına veya Akışına Göre Sınıflandırma

Üretilen mamulün miktarı ile üretim faaliyetlerinin fabrika içindeki akışı arasında yakın bir ilişki vardır. Aynı cinsten bir mamulün az veya çok sayıda üretilmesi; kullanılan makinelerin tiplerini, imalat yöntemlerini, standartları, insan gücünden yararlanma biçimini, fabrikanın yerleşme düzenini, üretim planlama ve kontrol yöntemlerini etkiler.

### 3.2.1. SipariŖe Göre retim

Tüketicinin veya mŖteri firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir mamulün üretilmesidir. Gemi, büyük buhar kazanı, büyük takım tezghları, üretim makineleri, özel elektronik cihazlar vb.nin üretimi bu gruba girer.

SipariŖ retimi, imalatın yapıldığı srelerin düzeni bakımından üç alt gruba ayrılır:

- Az sayıda mamulün yalnız bir defa retilmesi
- Az sayıda mamulün talep geldikçe belirsiz aralıklarda retilmesi
- Az sayıda mamulün belirli aralıklarda periyodik olarak retilmesi

### 3.2.2. Parti retimi

Bir mamulün özel bir sipariŖi veya sürekli bir talebi karŖılamak amacı ile belirli miktarlardan oluŖan partiler hâlinde üretilmesidir. Parti retiminde biri en uygun parti büyüklüğünün saptanması, diğeri minimum kapasite kaybına yol açan üretim programlarının hazırlanması olmak zereiki temel problem vardır. Parti retimi, endüstride ağırlığı en fazla olan ve sık rastlanılan bir üretim tipidir. Ev eŖyası, hazır giyim, gıda, otomobil gibi her eŖit tüketim malı parti üretimi grubunda yer alır.

### 3.2.3 Sürekli retim

Eldeki makine ve tesislerin yalnız belirli bir mamule tahsis edilmesi ile yapılan üretimdir. Söz konusu mamulün talep düzeyi ve üretim miktarları çok yüksektir. Sürekli retimi, kütle ve akıŖ üretim olarak iki alt gruba ayırmak mümkündür. İki grup arasındaki önemli fark Ŗyle belirlenir: Kütle retiminde bir mamulden çok bykmiktarlarda ve uzun süre imal edilir fakat gerektiğinde makine, yerleŖme düzeni, tertibat, kalıp vs.de bazı deđiŖiklikler yapmak suretiile baŖkatip mamulün üretimine geçme olanağı vardır. AkıŖ retiminde makine ve tesisler yalnız bir cins mamulün üretecek Ŗekildedizayn edilmiŖ ve yerleŖtirilmiŖtir. Aynı yerde baŖka bir mamulün üretmek ya çok pahalıdır ya da olanaksızdır. Çimento, Ŗeker, petrol rafinerisi, motor vb. endüstriler akıŖ üretiminin belli baŖlı nekleridir.



Resim 3.1: Sürekli retim yapan bir iŖletme

### 3.3. Stok Kontrolü

Stok kontrolü; stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre en rasyonel ve ekonomik bir şekilde belirlenmesi ve yönetimidir.

İşletmelerde başarılı bir yönetim için iyi planlanmış bir stok yönetimi gereklidir.

Sonuçta ne tür işletme olursa olsun, belli bir zaman dilimi içerisinde işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek için stok bulundurmak zorundadır. Elde bulundurulacak bu stokların ne kadar olması gerektiği işletmenin kullandığı stok kontrol sistemleri ve modelleri tarafından belirlenmektedir.

### 3.4. Stok Kontrol Yöntemleri

Stok kontrolünün amacı, istenilen bir malın ihtiyaç zamanında elde bulundurulmasını sağlamak ve bunu en az maliyetle gerçekleştirmektir.

Her işletmenin büyüklüğüne, yönetim ve organizasyon durumuna, üretim tipine, mali durumuna ve daha birçok faktöre göre oluşturduğu bir stok kontrol sistemi vardır. Uygun stok kontrol sisteminin belirlenmesinde işletmenin stoklarla ilgili karşı karşıya kaldığı talebin yapısı ayırt edici rol oynamaktadır.

#### 3.4.1. Sabit Sipariş Miktarı Sistemi

Sabit sipariş miktarı sisteminde stoklar önceden belirlenmiş stok miktarı seviyesine düştüğü zaman sabit oranda sipariş verilmektedir. Bu yöntemde ne zaman sipariş verileceği önceden bilinmemekte fakat ne kadar sipariş verileceği baştan sabit olarak belirlenmektedir.

Sabit sipariş miktarı sistemini kullanan işletmenin elinde bulundurduğu stok çeşidi ve miktarına göre uygulamada kullanılan farklı yöntemler vardır. Bunlar içinde en basiti çift kutu yöntemidir. Stoklanan madde miktarının az, stok çeşidinin fazla olduğu küçük işletmelerde kullanılan çift kutu yönteminde her çeşit stok için biri asıl diğeri yedek olarak iki kutu bulunmaktadır. Asıl kutudaki stok bittiğinde sipariş verilmekte ve siparişler gelene kadar oluşan talep yedek kutudan karşılanmaktadır. Bu nedenle yedek kutuda tutulan miktar, tedarik süresindeki belirsizlikleri de dikkate alacak şekilde bir sonraki siparişin tedarikine kadar yetecek düzeyde bulunmalıdır. Asıl kutudaki stok bittiğinde sabit miktarda siparişin verildiği bu yöntem, sabit sipariş miktarı sisteminin bir uygulaması olarak ele alınmaktadır.

#### 3.4.2. Sabit Sipariş Periyodu Sistemi

Sabit sipariş periyodu sisteminde stoklar belli zamanlarda yenisabit zaman dilimlerinde (örneğin her hafta veya her ay gibi) izlenmekte ve önceden belirlenmiş belli bir stok seviyesi göz önüne alınarak ihtiyaç miktarı kadar sipariş verilmektedir. Bu sistemde kullanılan yöntemlere gözle kontrol ve tek kutu yöntemi örnek olarak verilebilir.



- Gözle kontrol yöntemi: Özellikle küçük işletmelerde depo ve ambardan sorumlu kişiler tarafından uygulanan bir stok kontrol yöntemidir. Stoklanan mallar ilgili kişi veya kişiler tarafından sürekli gözlenmekte ve stokların azalması durumunda sipariş verilmektedir. Kolay, basit ve maliyeti düşük olduğundan üretim kapasitesi küçük işletmeler ile perakendeci işletmelerde gözle kontrol yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Tek kutu yöntemi: Tek kutu yönteminde kutu olarak nitelenen yer veya raflar periyodik olarak kontrol edilmekte ve doldurulmaktadır. Bu yöntem örnek olarak süpermarketlerde rafların takibi, petrolde tankların doldurulması ve fabrikalarda küçük parçaların bulunduğu kutular verilebilir. Bu yöntemde kutu veya raflar periyodik olarak aldığı kadar stokla doldurulmakta, dolayısıyla stok giriş ve çıkışı için herhangi bir kayıt yapılmamaktadır. Stoksuzluğa düşme riski çok yüksek olan bu yöntem, gözle kontrol yöntemi gibi uygulaması kolay, basit ve ucuz bir yöntemdir.



**Resim 3.2: İşletme deposu**

### **3.4.3. Maksimum – Minimum Yöntemi**

Sabit sipariş dönemi sisteminde belli aralıklarla sipariş verildiği için bazı durumlarda verilen sipariş miktarı çok az olabilmektedir. Bu durumu ortadan kaldırmak için uygulanan maksimum-minimum sisteminde stoklar sabit zaman aralıklarında (örneğin iki haftada bir) gözden geçirilmekte ve stok miktarı önceden belirlenmiş minimum düzeyin altında ise sipariş verilmektedir. Stok miktarı minimum düzeyin altında değilse sipariş verilmemektedir.

### 3.5. Kalite Kontrol Kavramı ve Yöntemleri

Kalite kontrolü, ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol ederken aynı zamanda yasa ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreçtir. Kalite kontrolün yapılmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin seçiminde ürün özelliği, işletmede kullanılan üretim tipi, üretimin büyüklüğü gibi faktörler etkili olmaktadır. Kalite kontrol yöntemleri, yüzde yüz muayene, örnekleme (kısmi kontrol) ve imalat sürecinde kontrol olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

Yüzde yüz muayene yönteminde üretilen ürünler teker teker elden geçirilerek kontrol edilmektedir. Bu yöntem, tüm ürünler elden geçtiği için en sağlıklı kontrol yöntemidir. Alınan sonuçlar mutlak bir kesinlik ile hataları ortaya koymaktadır fakat maliyeti yüksek bir yöntemdir. Bu yöntem genelde siparişe göre üretim yapan işletmelerde uygulanmaktadır. Uzman kişiler, özel araç ve test aletleri kullanarak kontrolleri yapmaktadır. Buzdolabı, çamaşır makinesi, elektrik süpürgesi ve otomobil gibi dayanıklı tüketim mallarında genellikle yüzde yüz muayene tekniği kullanılır.







Resim 3.3: Yüzde yüz muayene yöntemi

Yığın ve seri üretim sisteminin uygulandığı işletmelerde ürünlerin tamamının muayenesi çok zor hatta imkânsız, çok maliyetli ve çok vakit alıcı olmaktadır. Bu durumda yüzde yüz muayene yönteminin uygulanması mümkün olmamaktadır. Gıda ve temizlik, inşaat malzemeleri, makine yedek parçaları, tekstil ürünleri gibi yığın ve seri üretim yapan işletmelerde yüzde yüz muayene yönetimi yerine örnekleme yöntemi kullanılır. Bu yöntemde üretilen ürünün içinden bazı örnekler seçilmekte ve bunların kontrolü yapılmaktadır. Bu kontrolün sonucuna göre yığının tamamı hakkında karara varılmaktadır. Örneğin vida üretimi yapan bir makinenin saatte 1000 adet vida ürettiği bir durumda bu vidaların tamamının kontrolü mümkün değildir. Bu durumda belirli sayıda vida alınarak kontrol edilir ve 1000 adetlik üretim için karar verilir.

Diğer bir kalite kontrol yöntemi ise imalat sürecinde kontroldür. Bu yöntemde imalatın her aşamasında ürün kontrol edilir. Böylece kusurlu veya ürünü etkileyecek derecede bozuk olan parçaların hangi aşamada ortaya çıktığı belirlenerek kısa yoldan önlem alınması sağlanmış olur.

## UYGULAMA FAALİYETİ

1. Öğrendiğiniz üretim süreci kavramına göre belirleyeceğiniz bir işletmenin üretim sürecini dikkate alarak aşağıdaki şemayı doldurunuz.

İşletme Türü	Temel Girdiler	Dönüşüm	Çıktılar
			

2. Öğrendiğiniz stok kontrol yöntemlerine göre aşağıda yer alan çeşitli sektörlere ait işletmelerin hangi stok kontrol yöntemini uyguladığını işaretleyiniz. Boş kalan işletme türleri için yeni işletme türleri ekleyiniz.

