

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM – I	4
GİRİŞİMCİLİK VE İŞ FİKRİ BULMAK	4
GİRİŞİMCİ KİMDİR?	4
GİRİŞİMCİ NASIL OLMALI?	5
GİRİŞİMCİNİN RİSKLERİ	6
GİRİŞİMCİNİN ENGELLERİ	6
KENDİ İŞİNİN SAHİBİ OLMAK	7
ÜCRETLİ ÇALIŞMAK	8
İŞ FİKRİ BULMAK	8
BEYİN FIRTINASI	8
TERS BEYİN FIRTINASI	9
DÜŞÜNCE HARİTASI	9
KONTROL LİSTESİ	9
GORDON YÖNTEMİ	9
BECERİ YAKLAŞIMI	10
SORUN ÇÖZÜMÜ YAKLAŞIMI	10
İHTİYAÇLAR YAKLAŞIMI	10
YATAY DÜŞÜNME YAKLAŞIMI	11
İŞ KURMAK İÇİN İHTİYAÇLARINIZ	12
SORUNLAR	12
GİRİŞİMCİNİN ŞAPKALARI	13
İŞ KURMAK İÇİN BİLGİLERİNİZ	13
TEKNİK BİLGİLER	13
PLANLAMA BİLGİLERİ	13
YÖNETİM BİLGİLERİ	14
İŞ KURMA SÜREÇLERİ	14
MOTİVASYON	15
İŞ FİKRİ	15
ÇALIŞMA PROGRAMI YAPMAK	15
ÖN DEĞERLENDİRME	15
ARAŞTIRMA ÇERÇEVELERİ	16
PAZAR ARAŞTIRMASI	16
POTANSİYEL SATIŞ HACMİ	17
SONUÇ	18
İŞ FAKTÖRÜ	18
RAKİPLER	18
FİYAT	18
KAYNAKLARINIZ	19
MALİYETLER	20
SATIŞ	22
FİYAT	22
YER	22
TANITIM	23
DISİPLİNLER	23
YASAL ÇERÇEVE	23
TİCARET ÜNVANI VE İŞLETME ADI	24
İŞLETMENİZLE İLGİLİ YASALAR	24
FINANSMAN	24
FINANSMAN ORGANİZASYONU	24
NAKİT AKIŞ TAHMİNİ	25
FINANSMAN YÖNETİMİ	25
BÖLÜM – II	25
PROJE YÖNETİMİ	25
PROJE NEDİR?	26
PROJELERİN ORTAK UNSURLARI	26
PROJE İŞLERİNİN FARKI	26
PROJE YÖNETİMİ METODOLOJİSİ	27
GEÇİCİ SÜREÇ	27
PROJENİN BAŞARISI	27

HEDEFLER VE STRATEJİ	28
PROJE YÖNETİMİ	28
PROJENİN DOĞUŞU	31
PROJENİN TANIMLANMASI	32
PLANLAMANIN ÖNEMİ	32
YÜRÜTME PLANI	32
SINIFLANDIRILMIŞ İŞ LİSTESİ	33
KAYNAK PLANLAMASI	33
RAPORLAMA	34
PROJENİN BİTİRİLMESİ	34
ZAMANIN YÖNETİLMESİ	35
RISK YÖNETİMİ	39
 BÖLÜM – III	 40
YAPILABİLİRLİK ÇALIŞMASI EĞİTİMİ	40
GÜNDEM	40
PAZAR ARAŞTIRMASI	41
YAPILABİLİRLİK RAPORU	44
MALİ İNCELEME	53
 BÖLÜM – IV	 63
PAZARLAMA PLANI	63
Birkaç Tanım	63
Pazarlama Konsepti:	65
Nereden Nereye?	65
Mor İnek: 11 Temelde FARKLILAŞMAK	71
PAZARLAMA PLANI Önemi, Özellikleri	73
DURUM ANALİZİ: Teşhis	74
REKABET:	74
AMAÇ ve STRATEJİLER	76
PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI	78
DAĞITIM KANALI İHTİYACI	81
MÜŞTERİ TATMİNİ	83
PLANIN UYGULAMASI	84
ÖLÇME, DEĞERLENDİRME DÜZELTME	87
 BÖLÜM V	 91
ÜRETİM PLANLAMA	91
BİR KAÇ TANIM	91
ÜRETİM YÖNETİMİ	93
AMAÇLARI	94
ZAMANLAMA	94
MRP - Malzeme İhtiyaç Planlaması	94
ÜRETİM STRATEJİLERİ	96
SÜREÇLER	97
ÜRETİM PLANLAMA	97
PLANLAMA DÜZEYLERİ	97
ÜRETİM PLANLAMA VE KONTROLÜ	98
Kritik Yol Metodu	98
Gantt Şeması	99
DETAYLI PLANLAMA	99
TEMEL VERİLER	100
SÜREÇ ETKİLEŞİMLERİ	100
TALEP TAHMİNİ	101
Talebi Etkileyen Faktörler	101
TESİS PLANLAMA	102
ÜRETİM HATTI YERLEŞİMLERİ	102
ÜRÜN TİPİ	102
ATÖLYE TİPİ	103
PROJE TİPİ	103
ERGONOMİ	103
ERGONOMİ DISİPLİNLERİ	104

STOK YÖNETİMİ.....	104
NEDEN STOK?	104
ARA STOK	104
ABC ANALİZİ.....	104
DEPONUZDAKİ STOĞUN 12 NEDENİ	105
TEDARİKÇİ SEÇİMİ.....	109
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	110
TEDARİKÇİ HAYAT EĞRİSİ.....	110
TEDARİKÇİ YÖNETİMİ.....	110
TEDARİKÇİ SEÇİMİ.....	110
VERİMLİLİK VE ETKİNLİK.....	111
VERİMLİLİK	111
ETKİLİLİK (EFFECTİVENESS).....	114
İŞ ETÜDÜ.....	117
KALİTE	118
6 SİGMA.....	118
YALIN ÜRETİM.....	119
 BÖLÜM – VI.....	 120
TEMEL MUHASEBE VE FİNANSAL ANALİZ.....	120
TEMEL KAVRAMLAR	120
MALİ TABLOLAR İLKELERİ.....	120
BİLANÇO NEDİR?.....	121
GELİR TABLOSU NEDİR?.....	121
YASAL DEFTERLER	121
HESAP PLANI.....	124
MAL VE HİZMET SATIMINDA BELGELER.....	124
VERGİ.....	125
SERMAYE ŞİRKETLERİ.....	126
FİNANSMAN FONKSİYONU.....	126
KAR DAĞITIM POLİTİKASI.....	129
FİNANSAL TABLOLAR	129
FİNANSAL ORANLAR	130
MALİYETLENDİRME METODLARI.....	132
FON KAYNAKLARI.....	133
FİNANSAL PİYASALAR	133
 BÖLÜM – VII.....	 135
YÖNETİM TEKNİKLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI.....	135
YÖNETİM TEKNİKLERİ.....	135
BİR KAÇ TANIM	135
LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK.....	137
YÖNETİCİLER	139
YÖNETSEL ETKİLİLİK.....	141
KİŞİSEL GÜCÜN KULLANILMASI.....	141
LİDERLİK	142
MOTİVASYON	147
İLETİŞİM.....	150
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	156
T.C. İŞ KANUNU	156
İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ BELİRLENMESİ,	
SİSTEMLERİN KURULMASI VE UYGULANMASI.....	161
İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI.....	162
SEÇME & YERLEŞTİRME.....	162
GÖRÜŞME TEKNİKLERİ.....	169
İŞ TEKLİFİ.....	171
ORYANTASYON	171
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	172
ÜCRETLENDİRME	176

BÖLÜM – I

GİRİŞİMCİLİK VE İŞ FİKRİ BULMAK

GİRİŞİMCİ KİMDİR?

- HAYALLERİ olan kişidir
- Risk alabilen
- Fırsatları gözlemleyen
- Yatırımı yapıp organize/koordine ve kontrol eden
- Sermayenin sahibi ve riski üstlenen
- Gerekli bilgi ve beceriye sahip kişidir.

“Yaratıcılık denen şey, gidip toplumun henüz bulmadığı şeyleri bulmaktır.”

Joseph Campell

YARATICI İNSAN “GİRİŞİMCİ”

Soru Sormak Yaratıcılığın Başlangıcıdır;

- Bunu niye böyle yapıyoruz?
- Bunu böyle yapmasak olmaz mı?
- Bu başka türlü nasıl yapılabilir?
- Bu konuda ne kadar seçenek var?
- Bu düşünce çok çılgın ama...

GİRİŞİMCİ NASIL OLMALI?

- Kendine güvenmek (İş hayatının içinde bu güven giderek artar.)
- İş fikrine inanmak
- Gerçekçi olmak. (Olayları olduğu gibi görebilmelidir.)
- Avantajların yanı sıra, zorluklarını değerlendirmek ve hazırlıklı olmak
- İş kurmak için gerekli motivasyona sahip olmak.
- Gerektiğinde diğer kişileri (aile, ortak, finansör v.b) ikna edebilmek.
- Asıl amaç kârdır; ne var ki zarar etme riski de ortadadır.
- Zihinsel açıdan dayanıklı olmak.(Meseleleri uzun uzun düşünebilme kapasitesine sahip olmalıdır. Yalnız, çok uzun düşünüp vaktinde karar verememe konusunda daha dikkatli olmalıdır.)
- Fiziksel olarak dayanıklı olmak (Çok uzun sürelerle çalışabilmelidir.)
- Tekrar savaşıma gücüne sahip olmak. (Bir şansızlıktan sonra kendini kolayca toparlayabilmelidir.)
- Sebatkar olmak. (Tekrar ve tekrar denemeye hazır olmalıdır.)

- Hem çalışan hem işveren olmak
- Girişimci önce işini devam ettirmek zorundadır. Kendi kazancı sonra gelir.
- Hangi ölçekte olursa olsun iş kuran girişimci özel ve kamu sektöründe birçok ilişkiye girer.
- Gerekli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmak. (Sahip olunan bilgi ve deneyimler kendi işini yürütürken hızla artar.)
- Tüm ön hazırlık ve programlardan öncelikle kendini sorumlu hissetmek
- Kimlerden hangi alanlarda yararlanacağını planlamasını yapmak
- Organize olmak. Neyin nerede olduğunu bilmek, gerekli her şeyi kolayda bulundurabilmek
- Detaya dikkat edebilmek Farklılık yaratan genellikle küçük şeylerdir.
- Başkalarından öğrenmeye hazır olmak.
- Yeni fikirlere açık olmak
- Güvenilir olmak.
- Yaratıcı şekilde düşünebilmek
- İyi bir espri duygusuna sahip olmak

NEDEN KENDİ İŞİM?

- Gerçekleştirmek istedikleri hayallerinin olması,
- Para kazanma arzusu,
- Bağımsız çalışma isteği,
- Çalışmalarının maddi/manevi karşılığını alamamaları,
- Bir işi yapıp yapamayacağını görmek,
- Bir hobiye işe dönüştürmek,
- Kendi kendinin patronu olmak,
- Kendi zamanını kendi kontrol etmek istemesi

GİRİŞİMCİNİN RİSKLERİ

- Nakit akışındaki aksamalar
- Stres
- Yalnızlık
- Yeterli zamanın olmaması
- Güvensizlik
- Çalışamazsa para kazanamayacak olması
- İşin çok çabuk büyümesi
- Müşterileri haberdar edememe
- Aile huzurunun bozulması
- Hayır diyememek
- Satıcı/Tedarikçilerle uğraşma

GİRİŞİMCİNİN ENGELLERİ

- ▶ Aile sorumluluğu
- ▶ Mevcut işte saplanıp kalmak
- ▶ Tek başına işe girişememek
- ▶ İş fikrinden emin olamamak
- ▶ Satış potansiyelinden emin olamamak
- ▶ İş yönetme yeteneğinden emin olamamak
- ▶ Yeteri kadar yardım/destek bulamama korkusu
- ▶ Başarısızlık korkusu
- ▶ Başarısızlık durumunda bir daha iş bulamama korkusu
- ▶ Mali riskler
- ▶ Diğer korkular

KENDİ İŞİNİN SAHİBİ OLMAK

Avantajları

- ▶ İzlemek yerine liderlik yapmak
- ▶ Fikirlerinizi uygulama şansı
- ▶ Yaratıcılığa açık
- ▶ Yüksek kazanç beklentisi
- ▶ Bağımsız çalışmak
- ▶ İş ortamını kontrol altında tutmak
- ▶ Emirler verebilmek

Dezavantajları

- ▶ Uzun ve düzensiz çalışma saatleri
- ▶ Geniş sorumluluklar
- ▶ Risk almak
- ▶ Gelirin düzensizliğı
- ▶ Daima finansmanla uğraşma zorunluluğı
- ▶ Zaman kısıtı
- ▶ Sürekli öğrenme gereğı
- ▶ İşleri delege edememe
- ▶ İdari ve bürokratik işler
- ▶ Başarının çalışanlara da bağılı olması

ÜCRETLİ ÇALIŞMAK

Avantajları

- Belirlenmiş sınırlı sorumluluklar
- Düzenli gelir
- Düzenli ve belirli çalışma saatleri
- Daha belirli bir gelecek
- Az risk
- Sınırlı kontrol görevi

Dezavantajları

- Emirleri uygulama zorunluluğu
- Yeteneklerin kolayca anlaşılmaması
- Sabit ücret
- Sınırlı sorumluluk/sınırlı yetki
- Yeni fikirleri kolaylıkla uygulayamama
- İşverene bağımlılık

İŞ FİKRİ BULMAK...

- Beyin fırtınası yöntemi
- Ters Beyin Fırtınası Yöntemi
- Düşünce Haritası
- Kontrol Listesi
- Gordon Yöntemi
- Sorun Çözümü Yaklaşımı
- Yatay Düşünme Yaklaşımı

BEYİN FIRTINASI

Alex Osborn tarafından 1930 yılında ortaya atılmıştır.

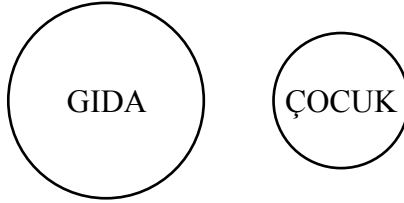
- Beyin Fırtınası esnasında;
- Eleştiri Yapma
- Serbest Atış
- Olabildiğince çok düşünce
- Fikirleri çağırıştır, uyar, geliştir, değiştir, birleştir.

TERS BEYİN FIRTINASI

- Beyin fırtınası, hangi düşüncelerle başarılı olunabilir temelinde yapılırken;
- Ters beyin fırtınası, ne şekilde başarısızlığa uğranılabilir temelinde yapılır.
- Ters beyin fırtınası ile yapılabilecek hatalar ve başarı engelleri aranır.

DÜŞÜNCE HARİTASI

Beyin fırtınasının değişik uygulama şekli, düşünce haritası kullanılarak yapılır. Burada düşünce ve uyarılma esastır.