İşletme Türü	Sabit Sipariş Miktarı Yönetim	Sabit Sipariş Periyodu Sistemi		Maksimum – Minimum Yöntemi	Nedeni
	Çift Kutu Yöntemi	Gözle Kontrol Yönetim	Tek Kutu Yöntemi		
Benzin İstasyonu					
Marangoz Atölyesi					



3. Aşağıdaki tabloda çeşitli sektörlerde üretilen ürünler yer almaktadır. Öğrendiğiniz kalite kontrol yöntemlerinden hangilerinin uygulanacağını işaretleyiniz ve nedenini yazarak tartışınız. Boş kalan ürünlere sizlerde çeşitli sektörlerde ait ekleme yapınız.

Ürün	Yüzde Yüz Muayene Yöntemi	Örnekleme Yöntemi	İmalat Sürecinde Kontrol Yöntemi	Nedeni
Çikolata				
Cıvata				
Yumurta				
Bilgisayar				
Uçak				
Otomobil				

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazanımlarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

1. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi işlemine ne ad verilir?
  - A. Üretim yönetimi
  - B. İhtiyaç
  - C. Üretim
  - D. Yönetim
2. Üretim süreci planlanırken aşağıdaki işlemlerden hangisi gerçekleştirilir?
  - A. İşler belirlenir ve rota tespiti yapılır.
  - B. İşler, makinelere yüklenir
  - C. İşlerin zaman programı yüklenir.
  - D. Hepsi
3. Aşağıdakilerden hangisi üretim türlerinden biri değildir?
  - A. Siparişe göre üretim
  - B. Parti üretimi
  - C. Sürekli üretim
  - D. Stok kontrolü
4. Bir ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol ederken aynı zamanda yasa ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen sürece ne ad verilir?
  - A. Üretim süreci
  - B. Stok kontrolü
  - C. Değerlendirme süreci
  - D. Kalite kontrolü

### 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

## ÖĞRENME KAZANIMI

İşletmenin faaliyet alanına uygun pazarlama karması oluşturabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Çevrenizdeki çeşitli işletmelerde ürün fiyatlarının nasıl tespit ettiğini araştırınız.
- Pazarda yer alan ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasında izlenen yolu araştırınız.
- TV reklamlarını izleyerek ürünlere ait sloganları belirleyiniz.

## 4. PAZARLAMA YÖNETİMİ

### 4.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar

Yönetimin önemli fonksiyonlarından biri olan pazarlama, işletmelerin üretmiş olduğu ve insanların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasıdır. Pazarlamanın en belirgin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Tüketici ihtiyaçlarındaki gelişme ve değişimleri öngörmek
- Söz konusu değişme ve gelişmelere göre üretime yön vermek
- Üretilen mal ve hizmetlerin, üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirecek biçimde tüketicilere ulaşmasını sağlamak

Pazarlama ile ilgili diğer kavramlar aşağıda sıralanmıştır:

**Pazar:** Mal ve hizmetlerin satışa sunulduğu, alıcıların ve satıcıların karşılaştıkları, malların sahipliğinin değişiminin yapıldığı yerdir.

**Satış:** Malların el değiştirmesini, başka bir deyimle sahip değiştirmesini sağlayan önemli bir pazarlama eylemidir. Satışla mülkiyet faydası yaratılmış olur.

**Satıcı:** İşletmenin satış işleriyle görevlendirdiği kişi veya kişileridir.

**Pazarlamacı:** İşletmelerdeki pazarlama faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması ve denetlenmesi işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

Modern pazarlama anlayışının üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar;

- Tüketicie yönelik olma (müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik olma),
- Bütünleşmiş pazarlama faaliyetleri (işletmedeki diğer bölümler ile pazarlama bölümünün alacakları kararlarda uyumlu olmaları),
- Kârlı satış şeklinde sıralanabilir.

## 4.2. Hedef Pazar Seçimi ve Pazarlama Karmasının Planlanması

Sağlıklı ve etkili bir pazarlama planlaması yapabilmek için başlıca iki aşamadan geçmek gerekir. Bunlar, hedef pazarın seçimi ve pazarlama karmasının planlanmasıdır.

Günümüzde hiçbir işletme, yeryüzündeki bütün pazarların ihtiyacını karşılayacak kadar büyük değildir. Bu nedenle işletmeler, hangi pazara mal veya hizmet arz edeceklerini önceden kararlaştırıp o pazarın yapısına ve özelliklerine göre mal veya hizmet üretiminde bulunurlar. Hedef pazar, “firmanın hitap etmek istediği ve çekmek istediği müşteri grup ya da gruplar” şeklinde tanımlanabilir.

İşletmeler hedef pazarı seçerken;

- İşletmenin kaynaklarını,
- Ürünün özelliklerini,
- Ürünün hayat eğrisindeki yerini,
- Pazarın yapısını,
- Rekabet durumunu dikkate almalıdır.



Şekil 4.1: Hedef pazar seçimi

İşletme, hedef pazarı belirledikten sonra uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir. Pazarlama karması, hedef pazara sunulacak mal ve hizmeti geliştirmek, pazara sunulacak dağıtım kanalını seçmek, mal ve hizmetin fiyatını belirlemek, mal ve hizmetin tanıtımını yapmak ve satış artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür.

#### 4.2.1. Ürün

Bir pazarlama faaliyetinin yapılabilmesi için öncelikle bir ürüne ihtiyaç duyarız. Ürün için uygun bir pazarın olup olmadığı araştırılır ve olumlu sonuç elde edildiğinde ürün planlaması yapılarak ürünün geliştirilmesi işlemine geçilir. Bu bölümde tüm ürün kavramı ve yeni ürün kavramına değinmek faydalı olacaktır.

Tüm ürün kavramı, ürünün fiziksel bütünlüğünden ziyade ürün ile ilgili yardımcı işler, bakım ve onarım, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalaj ile ürünün kendisini ifade eder. Ürünü üreten ve satan işletme, bu kavrama uyararak malı sattıktan sonra da sorumluluğunun süreceğini göz önüne almalıdır.

Her işletme değişen teknoloji, rekabet ve ihtiyaçlar karşısında yeni ürünler geliştirmek mecburiyetindedir. Belirli bir ürünü uzun süre üretip pazarlamak risklidir çünkü tüketicilerin istek ve ihtiyaçları zaman içerisinde değişiklik göstermektedir. Bir zamanlar hayatımızda yer alan fotoğraf makinelerin yerlerine bugünlerde dijital fotoğraf makineleri hatta cep telefonları almaktadır. İşletmeler yeni bir ürünü başlıca dört biçimde ortaya çıkarır:

- Henüz bir benzeri olmayan yeni oluşturulmuş bir ürün ortaya koymak (cep telefonunun ilk icadı gibi)
- Mevcut bir ürünün yerini alan fakat yerini aldığı mamulden oldukça ayrı nitelikleri olan mamuller (dokunmatik cep telefonları)
- Mevcut malda değişiklik yapılarak onun yerini alan mamuller (akıllı telefonlar)
- Pazarda bilinen ama üreticisi için yeni olan benzetme mallar (akıllı telefonların ülkemizdeki firmalarca üretilmesi)

Üretilen malın hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaç ve isteklerine uygun olmasına bağlıdır.



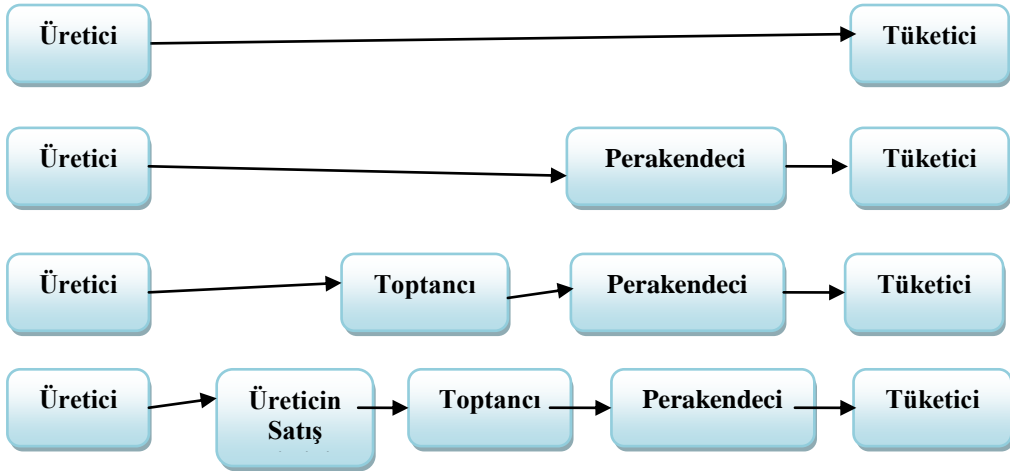
Resim 4.1: Ürün yelpazesi

## 4.2.2. Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalı, bir malın üreticiden tüketiciye doğru hareketinde izlediği yol olarak tanımlanabilir. Dağıtım kanalında üretici ile toptancılar, perakendeciler ve tüketiciler karşılıklı ilişki kurarlar.

Başlıca dağıtım kanalları şunlardır:

1. Üretici, malı direkt tüketiciye satar.
2. Üretici ile tüketici arasında bir aracı vardır.
3. Üretici ile tüketici arasında iki tane aracı vardır.
4. Üretici ile tüketici arasında ikiden çok aracı vardır.



Şekil 4.2: Dağıtım kanalları



Resim 4.2: Doğrudan dağıtım şekli

### 4.2.3. Fiyatlama

Fiyatlama, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek amacıyla üretilen mallar için fiyatların belirlenmesi ve yönetimi işlemlerini ifade eder. Fiyatlamada işletme içi ve işletme dışı bazı etkenler rol oynamaktadır.

İşletmenin satacağı malların maliyeti, fiyatlama beklentileri, dağıtım kanalının durumu vb. nedenler işletme içi nedenler olarak kabul edilir. İşletme dışı nedenler ise satılacak malın niteliği, işletmenin içinde bulunduğu endüstri dalı, piyasadaki mevcut arz ve talep, tüketici davranışları, yasal, çevresel ve teknolojik düzenlemeler vb.dir.

Ürünlerin fiyatlandırılmasında genel olarak kullanılan yöntemler şunlardır:

- **Maliyete dayalı fiyatlandırma:** Ürünün satış fiyatı, toplam birim maliyeti üzerine belli bir birim kâr eklenerek belirlenir. Kısacası maliyet artı diye bilinir. Eklenen kâr mutlak bir rakam da birim maliyetin bir oranı da (yüzdesi) olabilir.
- **Talebe dayalı fiyatlandırma:** Ürüne olan talep yüksek ise ürüne yüksek fiyat, aksi durumda düşük fiyat konur. Bu yöntemde ilk yapılacak iş, farklı fiyatlarda talebin ne olacağını tahmin etmektir. Sonuçta en yüksek toplam geliri sağlayacak fiyat kabul edilir.
- **Rekabete dayalı fiyatlandırma:** Uygulanması en kolay olan fiyatlandırma yöntemidir. Bu yöntemin temeli, rakip firmaların fiyatlandırmayı yönlendirmesidir. Bu yöntemde uygulanan fiyatların müşterilerin talepleri ve işletmenin maliyetleri ile bir ilişkisi yoktur yani işletmenin maliyeti değişse bile fiyatlar değişmeyebilir. Buna karşılık rakip firmalar fiyatlarda herhangi bir değişikliğe giderse söz konusu işletme de fiyatlarını değiştirmektedir.