KONTROL LİSTESİ

- Odaklanılan konu ile ilgili daha önce hazırlanmış sorular sorulur:
- Başka kullanım alanları olabilir mi?
- Kullanımın diğer şekilleri nelerdir?
- Yerine ne konabilir?
- Değişiklik yapmanın olanakları nelerdir?
- Boyutunu değiştirmek olanaklı mı?
- Tersine çevrilebilir mi?

GORDON YÖNTEMİ

- Beyin fırtınasından farkı; takımın üyeleri hedefi bilmez sadece takım lideri bilir.
- Hedef belli olmadığı için yaratıcılık, önyargılardan ve alışkanlıklardan arındırılmış olur.

BECERİ YAKLAŞIMI

- Kişinin sahip olduğu beceriler kuracağı iş hakkında da ipucu vermektedirler.
- Kaynakçılık, aşçılık, marangoz, ağaç işleri, yabancı dil tercümesi vs...
- Rekabetin yoğun olduğu bu tür alanlarda kendinize has farklılık yaratmak pazarda var olmayı da kolaylaştırır.

Örnek: Emekli olmuş bir muhasebeci yeni açtığı maket dükkanında gemi maketleri imal edip satmaktadır.

SORUN ÇÖZÜMÜ YAKLAŞIMI

- Birçok ürün veya hizmet sorunlara çözüm olarak ortaya çıkarılmıştır.

Örnek: Leke çıkarıcı

Post-it

Hırsızlık alarmları

Şişe tutucuları

- Hayatınızda karşılaştığınız, “ah keşke şöyle bir şey olsaydı, ne kadar rahat olurdu” dediğiniz şeyleri daha dikkatli irdeleyiniz.

SORUN ÇÖZÜMÜ İÇİN TAKİP EDİLEN AŞAMALAR

- Olguları/gerçekleri belirleyiniz: Mümkün olan en iyi şekilde sorunun ne olduğunu öğreniniz.
- Sorunun nedenini öğreniniz: Birkaç nedenden herhangi biri veya bunların herhangi bir kombinasyonu olabilir.
- Çözümler hakkında düşününüz: Buna başkalarıyla deneme/deney ve tartışmalar da dahildir.
- Mümkün olan çözümleri elemden geçiriniz: Bu çözümlerin olabilirliğini sııayınız.
- En iyi çözümü seçiniz: Tercih yapıp karar veriniz.
- Seçtiğiniz çözümü uygulayınız: Deneyip çalıştığını görünüz.
- Sonucu deęerlendiriniz: Sorun çözöldü mü?

İHTİYAÇLAR YAKLAŞIMI

- İnsanın ihtiyaçlarının karşılanması da bir nevi sorun çözümüdür.
- Temel ihtiyaçlarımız:
 - Yiyecek-içecek
 - Giyim
 - Barınma
 - Ulaşım
 - Eğlence
 - Bilgi
 - Arkadaşlık

YATAY DÜŞÜNME YAKLAŞIMI

- Meseleleri değişik açıdan ele almakta faydalı bir yöntemdir.

Örnek: İlan tahtaları

- Sabit ilan tahtaları
- Taşınabilir ilan tahtaları
- Döner hareketli ilan panoları
- Taşıtların üzerine yapıştırılan ilanlar
- LCD ilan ekranları

Başka bir örnek: Cam şişeler

- Klasik yuvarlak cam şişeler
- Köşeli şişeler
- Değişik şekilli parfüm şişeleri
- Süs eşyası niteliğinde cam şişeler

YATAY DÜŞÜNME YAKLAŞIMI

► Belli insan grupları hakkında düşünmek de fikir verebilir.

Örnek:

- Yeni doğanlar
- Emekleyen çocuklar
- İlkokul çocukları
- Ergenlik çağındaki gençler
- Yetişkinler
- Erken emekliler
- Emekli veya yaşlılar vs...

İŞ KURMAK İÇİN İHTİYAÇLARINIZ

- İş fikri
- Girişimcilik Nitelikleri
- Yönetim Bilgi ve Becerileri
- Kaynaklar

ÖNCE İŞ FİKRİ

- Girişimcinin piyasada, kendi bilgi ve deneyimine ya da kaynaklarına uygun bir konuyu “iş fırsatı” olarak tanımlaması gerekir.
- İş fikri bulmak için “çevrenize” bakın.
- İş Fikri bulmak için “dünyaya” bakın.
- Okuyun, araştırın, yenilikleri takip edin.
- Gazete okumaya artık ekonomi sayfalarından başlayın.

GİRİŞİMCİLİK NİTELİKLERİ

- Kendine Güven
- İş Fikrine olan İnanç
- Sebatkar olmak
- Zor şartlarda çalışmaya hazır olmak
- Karar almalı ve liderlik becerileri olmalı
- Yaratıcılık ve Fırsatları sezebilme yeteneği
- Eleştiriye açık olmak, kendini geliştirebilmek
- Hırslı ve mücadeleci olmak

YÖNETİM BİLGİ VE BECERİLERİ

- İşin gerektirdiği teknik ve işlevsel yöneticilik becerileri...
- Teknik olarak güçlü kişilerle çalışabilirsiniz.
- Kendinizi sürekli geliştirmek durumundasınız.

KAYNAKLAR

- ▶ İnsan kaynağı
- ▶ Hammadde Kaynağı
- ▶ Makine – Ekipman Kaynağı
- ▶ Öz kaynaklarınız (Nakdi, Gayrimenkul vb.)

SORUNLAR

Girişimcinin işi yürütme aşamasında karşılaştığı sorunların nedenleri dört aşamada ortaya çıkabilir:

1. İşin kuruluş aşaması öncesinde yetersiz araştırma ve hazırlıklardan kaynaklanan sorunlar,
2. Hazırlık ve kuruluş aşamalarında öngörülmemen sorunlar,
3. Kurulan iş sisteminin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar,
4. Zor koşullar ve zaman darlığı nedeniyle doğru iş kararlarının alınamamasından kaynaklanan sorunlar.

GİRİŞİMCİNİN ŞAPKALARI

- ▶ Girişimci Kişilik
- ▶ Teknisyen Kişilik
- ▶ Yönetici /Lider Kişilik

İŞ KURMAK İÇİN BİLGİLERİNİZ

Bir girişimcinin işini kurması için şu bilgilere sahip olması gereklidir:

- ▶ Teknik ve İşlevsel Bilgiler
- ▶ Planlama Bilgileri
- ▶ Yönetim Bilgileri

TEKNİK BİLGİLER

- ▶ Ürün Tasarımı
- ▶ Makine Ekipman İhtiyacı
- ▶ Malzeme Yönetimi
- ▶ Proje Planlama ve Kontrol
- ▶ Pazarlama
- ▶ Satış
- ▶ Personel Yönetimi
- ▶ İdari İşler
- ▶ Finansman Yönetimi

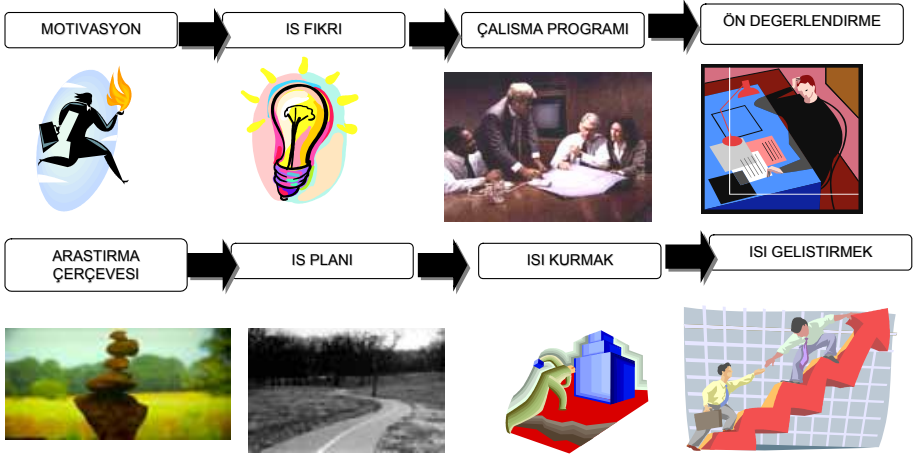
PLANLAMA BİLGİLERİ

- ▶ İş hacminin tahmin edilmesi
- ▶ Fırsatların ve olası sorunların belirlenmesi
- ▶ İşin gelişme eğiliminin tahmin edilmesi
- ▶ İşin genel stratejisinin belirlenmesi
- ▶ Hedeflerin belirlenmesi
- ▶ Gerçekleşen sonuçların izlenmesi
- ▶ Planlanan ile gerçekleşenlerin karşılaştırılması
- ▶ Planlanan gelir - gider ile gerçekleşen gelir-giderin karşılaştırılması

YÖNETİM BİLGİLERİ

- ▶ Liderlik
- ▶ İletişim
- ▶ Müşavirlik
- ▶ Görüşme-pazarlık-toplantı
- ▶ Eleman alma
- ▶ Personel yetiştirme
- ▶ Personel değerlendirme, yönlendirme, ödüllendirme
- ▶ Teşvik
- ▶ Katılım
- ▶ Sorun çözme
- ▶ Fırsatların yakalanması
- ▶ Krizlerle başa çıkma
- ▶ Zaman yönetimi
- ▶ Karar verme

İŞ KURMA SÜREÇLERİ ATMANIZ GEREKEN ADIMLAR



MOTİVASYON

- İhtiyacınız olan en önemli araç...
- İş kurma süreci uzun ve zorlu bir süreçtir.
- Bu süreçte yüksek motivasyona sahip olmanız hedeflerinize ulaşmanızı sağlar.

İŞ FİKRİ

- İş fikrinize olan inancınız motivasyon kaynağınızdır.
- Başarılı iş fikri ise yapılabilir, hayata geçebilir iş fikridir.
- İş fikri bulmak için Teknikleri kullanın.

ÇALIŞMA PROGRAMI YAPMAK

- İş fikrinin belirlenmesinden, işin kurulması, ürün ve hizmetlerin ilk müşterilere ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçte yer alan araştırmalar, planlamalar ve uygulamalar eksiksiz ve gerektiği kapsamda yapılmalıdır.
- Girişimcinin bunu başarabilmesi için iş kurma sürecinin tamamını içeren bir çalışma programı yapması ve süreç boyunca bu programı geliştirmesi gereklidir.

ÖN DEĞERLENDİRME

- İş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırmak uzun süreli ve yoğun kapsamlı bir çalışmadır. Girişimciler iş fikirlerini, yapılabilirlik araştırması detayında incelemeye almadan önce, genel özellikleri çerçevesinde kurulmalarına engel bir faktör olup olmadığını araştırmalıdır.
- İş kurma sürecinde ön değerlendirme çalışması, doğru bir seçime dayanmayan iş fikirleri için,

girişimcinin detaylı yapılabilirlik araştırması sürecinde zaman kaybetmesini engeller. Ayrıca birden fazla iş fikrinin hangisinin uygulanacağını belirlenmesi amacıyla da ön değerlendirme çalışması yapılır ve iş fikrini teke indirir.

1. Girişimcinin sahip olduğu iş fikrinin/fikirlerinin uygulanmasında **yerine getirilmesi mümkün olmayan bir yasal gereklilik, izin ya da ruhsat var mı?**
2. İş fikrinin uygulanması ve başarılı bir işletmenin kurulması için zorunlu olan ve **girişimci tarafından temini olanaklı olmayan özel bilgi, beceri, ustalık ve işgücü girdileri var mı?**
3. Kurmak istediğı işin genel çalışma şekli ve kendisinden talep edeceği **çabalardan girişimcinin yerine getirmekte zorlanacağı noktalar var mı?**
4. İş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli finansmanın yaklaşık büyüklüğü nedir? Girişimcinin ulaşabileceğı potansiyel kaynaklar açısından **gerekli finansman miktarı karşılanması olanaksız bir düzeyde midir?**
5. Hedeflenen ürünlerin üretiminde gerekli olan **teknik ve idari süreçlerin oluşturulması ve uygulanması girişimci için olanaksız mı?**
6. Girişimcinin **iş fikrinin temel başarı kriteri nedir?** Girişimcinin kuracağı işin başarı şansına yönelik genel değerlendirmesi nedir?

ARAşTIRMA ÇERÇEVELERİ

- Finansman
- Pazarlama
- Yönetim
- Teknik
- Doğru iş Modelinin belirlenmesi olarak, iş fikri ile ilgili araştırmaların yapıp iş fikrinin yapılabilir olduğundan emin olmak.

PAZAR ARAşTIRMASI

► AMAÇ:

- Yeni iş, yeterli geliri yaratabilecek mi?

► HEDEF KİTLE: Kim?

- Çocuklar,
- Özürlüler,
- KOBİ' ler,
- Sürücüler vs.

► HEDEF KİTLE: Nerede?

- İstanbul,
- Türkiye,
- Oturduğunuz site vs.

► HİZMET BÖLGESİ:

- Ulaşılabilecek müşterilerin içinde bulunduğu bölge...

POTANSİYEL SATIŞ HACMİ

- Belirlediğiniz alan içinde, hedef kitleden kaç kişi veya kurum bulunmakta?
- Potansiyel müşterilerin kaçı sizin sunduğunuz ürün/hizmet için para harcamakta veya harcayabilir?
- Belirlediğiniz pazar alanında, sizin ürün veya hizmetinizi halen kimler sağlıyor?
- Hedef kitle, sizin ürün veya hizmetinizi niçin alsın?

BU SORULARI YANITLAMAMIN YOLU: İKİNCİL KAYNAKLAR

► TÜİK

- Nüfus Sayımı Sonuçları
- Hane Halkı Harcamalar Anketleri
- Özel Amaçlı Pazar Araştırma Raporları

- Sanayi ve Ticaret Katalogları
- Sektörel Dernekler
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı)
- TSKB (Türk Sınai Kalkınma Bankası)
- İMKB Şirket Raporları
- Yerel Kütüphane ve Meslek Odaları

İNTERNETTE İŞİNİZE YARAYABİLECEK KAYNAKLAR:

- Devlet Planlama Teşkilatı – Özel İhtisas Komisyonu raporları www.dpt.gov.tr
- Kosgeb www.kosgeb.gov.tr
- İhracatı Geliştirme Merkezi www.igeme.gov.tr

Eğer yeni bir ürün veya hizmetiniz varsa; **Pazar araştırması** için:

- Doğrudan potansiyel müşteriyle konuşabilirsiniz:
 - Telefon görüşmesi
 - Yüz yüze görüşme
 - Posta anketi
 - Örnek ürün denetme-kullandırma
 - Odak grup çalışmaları

SONUÇ

Pazar araştırması sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşmış olmanız gerekir:

- ▶ İş Faktörü
- ▶ Rakipler
- ▶ Fiyat

İŞ FAKTÖRÜ

- ▶ İşinize has satış tahminine ulaşmanız gerekir.

Başka bir deyişle;

- ▶ İnsanların sizden ürün/hizmet almalarının nedenini bulmalısınız.
- ▶ İnsanlar ne gibi faydalar aramaktalar?
- ▶ Sizin sağlayacağınız ilave fayda nedir?