**Resim 4.3: Kalanlı fiyatlandırma**

Başlıca fiyat politikaları ise şunlardır:

- **Tek fiyat politikası:** Ürün bütün müşterilere belirli ve tek fiyattan satılır. Satın alınan miktara göre fiyatta bir değişiklik yapılmaz.
- **Özel fiyat politikası:** Belirli bir sınıfa giren tüm mallara önceden tespit edilmiş birkaç fiyat konur. Örneğin erkek takım elbisesi satan bir mağaza, birbirinden çok farklı fiyatlarda takım elbise satmak yerine sadece 100, 150 veya 300 TL'lik takım elbise satar. Bu durumda müşteriler ucuz mal alanlar, orta fiyatlı mal alanlar ve pahalı mal tercih edenler olmak üzere genellikle üç gruba ayrılır.

- **Kalanlı fiyat politikası:** Ürünlere küsuratlı rakamla fiyatlar uygulanır. Bu uygulamanın psikolojik etkisi vardır. Örneğin 999 TL, 1000 TL'ye göre önemli ölçüde ucuz görünür.
- **Zararına fiyat politikası:** Müşteri çekmek, onlara bütün malların ucuza satıldığı izlenimi vermek için bazı malların alışlageldiğinden daha ucuza, belki de zararına satılmasıdır. Böyle bir politika güdülmekle müşterilerin bütün malların aynı şekilde ucuza satıldığına inanacakları umulur.

#### 4.2.4. Tutundurma

Satış çabaları; kişisel satış, reklam ve öteki satış çabalarından (halkla ilişkiler, satış teşvik faaliyetlerinden) oluşur.

Kişisel satış, pazarlama görevlisinin var olan ya da hedeflenen müşteriler ile doğrudan ve sözlü olarak satış işlemine geçmesi yöntemidir. Kişisel satış işlemi; karşılıklı görüşmeden kaynaklanan müşteri ve satıcı arasında bir canlılık ve esnekliğin oluşması, arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesi, müşterinin psikolojik olarak satın almaya yönlendirilmesi, gerekli pazar bilgilerinin pazarlama süresince rahatlıkla elde edilmesi vb. faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle kişisel satış çoğu zaman TV reklamlarını izlemekten daha etkin olabilmektedir.



Resim 4.4: Reklam tutundurma faaliyetleri

Reklam ise genellikle geniş bir tüketici kitlesine satış mesajı verme ve bu yönde bir imaj oluşturma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Reklam; gazete ve dergilerde basılı bilgi ve mesajlar yayınlama, radyo ve TV'lerde bildiriler yayınlama, tüketici gruplarına mektupla basılı yazılar gönderme vb. satış çabalarından oluşur.

Halkla ilişkiler ile satış teşvik çabaları ise öteki satış çabalarını oluşturur. Bu tür satış çabalarına sergi ve gösteri düzenleme, kupon ve eşantyon dağıtımı, vitrin düzenleme, yarışma düzenleme, fiyat indirimi sağlama, satış personeline pirim verme vb. örnek gösterilebilir. Bu tür çabaların faydaları arasında tüketicilerin dikkatinin bir mal üzerine toplanması ve onlara özel bir satış olanağı sağlanacağı bildirilmesi sayılabilir.








<p><b>Reklam</b></p> <p>Yazılı basın reklamları (gazete, dergi)  Televizyon reklamları  Radyo reklamları  İnternet  Ambalaj  Broşür ve katalog  Poster ve afiş  Açık hava reklamları  Reklam panoları  Rehberler  Satın alma noktası sergileri</p>	<p><b>Halkla İlişkiler</b></p> <p>Basın bültenleri  Basın toplantıları  Konuşmalar  Seminerler  Raporlar, yıllıklar  Sponsorluk  Lobicilik  Toplumla ilişkiler  Sosyal amaçlı faaliyetler  Özel olaylar  Yayınlar  Kurumsal reklam</p>
<p><b>Kişisel Satış</b></p> <p>Ürün tanıtımları  Satış sunumları  Teşvik programları  Örnek ürün (eşantıyon) dağıtımları  Satın almaya teşvik edici programlar  Fuar ve sergilerdeki tanıtımlar</p>	<p><b>Satış Teşvik (Promosyon)</b></p> <p>Yarışma, oyun piyango ve çekilişler  Hediyeler  Örnek ürün (eşantıyon) dağıtımları  Kuponlar ve hediye çekleri  Satış noktası indirimleri  Eğlenceler</p>

Şekil 4.3: Tutundurma faaliyetlerinin bileşenleri



Şekil 4.4: Pazarlama karması

**ÖRNEKPAZARLAMA PLANI**  
**GÖKÇE TEKSTİL İŞLETMESİ- GÖKÇE ER**

<b>Hedef Pazar</b>			
Okula giden ortaokul ve lise öğrencileri			
<b>Pazarlama Karması</b>			
<b>Ürün</b>	 <p>Okulların istekleri doğrultusunda okul kıyafeti tasarlanarak satışı yapılacaktır (farklılaştırılmış ürün).</p>		
<b>Dağıtım Kanalları</b>	Kıyafetler atölyemizde üretilip ilimizde satış mağazalarımızda, diğer illerde ise anlaşmalı mağazalarda satış yapılacaktır. (Doğrudan dağıtım ve bir aracı dağıtım uygulanacaktır.)		
<b>Fiyatlama (Ortaokullar için)</b>			
	27,90 TL	11,90 TL	19,90 TL
Maliyet + %80 Kâr ile ürünler fiyatlanacaktır. Rakiplerin fiyatları dikkate alınacaktır. Ayrıca ürünler için kalanlı fiyat politikası uygulanacaktır.			
<b>Tutundurma</b>	<b>Marka</b> 	<b>Kişisel Satış</b> 2 Pazarlama sorumlusu ilimiz ve çevre illerdeki okulların okul aile birlikleri ile görüşecek.	<b>Halkla İlişkiler</b> Okul mevcudunun %2'si oranında fakir öğrencilerin kıyafetleri firmamızca karşılanacaktır.
	<b>Slogan</b> Gökçe giyim, geçmişten günümüze anne şefkati...	<b>Reklam</b> Yerel TV ve Radyo kanallarına reklam verilecektir.	<b>Reklam</b> Hedef pazardaki tüm okullara dağıtılmak üzere broşür ve katalog hazırlanacaktır.

## UYGULAMA FAALİYETİ

Yapmayı düşündüğünüz bir işin pazarlama karması planını hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Hedef pazarı belirleyiniz.	➤ Hedef pazarı belirlerken ürünün özelliklerini dikkate alınız. ➤ İnternet vb. kaynaklardan ürün hakkında araştırma yapabilirsiniz.
➤ Ürüne ait özelliklerini belirleyiniz.	➤ Ürüne ait özellikleri belirlerken internet vb. kaynaklardan araştırma yapınız.
➤ Dağıtım kanallarını belirleyiniz.	➤ Dağıtım kanallarının ürünün müşteriye satış fiyatı üzerinde etkili olacağını unutmayınız. ➤ Ürününüzün türünün ve işletme yapısının dağıtım kanalları belirlemede etkili olduğunu unutmayınız.
➤ Fiyatlandırma stratejilerini ve politikalarını belirleyiniz.	➤ Ürünü fiyatlamada ürüne ait etiketler oluşturabilirsiniz.
➤ Tutundurma faaliyetlerini belirleyiniz.	➤ Ürünüze ait marka, slogan, broşür, reklam filmi vb. tutundurma çalışmaları yapabilirsiniz.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazanımlarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

1. İşletmeler hedef pazarı seçerken aşağıdakilerden hangisini dikkate almalıdır?
  - A. İşletmenin kaynaklarını
  - B. Ürünün özelliklerini
  - C. Pazar yapısını
  - D. Hepsi
2. Ürünlerini semt pazarına getirip satan bir çiftçi hangi dağıtım kanalını kullanmaktadır?
  - A. Doğrudan dağıtım
  - B. Dolaylı dağıtım
  - C. Aracılı dağıtım
  - D. İdeal dağıtım
3. Ürünü 14,99 TL'ye satan bir işletme bu ürün için hangi fiyatlandırma politikası kullanmaktadır?
  - A. Tek fiyat politikası
  - B. Özel fiyat politikası
  - C. Kalanlı fiyat politikası
  - D. Zararına fiyat politikası
4. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karması unsurlarından değildir?
  - A. Ürün
  - B. Dağıtım
  - C. Fayda
  - D. Tutundurma

## 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

## ÖĞRENME KAZANIMI

İşletmenin mali kaynakları ve finans yönetimi ile ilgili faaliyetleri planlayabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Çevrenizdeki herhangi bir işletmenin hangi vergi beyannameleri verdiğini araştırınız.
- Çek ve bononun hangi amaçla kullanıldığını araştırınız.
- İşletmelere kaynak sağlayan kurum ve kuruluşları araştırınız.

## 5. FİNANS YÖNETİMİ

### 5.1. Finans Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar

Finansman fonksiyonu işletmenin temel fonksiyonlarından biridir çünkü işletmeler mal ve hizmet üretebilmek için para, fon ya da sermayeye ihtiyaç duyar. Finansman yönetimi ile ilgili aşağıdaki temel kavramların bilinmesinde yarar vardır:

- **Finans:** Para, fon ya da sermayedir.
- **Finansman:** İşletmenin ihtiyacı olan fonların sağlanmasıdır.
- **Finansal yönetim:** İşletmenin ihtiyacı olan fonların tespit edilerek sağlanması ve sağlanan fonların uygun varlıklara yatırılarak yönetilmesidir.
- **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



Resim 5.1: Kazanç

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

$$(44000 \times 60)/100 = 26400 \text{ TL (Kâr)}$$
$$\text{Satış fiyatı (kârlı)} = 44000 + 26400 = 70400 \text{ TL}$$
$$(44000 \times 80)/100 = 35200 \text{ TL (Zarar)}$$
$$\text{Satış fiyatı (zararına)} = 44000 - 35200 = 8800 \text{ TL}$$

## 5.2. İşletmenin Finans Kaynakları

İşletmelerde finansman fonksiyonunu finans yöneticileri yerine getirir. Finans yöneticileri işletmenin ihtiyacı olan fon miktarını belirleyerek bu fonların nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağına ilişkin kararlar alır.

İşletmeler ihtiyaç duydukları fonları, öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar (borçlar) olmak üzere iki türlü kaynaktan sağlar.

### 5.2.1. Öz Kaynaklar

İşletmenin gerek kuruluş döneminde gerekse faaliyetlerini sürdürdüğü sırada işletme sahipleri ya da ortakları tarafından konan fonlar işletmenin öz kaynaklarını oluşturur. Bu fonlar para, taşıt, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar da marka, patent hakkı gibi maddi olmayan varlıklar da olabilir.