RAKİPLER

- ▶ Rakipleriniz hangi konularda pek de iyi değiller?
- ▶ Hizmet, kalite, tasarım, satış sonrası hizmet konularında zayıf tarafları var mı?
- ▶ Siz neyi daha iyi sunabilirsiniz?

FİYAT

- ▶ Pazar hangi fiyatı kaldırır?
- ▶ Sizin üretim maliyetiniz, her türlü masraf dahil, ne olacaktır?

DİKKAT:

- ▶ Rakiplerden daha düşük bir fiyat belirlemek DEĞİL,
- ▶ Ürünün sağladığı faydanın karşılığını veren MAKUL BİR FİYAT...

KAYNAKLARINIZ

- ▶ Hammadde, girdi
- ▶ Makine, ekipman
- ▶ İş yeri
- ▶ İş gücü
- ▶ Diğer

HAMMADDE - GİRDİ:

- ▶ Uygun kalite
- ▶ En iyi fiyat
- ▶ Nereden
- ▶ Doğrudan üreticiden

DİKKAT:

Ne olursa olsun PERAKENDECİDEN ALMAMAYA çalışın, çünkü PAHALIDIR.

MAKİNE - EKİPMAN:

- Yeni - ikinci el
- Uygun fiyat

DİKKAT:

Çoğu zaman kullanılmış iyi halde bulunan ekipman YARI FİYATINA bulunabilir. KÜÇÜK İLANLARA bakın.

İŞ YERİ:

- Evde çalışmak
- Tesis kiralamak
 - Sanayi siteleri
 - Ticaret merkezleri
- Tesis satın almak
- Mobil tesis kullanmak

DİKKAT:

- Doğru YER, doğru BÜYÜKLÜK,
- Belediye gibi KAMUSAL İZİNLER,
- Kira sözleşmelerinde HUKUKSAL yardım alın.

İŞ GÜCÜ:

- Aile mensupları
- Arkadaşlar
- Pozisyon ve görev tanımı
- Gerekli eğitim
- Ödül ve ceza sistemi

DİKKAT:

- İŞKUR
- MG danışmanlık gibi özel İK kuruluşları

MALİYETLER

- İşe başlama maliyetleri
- Hammadde, yardımcı malzeme

- İşçilik
- Genel giderler

İŞE BAŞLAMA MALİYETLERİ:

- Sabit yatırım malları (Makine, ekipman, demirbaş)
- Tesis kurulum
- Elektrik, su, atık su vs. tesisi
- Şirket kurma maliyetleri (Vergi, harç, teminatlar vs..)
- Resmi kurum kayıt masrafları (Ticaret, Sanayi Odaları vs.)
- Fikri haklarla ilgili masraflar (Patent, lisans vs.)

HAMMADDE VE YARDIMCI MALZEME MALİYETLERİ:

- Miktar
- Tutar
- Fire
- Paketleme
- İplik, Düğme vs...

DİKKAT:

Ürünün maliyetini hesaplarken FİRE PAYINI da katınız.

İŞÇİLİK MALİYETİ:

Direkt –Endirekt

- İşçilik/ Birim
- Saat başına ücret
- Sigorta, ücretli izin
- Toplam net çalışma saati:

Haftalık Toplam Ücret ve maliyetler

Haftalık Net çalışma saati

DİKKAT:

40 saatlik haftada genelde 30 saatlik NET ve VERİMLİ ÇALIŞMA yapılabilir.

GENEL GİDERLER:

DOĞRUDAN MALİYET = Malzeme+İşçilik maliyetleri

- BRÜT KAR = Satış Fiyatı - Doğrudan maliyet
- DOLAYLI MALİYET:

GENEL GİDER

Yıllık Tahmini Üretim miktarı

DİKKAT:

Üretim istenilen miktarda gerçekleşmezse, BİRİM DOLAYLI MALİYET yüksek olacaktır.

GENEL GİDERLER:

- Kira
- Vergi, SSK ve Bağkur ödemeleri
- Elektrik, su vs.
- Reklam - tanıtım
- İletişim – Telefon, internet vs.
- Posta
- Kırtasiye
- Ulaşım
- Bakım - onarım
- Danışmanlık (Muhasebe, hukuk, yönetim vs.)
- Banka
- Amortisman

EKONOMİK Mİ?

- Satış geliri tahmini – Doğrudan maliyetler = BRÜT KÂR
- Brüt Kâr – Dolaylı Maliyet = Vergi Öncesi Net Kâr
- Pozitifse **SORUN YOKKK!!!!!!**

DİKKAT:

Kârı ilk yıllarda işletmede **BIRAKIN Kİ** işiniz daha sağlıklı yürüsün.

VARSAYIMLAR!!!!

SATIŞ

- Satış yoksa İŞ DE YOKTUR.
- Satış KENDİ KENDİNE olmaz.

Doğru ürünü

Doğru fiyatla

Doğru yerde ve

Doğru zamanda bulundurmak ve bu ürünü de müşteriye tanıtmak gerekir.

FİYAT:

- Pazarın kaldıracabileceği yani müşterinin ödemeye hazır ve razı olduğu **FİYAT**

DİKKAT:

- Rakiplerin fiyatlarını **TAKİP ET**.
- Müşteri ürünün **BÜTÜNÜNE** bakar, sadece **fiyata değil**.

YER:

- Doğrudan satış
 - Uzaktan sipariş- Posta, telefon, internet vs.
 - Toptancı, bayi
 - Perakende
-
- Yani, müşterinizin malınızı **EN KOLAY ALABİLECEĞİ** yer...

TANITIM

- İyi mal üretip, iyi hizmetle desteklemek.
- Dikkat çekici bir isim...
- Sizi arayanlara, mektup yazarlara cevap vermek
- Medyaya haber olabilmek.
- Hedef kitleye uygun reklam vermek.
- Çevre edinip ilişkiler ağı kurmak.
- Kartvizit – Sizininki ve tanıştığınız kişilerinki...
- Sivil toplum kuruluşlarına üye olmak.
- Eğitim, seminer ve konferanslara katılmak.
- Fuar ve sergileri gezmek.

DİSİPLİNLER

- Tekrarlanan satışlar iyi ilişkiler üzerine kurulur.
- Ürün/hizmetinizi iyi tanıyınız.
- Müşterinin ihtiyacını iyi tespit ediniz.
- Ürün/hizmetinizin bu ihtiyacı nasıl karşılayacağını gösteriniz.
- İsrarcı satış tavrı, kısa vadelidir.
- İyi ilişkiler için müşteriye zaman ayırın.
- Ziyaret amacını önceden belirleyin.
- Ziyareti fazla uzun tutmayın.
- Konuştuğunuzun iki katı dinleyin.
- Olumlu – olumsuz tüm bilgileri toplayın.
- Verdiğiniz sözü tutun.

YASAL ÇERÇEVE

- ▶ Sermaye Şirketleri
 - Anonim
 - Limited
 - Komandit
- ▶ Şahıs Şirketleri
 - Hakiki şahıs şirketleri
 - Adi şirket
 - Kollektif şirket
 - Adi komandit şirket

TİCARET ÜNVANI VE İŞLETME ADI

- ▶ Ticaret işlemlerinde kullanılacak olan addır.
- ▶ İşletme adı, bu unvandan farklı olabilir.
- ▶ Türk, milli, Türkiye Cumhuriyeti gibi kelimelerin kullanılabilmesi için Bakanlar Kurulu’nun izni gerekir.
- ▶ Tüzel kişilerin ticaret unvanı, o ismi alan tüzel kişilikle aynı yasal statüsünde olmak zorundadır.