Öz kaynaklardan sağlanan fonlar işletmeler açısından devamlı bir kaynak niteliği taşır. Bu kaynakların vadesi yoktur. İşletme ortaklara da sağladıkları fonlar karşılığında faiz ödemez. Bunun yerine dönem sonunda kâr elde edilmiş ise kâr dağıtır.



Resim 5.2: Sermaye

### 5.2.2. Yabancı Kaynaklar (Borçlar, Dış Kaynaklar)

Yabancı kaynaklar, işletmelerin işletme dışından sağladıkları kaynaklardır. Bankalardan alınan krediler, bono ve tahviller bu kaynaklara örnektir. Yabancı kaynaklar belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunlu olan kaynaklardır. Bu nedenle risklidir. Yabancı kaynaklar vadelerine göre ikiye ayrılır:

- **Kısa vadeli yabancı kaynaklar:** Vadesi bir yıla kadar süreli kaynaklardır. İşletmeler bu kaynaklara dönen varlıklarını (stok, hammadde, menkul kıymet vb.) finanse etmek için başvurur. Geri ödeme süresi kısa olduğu için maliyeti (faizi) düşüktür.



Resim 5.3: Yabancı sermaye kaynakları

- **Uzun vadeli yabancı kaynaklar:** Vadesi bir yıldan daha uzun süreli kaynaklardır. İşletmeler bu kaynaklara duran varlıklarını (makine, teçhizat, arsa, arazi, taşıtlar vb.) finanse etmek için başvurur. Geri ödeme süresi uzun olduğu için maliyeti (faizi) yüksektir.

## 5.3. Türk Ticaret Kanunu'nda Yer Alan Belgeler

### 5.3.1. Bono

Borçlusunu tarafından imzalanarak alacaklıya verilen ve belli bir paranın, belli bir süre sonra ödeneceğini bildiren ticari belgeye bono (emre muharrer senet) denir. Bonoda iki taraf bulunur:

- Borçlu (muhatap): Bono bedelini ödeyecek kişidir.
- Alacaklı (lehtar): Bono bedelini tahsil edecek kişidir.

Bonoda cümle "...ödeyiniz." şeklinde değil, "...ödeyeceğim." şeklinde biter. Bu yönüyle bono bir ödeme vaadidir. Bono, vadeli işlemlerde kullanılan bir senettir. Borçlu, ödeme için ayıracak nakit parası olmaması hâlinde, nakit ödeme yapmak yerine, alacaklısına bono vermekle ileride vade geldiğinde ödemek üzere borç altına girmektedir. Örneğin A'nın satacağı malı vardır, Z'nin de bu mala ihtiyacı olmakla beraber ödeyecek nakdi (parası) yoktur. A, malı Z'ye satar ve karşılığında da bono alır.

Bono iki şekilde tahsil edilebilir:

- Ödeme zamanı geldiğinde borçlu, tutarı alacaklıya öder ve senedini geri alır.

- Alacaklı, ödeme zamanını beklemeden bir bankaya gider ve senedi iskonto ettirerek (kırdırarak) bedeli tahsil eder. Borç vadesi geldiğinde de borçlu, borcunu bankaya öder.

Ödeme günü	Türk Lirası	kr.	No.

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

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

Düz. Tarihi : / /

**Örnek:** Mehmet Ali TUFAN, 15.07.2014 tarihinde Hasan SÜRER'den 1.500 TL tutarında mal almış, karşılığında 10 gün vadeli bono düzenleyerek vermiştir. Bonoyu düzenleyelim.

Ödeme günü	Türk Lirası	kr.	No.
25/07/2014	#1500 TL#		

İşbu emre muharrer senedim in ..... mukabilinde **25 Temmuz 2014** tarihinde  
 Bay **Hasan SÜRER** veyahut emrühavale **sine**  
 yukarıda yazılı yalnız **#Binbeşyüz#** TL. .... kr.  
 ödeyeceği **m** Bedeli **mal olarak** ahz olunmuştur. İş bu bono vadesinde ödenmediği  
 takdirde müteakip bonolarında muacceliyet kesbedeceğini, ihtilaf vukuunda **Niğde**  
 mahkemelerinin selâhiyetini şimdiden kabul eyleri **m** Okudu **m**

İsim : **Mehmet Ali Tu fan**  
 Adresi : **Binevler Mah. 56. Sk. Nu:6 Niğde**  
 T.C. Kimlik No.: **444 444 444 44**  
 Vergi D.Hes.No.: .....  
 KEFİL : .....  
 T.C. Kimlik No.: .....  
 Vergi D.Hes.No.: .....

Düz. Tarihi : **15/07/2014**



### 5.3.2. Çek

Bir alacağın veya önceden bankaya yatırılmış bir paranın tamamının veya bir kısmının kendisi yahut başkası adına hemen ödenmesi için bankaya yazılan ödeme emrine çek denir. Çekler bir ödeme aracı olup görüldüğünde ödenmesi gereken kambiyo senetleridir fakat ticari hayatta çeklere ileri bir keşide tarihi yazılarak vade meydana getirilmektedir.

Çekler, bankalar ve özel finans kurumları üzerine yazılabilir. Karşılıksız çek düzenlemek suçtur. Karşılıksız çekler, muhatap banka tarafından ödenmez. Çek de çeki düzenleyen keşideci, çeki elinde bulunduran alacaklı ve çek bedelini ödeyecek olan muhatap banka olmak üzere üç taraf vardır:

<b>X BANKASI T.A.Ş.</b>	Keşide Yeri, Tarihi: İstanbul 20.Ekim 2007
..... X..... ŞUBESİ	300 YTL
Bu Çek karşılığında .....Hayri Can'a..... emrine	
Yalnız; .....Üçyüz.....Yeni Türk Lirası ödeyiniz.	
Hesap No : 0000001 - 01	Keşideci Adı veya Ünvanı Deniz Yılmaz
Çek No : 0000002 - 0000003	İmza

Çekler ibraz süresi içinde ödenir. Ülkemiz için ibraz süresi; keşide yerinde 10 gün, keşide yerinden başka yerlerde ise bir aydır. Örneğin keşide yeri Ankara olan bir çek Ankara'da ödenecek ise bankaya 10 gün içinde ibraz edilmelidir. Kayseri'de ödenecek ise bir ay içinde muhatap bankaya ibraz edilmelidir.

Çekler, nama (isme) ve hamiline (taşıyana) olmak üzere iki şekilde düzenlenir.

- Nama yazılı çek
- Hamiline yazılı çek

PAYABLE IN US\$ THROUGH FIRST BANK OF WIKI, LOS ANGELES BRANCH, LOS ANGELES, CA, 90036 1-000-000	
MR. JOHN JONES 1645 DUNDAS ST. W, APT. 27 TORONTO, ON M6K 1V2 123-456-7	243 DATE 20061201 Y Y Y Y M M D D
PAY TO THE ORDER OF Wikimedia Foundation	\$ 100.55
One Hundred Dollars and 55/100 U.S. DOLLARS	Security features included. Details on back
FIRST BANK OF WIKI 00005-123 Victoria Main Branch 1425 James St., P.O. Box 4001 Victoria (B.C.) V8X 3X4	John Jones MP
MEMO Donaton	
⑆011234567⑆ 001234567⑆ 243	

Resim 5.4: Çek örneği

## 5.4. İşletmeye Ait Vergi Türleri

Vergi, devletin ticari faaliyet yapan herkese yüklediği ekonomik yükümlülük olarak açıklanabilir. Devletin bizlere yani vatandaşlara yüklediği bu ekonomik yükümlülüğün asıl işlevi, devlet harcamalarını karşılayarak yol, su, elektrik, sağlık gibi altyapı hizmetlerini sağlayabilmektir. Bu bölümde kendi adına işletme kuran ve şirket olarak işletme kuran girişimcinin vergisel sorumluluklarını kısaca anlatmaya çalışacağız.

Gerçek kişiler, vergi yasalarının tanıdığı hakları kullanırlar ve yüklediği yükümlülükleri yerine getirmekten sorumlu olurlar. Vergisel açıdan kendi adımla kuracağımız işletme gerçek kişi işletmesidir.



**Resim 5.5: Vergi Haftası**

Tüzel kişiler, kamu hukukunda “Tüzel kişiler bir ortak amaç etrafında birleşme ya da mal topluluklarıdır.” şeklinde tanımlanmıştır. Tüzel kişilerin en önemli özelliği, kendilerini oluşturan kişilerden ayrı, bağımsız kişiliklerinin olmasıdır. Onlarda gerçek kişiler gibi yasaların kendilerine tanıdığı haklara sahiptirler ve bu hakları kullanmada ehildirler. Bu nedenle yasaların yüklediği yükümlülüklerden sorumlu olurlar.

Bu kısa tanımlamalardan sonra şimdi gerçek (şahıs olarak) veya tüzel kişi (şirket) olarak faaliyete başlayan girişimcinin vergisel açıdan sorumluluk, yükümlülük ve ödevlerini kısaca anlatalım.

- **Muhtasar Beyanname:** Kira, muhasebeci ücreti, avukat ücreti, çalışan işçinin maaşından kesilen vergiler vb. vergilerin matrahları esas alınarak vergi dairesine bildirilmesinde kullanılan beyanname dir. Muhtasar beyannameyi veren vergi mükellefi değil, vergi sorumlusudur çünkü stopaj yani kaynaktan kesinti yoluyla ilgililerden kesinti yapılır, muhtasar beyanname ile vergi kesintisi yapan da kesilen vergiyi vergi dairesine bildirerek öder. İlgili kişi ya da kuruluştan yapılan kesintileri vergi dairesine götürüp yatırma sorumluluğundan dolayı bu kişilere vergi sorumlusu denmiştir.

Örneğin bir işletme sahibi brüt 750 TL tuttuğu bir iş yerinin mülk sahibi emekli kişiden 150 TL keserek (750 TL x %20 =150 TL) 600 TL öder. Kestiği bu 150 TL'yi vergi dairesine muhtasar beyanname ile bildirerek öder. İşletme sahibi için burada değişen bir şey olmamıştır. 600 TL mülk sahibine, 150 TL vergi dairesine ödeyerek toplamda yine 750 TL ödemiş olmakta ancak vergi sorumlusu sıfatı ile verginin ödenmesine aracılık etmektedir.