İŞLETMENİZLE İLGİLİ YASALAR

- ▶ Vergi Usul Kanunu
- ▶ Sosyal Sigortalar Kanunu
- ▶ Bağ-Kur Kanunu
- ▶ Türk Ticaret Kanunu
- ▶ İş Kanunu
- ▶ Umumi Hıfzıssıha Kanunu
- ▶ Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu
- ▶ Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu
- ▶ Odalar ve Borsalar Kanunu

FİNANSMAN

- ▶ Toplam iş kurma maliyetleri:
 - Arazi temin, düzenleme
 - Etüt-proje
 - Bina inşaat-tadilat
 - Makine - ekipman/montaj
 - Taşıma

- Genel giderler
- İşletme sermayesi
- Beklenmeyen giderler
- Diğer giderler

FİNANSMAN ORGANİZASYONU

► İşletme sermayesi:

- Satış gelirleri tahsil edilene kadar gerekli harcamalar işletme sermayesinden ödenir.
- İşletme sermayesini hesaplayabilmek için **Nakit Akış Tahmini** yapmak gerekir.

NAKİT AKIŞ TAHMİNİ:

- Aylık bazda, satılan mal/hizmetin ne zaman tahsil edileceği ve masrafların ne zaman ödeneceğini gösterir.
- En az 12 aylık hazırlanır.
- Giderler, Gelirlerden daha fazla olduğunda aradaki farkı, borçlanarak veya sermaye artışıyla finanse etmek gerekir.

DİKKAT:

- Satışlar istenilen düzeyde olmazsa veya maliyetler beklenilenden yüksek çıkarsa, **İŞLETME SERMAYESİ** ihtiyacı **YÜKSELİR.**
- İşletme sermayesini olabileceğinden **DÜŞÜK** hesaplamak **KENDİNİ KANDIRMAKTIR.**
- Daha **FAZLA SATIŞ**, daha **FAZLA İŞLETME SERMAYESİ** demektir.

İŞİNİZ İÇİN GEREKLİ PARAYI;

- Kendi servetinizden,
- Kişisel borç alarak,
- Başkalarını işinize sermaye koymaya ikna ederek,
- Ortaklık kurarak,
- Kredi alarak bulabilirsiniz.

FİNANSMAN YÖNETİMİ

- Sermayeyi temin etmek yetmez, yönetmek **DAHA ÖNEMLİDİR.**
- Nereye, ne kadar, ne zaman harcanacağı, eldeki nakdin nasıl değerlendirileceği **PLANLANMALIDIR.**

BÖLÜM – II.

PROJE YÖNETİMİ

NEDEN?

- Birden çok işletmenin ve çok kişinin işbirliği yapmasını gerektiren işlerde,
- Değişik ve birbirile ilişkili/ etkileşim içinde olan işlerin görevlere ayrılmasında,
- İlk kez karşılaşılan işlerin planlama ve uygulanmasında,
- Belirlenen sürede bitirilmesi zorunlu işlerde proje tekniklerine ihtiyaç artmış ve önem kazanmıştır.

PROJE NEDİR?

- Projeler, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, belirli bir amaca ulaşmayı sağlayacak sonuçları üretmek üzere insani ve fiziksel kaynakların bir araya getirildiği planlanmış faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanır.
- Projeler, büyüklükleri, amaçları ve süreleri açısından çeşitlidir.
- Projeler, bir topluluk içinde sınırlı girdilerle ve görece kısa bir zaman içinde somut çıktılar üretmek üzere başlatılabilir.
- Ya da daha uzun bir zaman dilimi içinde büyük mali kaynaklarla yalnızca fayda üreten projeler de olabilir.

PROJELERİN ORTAK UNSURLARI

- Başlama ve bitme noktaları vardır.
- Çeşitli görev, faaliyet ya da olayları kapsar.
- Bir takım farklı kaynaklar gerektirir.
- Her projenin kendine has şekilde planlanması ve kontrol edilmesi gerekir.
- Nasıl yapılacağına ilişkin prensipler aynı olacaktır. Ayrıntılar farklı olacaktır.

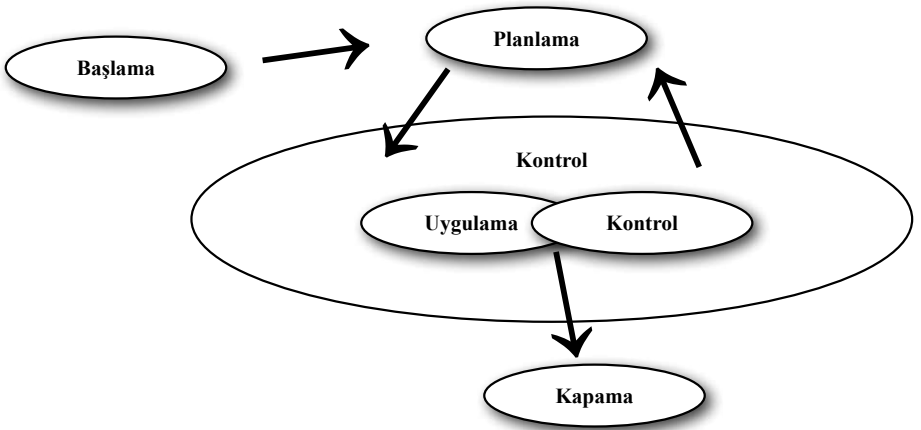
PROJE İŞLERİNİN FARKI

- Sonuç, bütçe ve zaman gibi üç kısıtlama altında yapılır.
- Yaratıcılık, yenilik gerektirir. Katkı katılımın yanı sıra davranış değişikliğini içerir.
- Bilgi toplama, proje oluşturma, uygulama, izleme, başka kuruluş ve kişilerle çalışma fonksiyonlarını gerektirir.
- Planlama ve organizasyon, rutin işlere göre aylarca devam edebilir.
- Etkin ve kültürel ihtiyaçlara duyarlı bir yönetimi gerektirir.

PROJE & RUTİN İŞ

Proje	Rutin İş
Normal iş yapısından farklı aktiviteler birbiri içinde ilişkili	Aktiviteler bölüm amaçları içinde birbiriyle ilişkili
Hedef ve süre belirli	Hedef ve süre genel
İstenen sonuç belirli	Sonuç belirlenmemiştir.

PROJE YÖNETİMİ METODOLOJİSİ



GEÇİCİ SÜREÇ

- Projeler geçici süreçlerdir, son hedefe ulaşıldığında proje tamamlanmış olacaktır.
- Bu yüzden projenin başarıyla tamamlanması için projenin erken safhalarında projenin bitiş noktası ya da ulaşılmak istenen hedefler tanımlanmalıdır.
- Birçok projenin bitmemesinin sebebi ise projeyi neyin sonlandıracağını tanımlanmamış olmasıdır.
- Projenin başarı kriteri taraflar arasında açık ve net bilinmelidir. (iş faktörü)
- Başarı kriteri ölçülebilir olmalı ve yönetsel (business) değerlerle dile getirilmelidir.
- Yönetsel dile getirme; ürünün piyasa araştırması, reklâm beklentisi, tanıtımının nasıl olacağı, rakiplerin durumu vb. çalışmaların sonucunda ürünün kabul edilebilirliğini ortaya koymaktır.