- **Katma Değer Vergisi Beyannamesi:** Katma değer vergisi dolaylı bir vergidir. Mal ve hizmet satışı yapan tacirler satış işleminden dolayı fatura ve fatura yerine geçen belgeler düzenler. Belge üzerinde görünen mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını, teslim ettikleri kişilerden tahsil ederler. Bu KDV, hesaplanan KDV'dir. Kendileri mal ve hizmet aldıklarında ise karşı tarafa mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını öderler. Bu KDV ise ödeme yapan için indirilecek KDV kapsamındadır. Her dönem için hesaplanan KDV ile indirilecek KDV karşılaştırılır. Hesaplanan KDV, indirilecek KDV'den büyük ise aradaki fark vergi dairesine ödenir. Diğer bir ifade ile işletmenin tahsil ettiği KDV, ödediği KDV'den fazla ise aradaki fark vergi dairesine ödenir. Örneğin işletme 1 aylık satışlarından dolayı müşterilere düzenlemiş olduğu faturalarla 600 TL KDV tahsil etmiş olsun. Yine aynı ay satın aldığı mal ve yaptığı giderlerden dolayı 380 TL KDV ödemiş olsun. Bu durumda 220 TL (600 TL – 380 TL) KDV beyannamesi ile ödemesi gerekir.

The image shows a screenshot of the 'KATMA DEĞER VERGİSİ BEYANNAMESİ' (KDV Beyanname) form. The form is titled 'KATMA DEĞER VERGİSİ BEYANNAMESİ' and includes the number '1015A'. It contains a grid for 'TAVRAN VE VERGİ BİLDİRİMİ' with columns for 'TAVRAN VE VERGİ BİLDİRİMİ', 'GİRİŞ VERGİSİ', and 'KESİTLİ VERGİ'. The form is numbered '1' and has a 'V.D. NO' field.

Resim 5.6: Katma Vergisi Beyannamesi

- **Geçici Vergi Beyannamesi:** Mükelleflerin üçer aylık kazançlarının vergilendirilmesidir. Mükellefler üçer aylık dönemler hâlinde yılda 4 defa geçici vergi beyannamesi ile tahakkuk eden vergilerini bağlı buldukları vergi dairesine yatırmak zorundadırlar.

- **Yıllık Gelir Vergisi Beyannamesi:** Gerçek kişinin (şahıs işletmesi) yıllık gelirini beyan ettiği bir beyannamedir. Gelir Vergisi Kanunu'nda sayılan gelir unsurlarından bir takvim yılı içinde elde edilen kazanç ve gelirlerin, aksine hüküm olmadıkça mükellefler tarafından yıllık beyanname ile beyan edilmesidir. Beyan edilmesi gereken gelirlerin yıllık beyannameye toplanarak beyan edilmesi zorunludur. Gelir vergisi mükellefi girişimci, standart bir oranda vergi ödemez, ödeyeceği vergi dilimler hâlinde oranlara ayrılmıştır. Kişinin geliri bu dilimlerden hangisine giriyorsa vergi oranı da o olacaktır. Bu oranlar, gelir idaresi tarafından her yıl güncellenir.
- **Kurumlar Vergisi Beyannamesi:** Sermaye şirketlerinin yıllık gelirini beyan ettiği bir beyannamedir. Ülkemizde sermaye şirketleri yıllık kazancının %20'sini kurumlar vergisi olarak ödemektedir.

## UYGULAMA FAALİYETİ

1. Aşağıda verilen vergi türlerinin tanımları ile kavramlarını eşleştiriniz.

Sermaye şirketlerinin bir yıllık kazançlarından dolayı ödemiş oldukları vergi ve beyannamesidir.

KDV-  
KDV Beyannamesi

İşletmenin üçer aylık kazançlarından ileride mahsup edilmek üzere ödedikleri vergi ve beyannamesidir.

Gelir Vergisi-  
Muhtasar Beyanname

İşletmelerin tahsil ettiği KDV'nin ödemiş olduğu KDV'den fazla olması durumunda ödediği vergi ve beyannamesidir.

Geçici Vergi-  
Geçici Vergi  
Beyannamesi

Gerçek kişilerin (şahısların) bir yıllık tüm kazanç ve gelirleri üzerinden ödediği vergi ve beyannamesidir.

Kurumlar Vergisi-  
Kurumlar Vergisi  
Beyannamesi

İşletmenin kira, muhasebeci ücreti, avukat ücreti, çalışan işçinin maaşından kesilen vergiler gibi vergi sorumlusu olarak kestiği vergileri bildirdiği beyanamedir.

Gelir Vergisi-  
Gelir Vergisi  
Beyannamesi

2. Borçlusu sizin, alacaklısı arkadaşınızın olduğu bugün tarihli ve 1 ay vadeli 800 TL tutarındaki bonoyu düzenleyiniz.

Ödeme günü	Türk Lirası	kr.	No.

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

Ödeyecek

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

Düz. Tarihi : ...../...../.....

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazanımlarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz.

1. Alınan malların satış yerine getirilmesi için ödenen taşıma, sigorta, benzeri bedellere ne ad verilir?
  - A. Alış fiyatı
  - B. Masraf
  - C. Mal oluş fiyatı
  - D. Satış fiyatı
2. Mal oluş fiyatı 4000 TL olan bir ürün %25 kârla satılmaktadır. Ürünün satış fiyatı aşağıdakilerden hangisidir?
  - A. 1000 TL
  - B. 3000 TL
  - C. 4000 TL
  - D. 5000 TL
3. Banka kredileri işletmenin hangi tür kaynakları arasında yer alır?
  - A. Öz kaynaklar
  - B. Yabancı kaynak
  - C. İç kaynak
  - D. Reel kaynak
4. İmzalanan bonoda kaç taraf bulunur?
  - A. 2
  - B. 3
  - C. 4
  - D. 5
5. Gerçek kişilerin (şahısların) bir yıllık tüm kazanç ve gelirleri üzerinden ödediği vergi aşağıdakilerden hangisidir?
  - A. Muhtasar Vergi
  - B. Katma Değer Vergisi
  - C. Gelir Vergisi
  - D. Geçici Vergi

## 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-6

## ÖĞRENME KAZANIMI

İşletmenin personel bulma, işe alma ve performans değerlendirme süreçlerinin planlamasını yapabileceksiniz.

## ARAŞTIRMA

- Çevrenizde özel bir işletmede çalışan bir kişinin işe alınma sürecini öğreniniz.
- Çevrenizdeki işletme sahiplerinin işe alacakları kişilerden beklentilerini öğreniniz.
- İŞKUR vb. kurum / kuruluşların internet sitelerini inceleyip faaliyetleri hakkında bilgi edininiz.

## 6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir işletmede en üst düzeyde bulunan yöneticiden en alt düzeydeki vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanlar insan kaynağını oluşturur. İnsan kaynağı işletmelerde en önemli unsurlardan biridir çünkü diğer üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmetin üretimini sağlayan faktör insan kaynağıdır. Bu anlamda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynağının da verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir.

### 6.1. İşe Alma Aşamaları

#### 6.1.1. Personel bulma

İşletmeler ihtiyaç duyduğu personeli bulmak için işletme içi ve işletme dışı kaynaklar kullanır.

- İşletme içi kaynaklar: Herhangi bir kademedeki bulunan personelin ayrılması durumunda bu boşalan kadroya öncelikle işletme içinden bir personelin görevlendirilmesidir. Bu durumda boşalan kadroya en yakın olan başarılı bir personel atanır. İşletme, ihtiyaç anında öncelikle işletme içi kaynaklara başvurursa çalışan personel, günün birinde kendinin de çalışmasının karşılığını göreceğini ve terfi edeceğini bilerek işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir gayret gösterir ve istekle çalışır.
- İşletme dışı kaynaklar: İşletmelerin personel bulmada kullandığı işletme dışı kaynaklardan bazıları şunlardır:

- İş ve İşçi Bulma Kurumu (Türkiye İş Kurumu)
- Kendiliğinden başvuru
- İşletme veri tabanı
- İşletmede çalışanların tavsiyeleri
- İnternet, gazete, elektronik posta vb. ilanları
- Danışmanlık firmaları
- Sendikalar ve mesleki kuruluşlar
- Eğitim kurumları ve staj uygulamaları
- Yönetici araştırmaları (beyin avcılığı)

İşletmelerde genel eğilim, işletme içi kaynaklardan yararlanarak personel ihtiyacını karşılamak ise de işletme içinden giderilmesi mümkün olmayan personel ihtiyacı yine iş gücü piyasasından sağlanır.



**Resim 6.1: Türkiye İş Kurumu**

Ülkemizde bu amaçla kurulmuş olan Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), istihdam sağlamak üzere kayıtlı personel bilgilerini veri merkezinde saklayarak ihtiyaç duyulması hâlinde personel alımları yapan bir kurumdur. İŞKUR'a iş arayanlar, iş bulabilmek için başvurur. İşçi arayanlar ise işletmeleri için uygun personeli bulmak için müracaat eder.

### **6.1.2. Personel Seçme ve İşe alma**

Personel seçimi, bireylerin özellikleri ile işin özelliklerini karşılaştırarak işe en uygun adayın seçilmesi ve yerleştirilmesi sürecidir. Sürekli gelişen teknolojik yenilikler ve hızla artan rekabet koşulları işletmelerin işin niteliğine uygun personel bulmasını zorunlu hâle getirmiştir. Bu nedenle işe başvuran adaylar arasından en uygun olanının tespit edilmesi ve bu bireyin işletmeye kazandırılması son derece önemlidir.



**Resim 6.2: İşçi**



Personel seçimi, işletme içerisinde personel ihtiyacı olan işleri belirleme ile başlar. Daha sonra iş gerekleri hazırlanır ve buna göre işin profili çıkarılır. Çıkarılan profile göre iş için en uygun personel ölçütleri belirlenir. İşletmede bu ölçütlere uygun personel var ise bu personel o iş için görevlendirilir. Ölçütlere uygun personel yok ise yeni personel bulmak için çalışmalar başlatılır.

## KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı		Cinsiyeti: Kadın( ) Erkek ( )		
Doğum Tarihi		Askerlik Durumu:		
Adresi				
Telefon Numarası				
E-posta				
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>OKUL ADI</b>	<b>BÖLÜMÜ</b>	<b>TARİHLER</b>	<b>NOT ORT</b>

## İŞ - STAJ DENEYİMİ

Firma Adı	Çalıştığı Birim-Pozisyon		Tarihler
<b>YABANCI DİL</b>	<b>İleri</b>	<b>Orta</b>	<b>Başlangıç</b>
<b>BİLGİSAYAR BİLGİSİ</b>	<b>İleri</b>	<b>Orta</b>	<b>Başlangıç</b>

## KATILDIĞI SEMİNER-EĞİTİM PROGRAMLARI

EĞİTİMİN ADI	EĞİTİMİ VEREN KURUM	TARİHLER
<b>SOSYAL AKTİVİTELER-HOBİLER:</b>		

## KİŞİSEL ÖZELLİKLER:

SEYAHAT EDEBİLİR MİSİNİZ?			
SÜRÜCÜ BELGENİZ VAR MI?			
HAKKINIZDA BİLGİ ALINABİLECEK KİŞİLER			
ADI SOYADI	MESLEĞİ-ÜNVANI	İŞYERİ	İŞ TELEFONU

**Bilgilerin doğruluğunu kabul ederim. (İmza)**

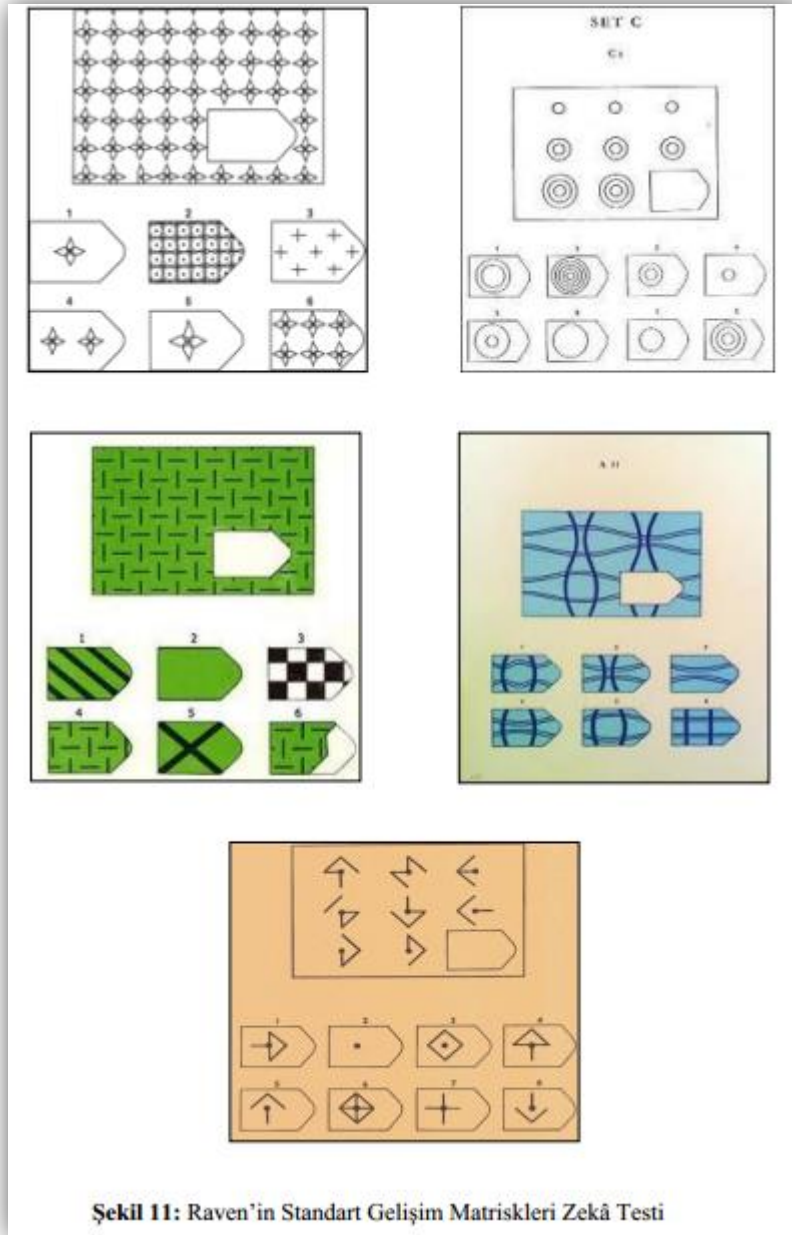
### Şekil 6.1: İş başvuru formu örneği

İşletmeler işe almayı düşündükleri adaylarını belirledikten sonra adaylar arasından seçim yapar. İşletmelerin personel seçimi yaparken kullandığı yöntemler şunlardır:

- **İş görüşmesi (mülakat):** Hemen hemen bütün işletmeler tarafından en çok kullanılan yöntemdir. Genellikle işletmelerde insan kaynaklarından sorumlu kişi tarafından işe alınması düşünülen personel ile yüz yüze görüşme yapılır ve işletmeye başvuran kişide işletmenin aradığı özelliklerin bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılır. İşe alınma kararı buna göre verilir.
- **Testler:** Genellikle büyük işletmeler işe alacağı personele değişik amaçlı birçok test kullanabilir. Buna göre işletmeye başvuran kişide işletmenin aradığı özelliklerin bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılır. Bu testlerden bazıları şunlardır:
  - Zekâ Testleri
  - Yetenek Testleri
  - İlgi Testleri
  - Kişilik Testleri

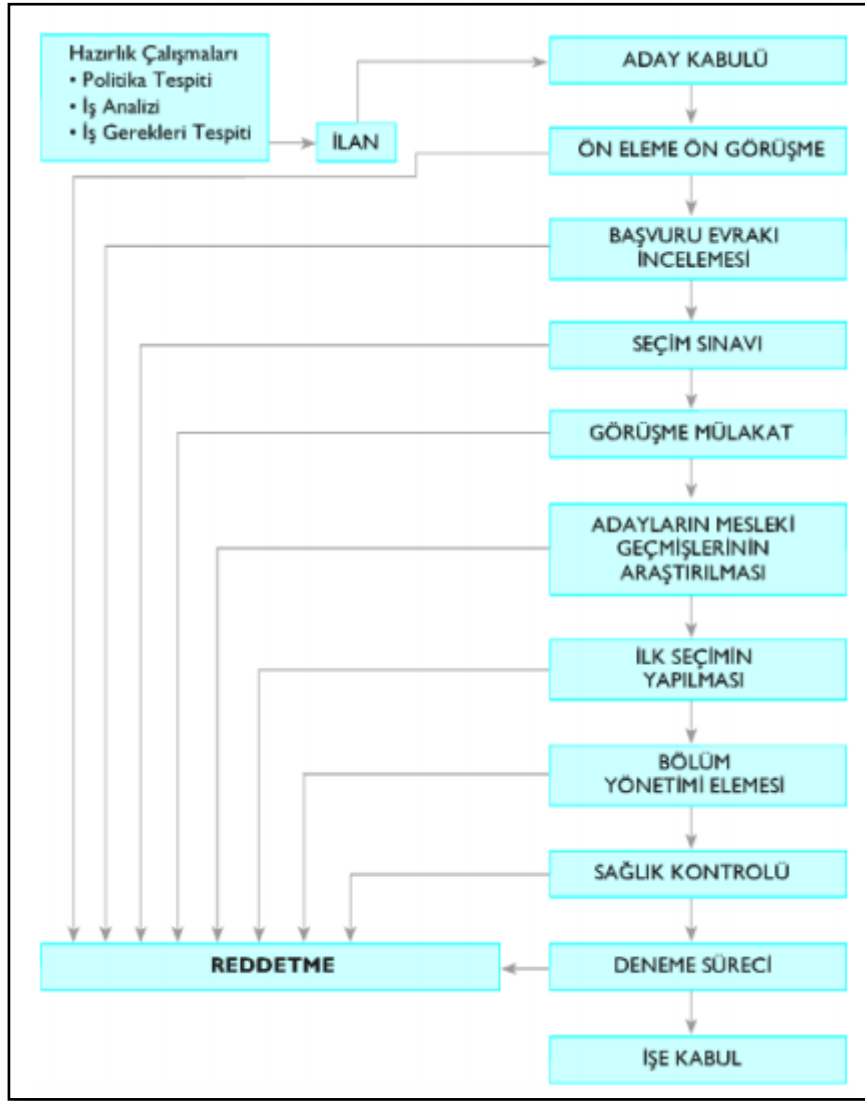
	DOĞRU	YANLIŞ
1. Çoğu kimse zaman kaybı olduğunu düşünse bile, sırf eğlence ya da heyecan olsun diye çoğu kez yeni şeyler denerim.	D	Y
2. Çoğu kimseyi kaygılandırıcı durumlarda bile, genellikle her şeyin iyiye gideceğine güvenirim.	D	Y
3. Çoğu kez güzel bir konuşma ya da şiirden derinden etkilenirim.	D	Y
4. Çoğu kez koşulları kurbanı olduğumu düşünürüm.	D	Y
5. Benden çok farklı olsalar bile, genellikle başkalarını olduğu gibi kabul ederim.	D	Y
6. Mucizelerin olabileceğine inanırım.	D	Y
7. Beni inciten kimselerden intikam almak hoşuma gider.	D	Y
8. Bir şeye yoğunlaştığımda, çoğu kez zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmam.	D	Y
9. Çoğu kez yaşamımın, pek az bir amacı ya da anlamı olduğunu düşünüyorum.	D	Y
10. Herkesin karşısına çıkabilecek sorunlara çözüm bulmakta, yardımcı olmak isterim.	D	Y
11. Belki de yaptığımdan daha fazlasını başarabilirim, ancak bir şeye ulaşmak için kendimi gereğinden fazla zorlamaya yarar görmüyorum.	D	Y
12. Başkaları endişelenecek bir şey olmadığını düşünse bile, tanıdık olmayan ortamlarda çoğu kez gergin ve endişeli hissederim.	D	Y
13. İşleri yaparken geçmişte nasıl yapıldığını düşünmeksizin, çoğu kez o anda nasıl hissettiğimi temel alarak yaparım.	D	Y
14. İşleri başkalarının arzularına bırakmaktansa, genellikle kendi tarzıma göre yaparım.	D	Y
15. Çoğu kez çevremdeki kimselerle öylesine bağlantılı olduğumu düşünürüm ki, sanki aramızda bir ayrılık yokmuş gibi gelir.	D	Y
16. Benden farklı düşünceleri olan kimselerden, genellikle hoşlanmam.	D	Y
17. Çoğu durumda doğal tepkilerim, geliştirmiş olduğum iyi alışkanlıklara dayanır.	D	Y
18. Bir çok eski arkadaşımın güvenini kaybedecek olsam bile, zengin ve ünlü olmak için yasal olan hemen her şeyi yapardım.	D	Y
19. Çoğu kimseden daha çok tedbirli ve denetimliyimdir.	D	Y
20. Bir şeylerin yanlış gidebileceğinden endişelendiğim için, çoğu kez yapmakta olduğum işi bırakmak zorunda kalırım.	D	Y
21. Yaşantı ve duygularımı kendime saklamak yerine, arkadaşlarımla açıkça tartışmaktan hoşlanırım.	D	Y
22. Çoğu kimseden daha az enerjiye sahibim ve daha çabuk yorulurum.	D	Y
23. Yapmakta olduğum işe kendimi fazla kaptırıp başka her şeyi unuttuğumdan, çoğu kez "dalgın" olarak adlandırılırım.	D	Y

Resim 6.3: Kişilik testi örneği



Şekil 11: Raven'in Standart Gelişim Matrisleri Zekâ Testi

Resim 6.4: Zekâ testi örneği



Şekil6.2: Şematik olarak personel seçme süreci

### 6.1.3. İşe Kabul Kararı

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde problem bulunmayan adaylar arasından işe başlatılacak adayın seçilme kararının verilmesine geçilmektedir. Seçim kararı verilirken adayların tüm özellikleri, iş tanımları ve adayın yetkinlikleri karşılaştırılarak analiz edilmelidir. Adayla ilgili değerlendirme tarafsız, ön yargısız ve dikkatli bir şekilde yapılmalıdır.

Seçim kararı verilirken temelde iki yöntemden yararlanır:

- **Basit yöntem:** Uygulanan personel seçme işlevinden karar aşamasına kadar aday hakkında edinilen bilgi ve izlenimler değerlendirilerek puanlara dönüştürülür ve sıralama yapılır. En yüksek puanı alan kişinin en uygun kişi olduğu düşünülerek seçim kararı verilmektedir.
- **Karşılaştırmalı yöntem:** Bu yöntemde seçiciler bazı ölçütlere göre karşılaştırma yaparak seçim kararı almaktadır. Örneğin adayın iş başvuru formundaki bilgiler, aynı işi başarıyla yapan bir personelin bilgileri ile karşılaştırılır veya sınav sonuçları geçmiş dönemlerdeki sonuçlarla karşılaştırılmaktadır.

#### 6.1.4. İşe Alıştırma Eğitimi /Oryantasyon

İşletmeler, işe yeni aldıkları personeli bir an önce işin ve işletmenin bir parçası durumuna getirmek için işe alıştırma programına alır. İşe alıştırma eğitimi, işletmeye yeni giren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitimidir. Oryantasyon eğitiminin amacı; işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yeni çalışanın işe ve işletmeye uyumunun en kısa zamanda sağlanmasıdır. Oryantasyon eğitiminde yeni çalışanlar; ilk amir, uzman bir kişi ya da kıdemli bir çalışan tarafından iş yerini ve birlikte çalışacağı diğer çalışanları ve yapacakları işi tanır.

Oryantasyon eğitiminde verilen bilgiler genellikle şunlardır:

- **İşletmenin tanıtımı:** İşletmenin kuruluş öyküsü, örgüt yapısı, yönetim basamakları, işletmenin ürettiği ürün çeşitleri ve üretim süreci, politikaları, güvenlik düzenlemeleri vb. konular hakkında bilgi verilir.
- **Personel haklarının açıklanması:** Personele ödenecek ücretler, ücret ödeme günleri, izinler, çalışma saatleri, mola süreleri, eğitim olanakları, sigorta düzenlemeleri, emeklilik hakları vb. konular hakkında bilgi verilir.
- **İşle ilgili bilgilerin aktarımı:** Yapılacak işin amacı, konumu, diğer işlerle ilişkisi, personelin çalışacağı diğer birimler, çalışma yeri ve üretim teknolojisinin tanıtımı, işi oluşturan görevler ve işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar hakkında bilgi verilir.
- **Tanıştırma: Yeni personel;** ilgili yöneticilerle, sendika temsilcisiyle, iş arkadaşlarıyla, eğitim personeliyle tanışılır.

## 6.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmede çalışan personelin işteki başarılarını belirlemek yani performanslarını değerlendirmek, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Performans değerlendirme, işletme çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. İşletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir.

İşletmelerde performans değerlendirme; çalışanı yönlüten, özendiren, motivasyonunu ve işletmeye olan güvenini artıran bir araç olarak değerlendirilmelidir.

- **Derecelendirme çizelgesi yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirmeyi yapana (Bu kişi, çoğu kez değerlendirilen kişinin amiridir.) önceden hazırlanmış ve iş görenlerden beklenen işe ilişkin faktörleri içeren bir çizelge verilerek her iş görenin bu çizelgeye göre değerlendirilmesi istenir. Değerlendirmeyi yapan kişi çizelgedeki her faktör için iş görene puan verir ve toplam puan iş görenin değerlendirme notunu oluşturur.

ERCAN İŞLETMESİNİN BAŞARI KONTROL ÇİZELGESİ					
<b>AÇIKLAMA:</b> Aşağıda ismi yazılı personelin başarısını belirlemek için uygun gördüğünüz ölçütleri işaretleyiniz.					
Personelin Adı Soyadı	: Muharrem ATALAY			Bölümü	: Üretim
Değerlendirmeyi Yapan	: N. ERCAN			Tarih	: 07.07.2014
Ölçütler	Çok İyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Kötü (2)	Çok Kötü (1)
İş bilgisi	X				
İletişim		X			
İş birliği		X			
Çalışkanlık	X				
Dürüstlük	X				
Verimlilik	X				
Önerilere uyma		X			
İnisiyatif alma			X		
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Toplam Puanı: 35 / 40</b>					

- **Kontrol listesi yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi, işçinin işteki başarısını sorgulayan bir sürü ifade içinden o işçi için uygun olanı işaretler. Her ifadeye önemine göre belirli puanlar verilir. Toplam puan 100 olmalıdır. Değerlendirme sonunda işaretlenen ifadelerin puanları toplanarak işçinin puanı bulunur.

<b>DEMİRTAŞ İŞLETMESİNİN BAŞARI KONTROL ÇİZELGESİ</b>	
<b>AÇIKLAMA:</b> Aşağıda ismi yazılı personelin başarısını belirlemek için uygun gördüğünüz ölçütleri işaretleyiniz.	
Personelin Adı Soyadı	: Ela NUR
Bölümü:	Üretim
Değerlendirmeyi Yapan	: M. DEMİRTAŞ
Tarih	: 07.07.2014
<b>Puanlar</b>	<b>Ölçütler</b>
10 puan ( )	1. Personel, her istenildiğinde mesaiye kalır.
10 puan (X)	2. Personel, çalışma yerini çok iyi düzenler.
10puan (X)	3. Personel, yardıma ihtiyaç duyan arkadaşına yardım eder.
10 puan (X)	4. Personel, işe başlamadan yapacağı tüm işleri planlar.
10puan (X)	5. Personel, iş güvenliği tedbirlerine her zaman uyar.
10puan (X)	6. Personel, mesai saatlerine uyar.
10 puan (X)	7. Personel, amirlerine karşı saygılıdır.
10 puan (X)	8. Personel, iş arkadaşlarına karşı saygılıdır.
5puan (X)	9. Personel, görev ve sorumluluklarının bilincindedir.
5 puan ( )	10. Personel, kendisine önerileri dinler ve uygular.
5 puan ( )	11. Personel, iş ortamında gördüğü riskleri amirlerine bildirir.
5 puan (X)	12. Personel, sigara içmemektedir.
<b>80 puan</b>	<b>Toplam</b>

- **Sıralama yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirmeye tabi tutulan grubun tüm üyeleri değerlendiren kişi tarafından en iyiden en az iyiye doğru sıralamaya tabi tutulur. Bir üretim bölümündeki ustabaşının 15 kişiden oluşan takımını değerlemeye tabi tuttuğunu varsayalım. Çizelgenin en başına takımının en başarılı iş göreninin ismini yazarak. Listenin en sonuna da takımın en başarısız elemanının adını yazarak. En başarılı ve en başarısız kişiler belirlendikten sonra yapılması gereken şey takımın kalan 13 üyesinin bu ölçüğe göre alt alta sıralanmasıdır.



**GAZİ TİCARET İŞLETMESİ  
MUHASEBE BİRİMİ PUAN DAĞITIM ÇİZELGESİ**

Sıra	Puanlar	İş Görenin Adı Soyadı
1	20	Ö. GÜNEŞ
2	20	M. DEMİRTAŞ
3	19	B. KARAHÖYÜK
4	18	H. YUCAK
5	16	M.A. KORKMAZ
6	15	E. YARDIM
7	15	N. ERCAN
8	14	T. ÖZGENÇ
9	12	İ. ÖZÇALIŞKAN
10	10	S. ADIGÜZEL
11	9	M. KARAOĞLU
12	8	R. ÇANKAYA
13	8	E. ÖZDEMİR
14	6	İ. SEVİNİR
15	5	A. DER

### 6.3. İş Görenlerde Performans Arttırmak

İşletmede çalışanların performansını arttırmaya yönelik yöneticinin veya işveren temsilcisinin dikkat etmesi gereken temel unsurlar şunlardır:

- Beklenen sonuçlar, açık ve net bir şekilde çalışanlara iletilmelidir.
- Çalışanlara işlerini yürütmeleri için gerekli ortam hazırlanmalıdır.
- Çalışanlara yaptıkları iş karşılığında bir bedel ödenmelidir.

Çalışanların dikkat etmesi gereken temel unsurlar ise şunlardır:

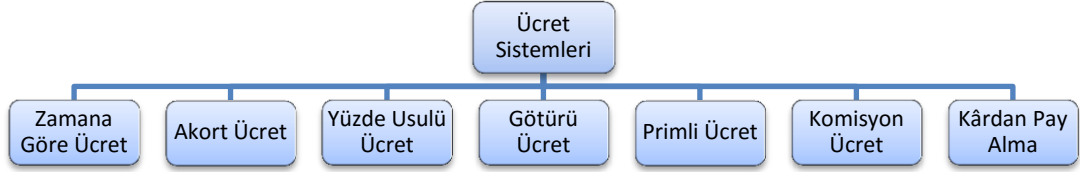
1. İş saatlerini tümüyle işlerine adanmalı, beden ve zihnen orada olmalıdır.
2. İşini sevmeli ve kendi işinin sahibiymiş gibi çalışmalıdır.
3. Meraklı, araştırmacı, problem çözücü, sonuç üretici kişiler olarak işini zamanında bitirmelidir.



**Resim 6.5: Çalışanların performans artışı**

## 6.4. Ücret Ödeme Sistemleri

İş hayatında çeşitli ücret sistemleri kullanılmaktadır. Bunlar; zamana göre, akort, yüzde usulü, götürü, primli, komisyon ücret ve kârdan pay alma şeklinde sıralanabilir.



### ➤ Zamana Göre Ücret

Ücret sistemleri içinde tarihsel gelişim bakımından en eski ve yaygın olanı, zamana göre ücret sistemidir. Zamana göre ücret sistemi, belirli bir zaman için bir miktar paranın belirlenerek ödenmesi şeklinde kullanılan ücret sistemidir. Zaman ölçüsü; günlük, haftalık veya aylık olarak belirlenebilir.

Ülkemizde yaygın olarak kullanılan bu ücret sisteminde, zaman ölçüsü karşılığında belirli bir paranın ödenmesi önemlidir, işin yapılıp yapılmaması ise önem taşımamaktadır. İşçiyi çalışmaya zorlamaması, verimliliği düşürmesi bu ücret sisteminin olumsuz yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hesaplama kolaylığı sağlaması, işçinin alacağı ücreti önceden bilmesi, işverene maliyetleri hesaplamada kolaylık sağlaması da bu ücret sisteminin olumlu yönleridir.

### ➤ Akort Ücret

Yapılan işin sonucuna göre hesaplanan ücret sistemidir. Akort ücret; parça sayısı, büyüklük, uzunluk veya ağırlık gibi birimlere göre belirlenir ve belirli bir çalışma dönemine denk gelen ücret, her birim için belirlenen ücretin birim toplamı ile çarpılması sonucu bulunur. Bu ücret sisteminde işçinin aldığı ücret, gerçek çalışmasının karşılığı olan ücrettir.

İşçi, ürettiği parça miktarına göre ücret alacağı için daha fazla ücret geliri elde etmek amacıyla daha hızlı çalışacak ve bu da yaptığı işin kalitesinin düşmesine yol açabilecektir. Yorulması ve dikkatinin dağılması, iş kazası ve meslek hastalığı riskini arttırabilecektir ki bunlar da bu ücret sisteminin olumsuz yönleridir.