PROJENİN BAŞARISI

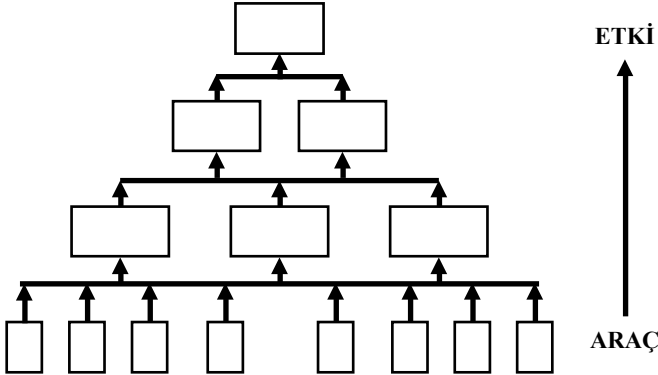
Bir projenin başarısı bir dizi faktör ile yakından ilişkilidir:

- İyi planlama
- Yeterli düzeyde örgütsel/kurumsal kapasite
- İşini iyi yapan ve motivasyonu yüksek bir proje ekibi
- Ortaklar arasında iyi ve açık bir işbölümü ve üstlenilen görevlerin yerine getirilmesinde kararlılık
- Projenin gerçek bir sorunu ele alması

HEDEFLER VE STRATEJİ

Durumun iyice kavranmasının ardından herkes nereye ulaşmayı umut ediyor ve bu hedefe nasıl ulaşılacak sorularının yanıtlarını vermek üzere projenin stratejisinin geliştirilmesine başlanır.

HEDEFLER AĞACI DİYAGRAMI



HEDEF

- Hedefler hiyerarşisindeki her düzeyi olabildiğince SMART hale getirmek yararlıdır.
- (SMART: Açık, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Amaca uygun ve Zamanı belirlenmiş)

PROJE YÖNETİMİ

- Bir amaca ulaşma yolunda girilen işlerin ve eylemlerin toplamıdır.
- Proje yönetimi ile işletme yönetimi arasında fark vardır.

İşletme yönetimi.

- İşletmenin işlevlerini etkin olarak yürütebilmesini sağlayacak biçimde yapılandırılır.

Proje yönetimi ise:

- Tüm bölümleri ve kurumları kapsamalldır.
- Değişik görevlere ilişkin planlama ve yönetim bulunmak zorundadır.

PROJE YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

- Görev kapsamı önceden belirlenmelidir.
- Ekip üyelerinin sayısal durumu ve nitelikleri uygulamada değişebilir.
- Ekip üyelerinin pozisyonları, işletmedeki pozisyonlarından bağımsızdır.
- Proje grubunun ömrü, proje süresiyle sınırlıdır.
- İşgücü, malzeme, zaman, para, teknoloji kaynaklarını kullanarak,
- Yapılması gereken işlemleri tanımlama, liderlik etme, izleme ve tamamlama işlevlerini yerine getirerek,
- Belirlenen performans ölçütlerine uygun, belirlenen maliyet çerçevesinde, belirlenen süre içerisinde,
- Organizasyonun ana çalışma sistemin bozmadan gerçekleştirilmesi sürecidir.

PROJE YÖNETİMİNDE BAŞARISIZLIĞA NEDEN OLABİLECEK ZAYIFLIKLAR

- Hazırlama ve uygulamada başarının temel unsurlarından bir veya birkaçının gözden kaçması,
- Doğru kararların, doğru zamanda alınması için gerekli disiplin eksikliği,
 - Projenin hazırlanmasından önce gerekli bilgilerin elde edilmesi için bir durum analizinin yapılması, sorunların çözömlenmesi ve önerilen işlerin hedeflerinin tanımlanması için gerekli işlemleri oluşturur.
 - Her proje, belirlenen maliyet ve belirlenen süre içerisinde ileri teknoloji kullanarak gerçekleştirilir.
 - Her proje farklı özellikler taşır ve tektir.
 - İnsani malzeme, zaman, para, enformasyon teknolojisi kaynaklarının kullanımını içerir.
 - Bir organizasyon sistemi içerisinde çalışmayı gerektirir.

PROJE YÖNETİMİNİN YARARLARI

- Amaç ve hedeflere ne zaman ve nasıl ulaşılacağını önceden belirler.
- Sürekli raporlama ihtiyacı minimuma iner.
- Zaman baştan belirlenir.
- Maliyet önceden belirlenir.
- Gerekli kaynakları ortaya koyar.
- Teknoloji açıklanır.
- Kontrol sisteminin kurulmasını sağlar.
- Görevlerin organizasyon şemasını gösterir.
- Ekip üyelerinin proje geliştirme, uygulama ve tahmin yeteneklerinin gelişmesini sağlar.

PROJE BAŞARISININ FAYDALARI

1- Organizasyon

- ▶ İsteneni sağlar (özelliklerine göre)
- ▶ İsteneni ihtiyaç duyulduğunda sağlar.
- ▶ İsteneni üzerinde anlaşılan maliyete göre sağlar. Bu ise;
 - Ticari başarı getirir.
 - Pazardaki yerini güçlendirir.
 - Nakit akışını ve bütçelerini sağlıklı bir biçimde planlayabilir.

2- Takım

- ▶ Ekibin etkinliği artar.
- ▶ Hüsrana uğrama duygusu ve stres azalır.
- ▶ Uyum getirir.
- ▶ İş tatminini artırır.

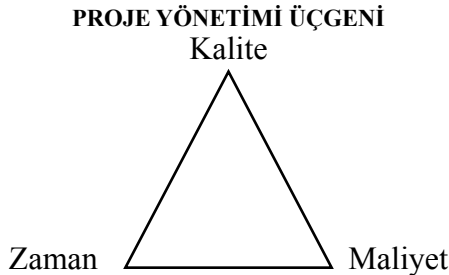
3- Kişisel

- ▶ Daha fazla kendini takdir
- ▶ Daha fazla iş güvenliği
- ▶ Hüsrana ve stresten uzak daha fazla fayda temin eder.

Bir proje üç evreden oluşur:

- 1- Proje için fikirler (proje oluşumu ve başlangıcı)
- 2- Projeyi gerçekleştirme,
- 3- Proje bitimi,

Bu son iki şık proje yönetiminin konusu olarak nitelendirilir.



PROJE YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

- ▶ Bir projenin başarılı sonuçlandırılabilmesi için proje yönetimi çok önemlidir.
- ▶ Bu da çeşitli yönetim alanlarının bir karimasından oluşur:

- Bütünleştirme Yönetimi
- Kapsam Yönetimi
- Zaman Yönetimi
- Maliyet Yönetimi
- Kalite Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İletişim Yönetimi
- Risk Yönetimi
- Satınalma Yönetimi

PROJE YÖNETİCİSİ KİMDİR?

- Bir projeyi yönetmek üzere görevlendirilen ve projeyi, mümkün olan en yüksek üretkenlik, en düşük belirsizlik ve risk ile yürütmekten sorumlu kişidir.
- Proje ekibini kurmak, hem de projeyi gerçekleştirirken yönlendirmekten sorumludur.

Sorumlulukları:

- Ekibin hangi niteliklere sahip kişilerden oluşacağını belirlemek,
- Ekibe dahil etmek,
- Görevlerini ve sorumluluklarını bildirmek,
- Ekibin gerekli kaynaklara ulaşmasını ve gerekli eğitimi almasını sağlamak,
- Ekibin proje ile ilgili görevlerini yerine getirmelerini sağlamak,

Liderlik; proje yöneticisinin en önemli aracıdır.

- Açık ve net olarak kullanmalıdır.
- Yönetici, ekibini hedeflere ulaşmak için motivasyon, cesaret ve yönlendirmeyi sağlamalıdır.