### ➤ Yüzde Usulü Ücret

Otel, lokanta, eğlence yerleri gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde uygulanan bir ücret sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüzde usulü ücret sisteminde, hesap pusulalarına yüzde olarak belirli bir miktar eklenir ve bu miktarı müşteri ödemek zorundadır. Yüzdelerden toplanan paralar belirlenen esaslar uyarınca işçiler arasında dağıtılır. Bu ücret sistemi, tek başına uygulanabileceği gibi diğer ücret sistemleri ile karma olarak da uygulanabilir.

➤ **Götürü Ücret**

Yapılan işin sonucuna göre belirlenen bir ücret sistemidir. Götürü ücrette, yapılması gereken bir iş ve işin karşılığında belirlenmiş bir ücret söz konusudur. İşin biteceği zamanı taraflar kararlaştırabilirler. İşçi, işi ne kadar kısa süre içinde bitirirse başka bir işe geçme ve gelirini arttırma imkânı elde edecektir.

➤ **Primli Ücret**

Prim, işçinin bireysel olarak veya bir grup içinde üstün çaba göstererek başarılı bir şekilde yapmış olduğu işi ödüllendirmek için ödenen ek bir ücrettir. Bu ücret sisteminin tek başına uygulanması söz konusu değildir, diğer ücret sistemleriyle karma olarak uygulanır. Prim ödenmesi, yapılan işin kalitesinin ve veriminin artmasını sağlayabilir ancak çalışanlar arasında rekabete, çalışma huzurunun bozulmasına, kıskançlığa ve bireysel çalışmaya yol açabilir.

➤ **Komisyon Ücret**

Komisyon ücret, işçinin yaptığı işin miktarına bağlı maktu veya yüzde olarak ödenen ücret sistemidir. Daha çok ticari işletmelerde uygulanan bir ücret sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ücret sistemi de tek başına uygulanabileceği gibi diğer ücret sistemleriyle karma olarak da uygulanabilir.

➤ **Kârdan Pay Alma**

Kârdan pay alma; işçiyi iş yerine bağlamak, işçinin verimini arttırmak ve işçiye aidiyet duygusu hissettirmek için uygulanan ücret sistemidir. Bu ücret sistemi tek başına uygulanamaz, mutlaka diğer ücret sistemleriyle karma olarak uygulanması gereklidir. Bu ücret sisteminde işçiye sadece kârdan pay verilmesi söz konusudur, işçinin zarardan pay alması söz konusu değildir.

## UYGULMA FAALİYETİ

1. Bir iş başvuru formu örneği hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Bir iş başvuru formunda mutlaka olması gereken temel soruları belirleyiniz.	➤ İnternet vb. kaynaklardan yararlanabilirsiniz. ➤ Sorularının sıralanması aşamasında öğretmeninizden yardım alabilirsiniz. ➤ Formunuzun daha güzel görünmesi için bilgisayarda çizim yapabilirsiniz.
➤ İşe başvuran kişinin öğrenmek istediğiniz yönleri için soruları belirleyiniz.	
➤ Tüm bu soruları belli bir mantık sıralaması içinde sıralayıp formu oluşturunuz.	

2. Aşağıdaki tabloda çeşitli sektörlerde çalışan işçiler yer almaktadır. Öğrendiğiniz ücret ödeme sistemlerinden hangilerinin bu işçilere uygulanacağını işaretleyiniz ve nedenini yazarak tartışınız. Sizlerde boş kalan yerlere çeşitli sektörlerde çalışan işçileri ekleyiniz.

Çalışan	Ücret Ödeme Sistemleri							Nedeni
	Zamana Göre Ücret	Akört Ücret	Yüzde Usulü Ücret	Götürü Usulü Ücret	Primli ücret	Komisyon Ücret	Kardan Pay Alma	
Kuaför işçisi	✓	✓						
İnşaat işçisi								
Muhasebe elemanı								
Makine Teknikeri								
Garson	✓		✓					

3. Belirlediğiniz bir işletme türüne göre performans değerlendirme formu hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Hangi performans değerlendirme yöntemi kullanacağınızı seçiniz.	➤ İnternet vb. kaynaklardan yararlanabilirsiniz. ➤ Sorularının sıralanması aşamasında öğretmeninizden yardım alabilirsiniz. ➤ Formunuzun daha güzel görünmesi için bilgisayarda çizim yapabilirsiniz.
➤ Belirlediğiniz yönteme göre temel bilgileri yazınız.	
➤ Değerleme ölçütlerini belirleyerek formu dizayn ediniz.	

4. İş başvuru süreci ile ilgili diyalog hazırlayınız.

Öneriler
➤ Diyalog hazırlarken iş başvuru sürecini dikkate alınız. ➤ Uygulama Faaliyeti-1' de hazırlamış olduğunuz iş başvuru formunu doldurmanız diyalogu hazırlamanızda yardımcı olacaktır. ➤ İş başvuru formunda yer alan sorulara göre işçiye sorular sorabilirsiniz. ➤ Uygulama faaliyeti süresince arkadaşlarınızdan çeşitli sorulara nasıl cevap verebileceklerini öğrenebilirsiniz. ➤ Uygulama faaliyeti süresince öğretmeninizden yardım alabilirsiniz. ➤ Hazırlamış olduğunuz diyalogu sınıfta arkadaşınızla karşılıklı olarak uygulayınız.

## ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet sonunda kazanımlarınızı aşağıdaki soruları cevaplandırarak ölçünüz

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin personel bulmada kullandığı işletme dışı kaynaklardan değildir?
  - A) İş ve İşçi Bulma Kurumu
  - B) Sendikalar
  - C) Eğitim Kurumları
  - D) Çalışanlar
2. Aşağıdakilerden hangisi işe başvuru sürecinde uygulanan testlerdendir?
  - A) Zekâ testleri
  - B) İlgi, yetenek testleri
  - C) Kişilik testi
  - D) Hepsi
3. “.....eğitimi, işletmeye yeni giren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitimidir.” cümlesinde boş bırakılan yere aşağıdaki hangi ifade gelmelidir?
  - A) İşe alıştırma
  - B) İş
  - C) Güven
  - D) Çalışan
4. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme yöntemlerindendir?
  - A) Derecelendirme çizelgesi yöntemi
  - B) Sıralama yöntemi
  - C) Kontrol çizelgesi yöntemi
  - D) Hepsi
5. En eski ve en yaygın ücret ödeme sistemi aşağıdakilerden hangisidir?
  - A) Akort ücret
  - B) Yüzde usulü ücret
  - C) Götürü usulü ücret
  - D) Zaman usulü ücret

## 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. Üretilen mal ve hizmet çeşidine göre araba üreten bir fabrika aşağıdaki işletme türlerinden hangisi içerisinde yer alır?
  - A) Sanayi sektöründeki işletmeler
  - B) Hizmet sektöründeki işletmeler
  - C) Tarım sektöründeki işletmeler
  - D) Tek kişi işletmeleri
2. Uyku ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre aşağıdakilerden hangisi içerisinde yer alır?
  - A) Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
  - B) Saygınlık ihtiyacı
  - C) Fizyolojik ihtiyaç
  - D) Güvenlik ihtiyacı
3. Çalıştırmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesine ne ad verilir?
  - A) Planlama
  - B) Koordinasyon
  - C) Sevk ve idare
  - D) Denetim
4. Aşağıdakilerden hangisi siparişe göre üretimin tanımıdır?
  - A) Bir mamulün özel bir siparişi veya sürekli bir talebi karşılamak amacıyla belirli miktarlarda oluşan partiler hâlinde üretilmesidir.
  - B) Tüketicinin veya müşteri firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir mamulün üretilmesidir.
  - C) Eldeki makine ve tesislerin yalnız belirli bir mamule tahsis edilmesi ile yapılan üretimdir.
  - D) Stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre en rasyonel ve en ekonomik bir şekilde belirlenmesi ve yönetimidir.

5. Müşteri çekmek, onlara bütün malların ucuza satıldığı izlenimi vermek için bazı malların alışlageldiğinden daha ucuza, belki de zararına satılması şekilde fiyatlandırma politikasına ne ad verilir?
- A. Tek fiyat politikası
  - B. Özel fiyat politikası
  - C. Kalanlı fiyat politikası
  - D. Zararına fiyat politikası
6. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karması unsurlarından değildir?
- A. Ürün
  - B. Dağıtım
  - C. Maliyet
  - D. Tutundurma
7. Bir marketin çekiliş ile müşterisine araba vereceğini duyurması hangi tutundurma faaliyeti içerisine girer?
- A. Kişisel satış
  - B. Halkla ilişkiler
  - C. Satış teşvik
  - D. Reklam
8. İşletmelerin kendilerinin ödemedikleri avukat, muhasebeci, nakliyecisi gibi çeşitli kişilerden devlet adına keserek vergi sorumlusu olarak verdikleri beyannamenin adı aşağıdakilerden hangisidir?
- A. Muhtasar Beyanname
  - B. Katma Değer Vergisi Beyannamesi
  - C. Gelir Vergi Beyannamesi
  - D. Geçici Vergi Beyannamesi
9. Parça başı olarak bilinen ücret ödeme sistemi aşağıdakilerden hangisidir?
- A. Akort ücret
  - B. Yüzde usulü ücret
  - C. Götürü usulü ücret
  - D. Zaman usulü ücret

## 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	B
2	D
3	A
4	D
5	A

## ÖĞRENME FAALİYETİ-2'NİN CEVAP ANAHTARI

1	A
2	D
3	B
4	A
5	C

## ÖĞRENME FAALİYETİ-3'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	C
2	D
3	D
4	D

## ÖĞRENME FAALİYETİ-4'ÜN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	A
3	C
4	C

### ÖĞRENME FAALİYETİ-5'İN CEVAP ANAHTARI

1	B
2	D
3	B
4	A
5	C

### ÖĞRENME FAALİYETİ-6'NIN CEVAP ANAHTARI

1	D
2	D
3	A
4	D
5	D

### MODÜL DEĞERLENDİRMENİN CEVAP ANAHTARI

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

## KAYNAKÇA

- ATASEVEN Muzaffer, **Ortaöğretim İşletme Ders Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.
- ERDOĞAN Bayram Zafer, **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2579, Eskişehir, 2013.
- KAĞNICOĞLU Hakan, **Üretim Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2584, Eskişehir, 2012.
- KARAKAŞ Ayşegül, **İşletme-1**, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Okulları, Ankara, 2013.
- KARAKAŞ Ayşegül, **İşletme-2**, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Okulları, Ankara, 2013.
- Komisyon, **Ortaöğretim İşletme Ders Kitabı**, Devlet Kitapları 4. Baskı, Ankara, 2013.
- MEGEP Modülleri, MEB, 2011.
- SARUHAN Şadi Can, **İşletme Fonksiyonları**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3000, Eskişehir, 2013.
- SARUHAN Şadi Can, **İşletme Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.
- ŞİMŞEK M. Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Gazi Kitapevi, 16. Baskı, 2006.
- <http://danismend.com/kategori/altkategori/hedef-pazar-secim-stratejileri/>  
(27.08.2014, 15:15)