PROJENİN DOĞUŞU

- Yeni bir proje varlığının kabul edilmesidir.
- Proje doğuşu;

Proje tanımının yapılarak ön olurluk çalışmasının tamamlanmasına ve taslak planların hazırlanmasına kadar sürer.

PROJE HANGİ NEDENLERDEN ÇIKAR?

- Piyasada ortaya çıkan nedenler
- İşletme ihtiyaçları,
- Müşteri İstekleri,
- Teknolojik Gelişmeler,
- Yasal Sorumluluklar.

PROJENİN TANIMLANMASI

► Proje ihtiyaçları tam olarak ortaya konulduktan sonra, bu ihtiyaçları karşılayacak projenin ayrıntılı olarak tanımlanması gerekir.

► Bunun için;

Proje kapsamının belirlenmesi, zaman ve maliyet planları, ortaya çıkacak ürünün elde edilmesinde yapılacak çalışmalar ve gerekli belgelendirmeler.

Tanımlama safhasında üzerinde durulacak konular;

- Ürün Tanımı; Ortaya çıkacak ürünün kapasitesi,
- Stratejik plan; İlgili kuruluşun stratejik hedeflerine uygun olmalıdır.
- Geçmiş Projelere ait Bilgiler; Mevcut deneyimlerin yansıtılması,

PLANLAMANIN ÖNEMİ

- Projenin bütünü hakkında açık fikir edinilebilir.
- Kaynakların ne zaman ve nasıl harcanması konusunda bilgi verir.
- İşlerin birbirine bağılılığı, darboğazlar ve çözüm yollarının bulunmasına imkan verir.
- Planlanan ile gerçekleştirilen arasında karşılaştırma yapma, düzeltmelere fırsat verir.
- Ekip değişimi ile üçüncü kişilere bağımlılık gibi engellerin önceden bilinmesini sağlar.
- Projeye ilgi, benimsenme ve ihtiyaçların bilinmesini sağlar.

YÜRÜTME PLANI

Plan üç boyuttan oluşur;

1. Zaman boyutu, işlerin planlanması,
2. Para boyutu, proje fonlarının bütçeleme aracılığıyla denetlenmesi ile oluşur.
3. Kaynak boyutu, projenin kısıtlı kaynaklar (mekân, malzeme ve insan) kullanılarak nasıl bitirileceğidir.

Tek başına iyi bir planlama projenin başarıya ulaşmasını sağlamaz. İyi bir yönetim de vazgeçilmez koşuldur.

YÜRÜTME PLANINDA OLMASI GEREKENLER

- İlk adım projenin tanımlanıp belge haline gelmesi.
- Projenin özetlenmesi, sınırları, nelerin yapıp nelerin yapılamayacağı,
- Kısaca, örgütlü ve yönetilebilir bir biçime dönüşmüş olmalıdır.
- Kullanıcılar kimlerdir?
- Kullanıcıların ihtiyaçları nelerdir?
- Başlangıç noktası nedir?
- Teknik performans ihtiyaçları nelerdir?
- Proje süresi nedir?

- Proje riski ve boyutu nedir?
- Proje hedeflerine göre sınıflandırılmış iş listesi
- Ara hedeflerin listesi ve tanımları,
- Projedeki işlerin sırasını ve ilişkisini gösteren çizelge
- Proje ekip listesi ve görev tanımları,
- Her işin bütçe ve zamanlaması,
- Proje gelişmelerinin ilgililere nasıl aktarılacağı,
- Projenin kimin tarafından ve sıklık ve amaçla gözden geçirileceği

SINIFLANDIRILMIŞ İŞ LİSTESİ

- Bu çalışmalarda kişisel birikim ile geçmiş proje deneyimleri kullanılır.
- İş listelerinde işlerin anlamlı bir biçimde birleştiği ya da bitirildiği noktalardan ara hedefler (milestone) belirlenmelidir.
- Ara hedef belirlerken, ölçülebilirlik özelliği taşıyanlar seçilmelidir.

Ara hedefte olabilecekler;

- Ara proje teslimi,
- Müşteri toplantısı,
- Proje gözden geçirme toplantısı,
- Projeye devam et/etme kararı,
- Kalite ile ilgili kontrol.

KAYNAK PLANLAMASI

1. Faaliyetin adını ve amacını tanımla (Hangi sonuçla ilişkili)
2. Her bir faaliyetin öğelerini ayrıntılı olarak tanımla
3. Her faaliyetin süresini tanımla
4. Faaliyetler arasındaki bağlantıyı tanımla
5. Faaliyetin kimin tarafından yürütüleceğini tanımla

DOĞRULAMA KAYNAKLARI

- Neyin başarıldığını gösterecek bilgi kaynaklarıdır.
- Eğer bir bilgi kaynağı yoksa ve bu boşluk bir alan araştırması gerektiriyorsa faaliyetlere bu araştırmayı eklemek gerekir.
- Bu ekleme bir maliyet içeriyorsa o zaman bütçeye de yansıtılmalıdır.

RAPORLAMA

- Proje sürecinin her aşamasını kayda geçirmek ve belgelendirmektir,
- Temel bir yönetim aracı işlevi görür.

- Uygulamanın izlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur.
- Proje geliştirilirken önceden öngörülmesi mümkün olmayan şartların ortaya çıkıp çıkmadığının belirlenmesini sağlar.

KULLANILAN RAPORLAR

- Durum Raporu, Proje planına göre belirli bir aşamanın tamamlanmasından sonra hazırlanır. Projenin güncel durumu hakkında detaylı bilgi sağlar.
- Gelişme raporu, projenin yakından izlenmesini sağlar. Sık aralıklarla ve düzenli hazırlanır. Plana göre ilerleyip ilerlemediğini gösterir.
- Özel amaçlı raporlar, belirli bir soruna ya da konuya dikkat çekmek için hazırlanır. Biçimi, raporun hazırlanışına göre değişir.
- Toplantı tutanakları, toplantı özetleri, alınan kararlar, sorunlar, çözüm önerileri bulunur. Başvuru kaynağı olurlar.

PROJENİN BİTİRİLMESİ

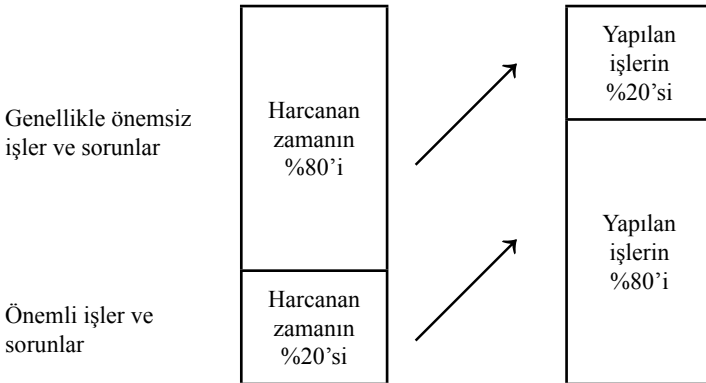
Projeler üç nedenle sona erdirilirler.

- Proje amaçlarına ulaşılmış ve başarılı olarak tamamlanmıştır.
- Projenin durdurulması gerekmektedir.
- Proje amaçlarına ulaşamamıştır. Başarısızdır.

“Doğru işleri yapmak, işleri doğru yapmaktan daha önemlidir...”

Peter Drucker

PARETO İLKESİ



ÖNEMLİ Mİ? ACİL Mİ?

Üst Düzey Yönetici Asistanısınız. Şirketiniz sizi 2 günlük bir eğitime gönderdi. Bu iki günlük süre için işlerinizi bir başka arkadaşınıza devrettiniz ancak eğitimin 2nci gününde şirketten gelen bir telefonla arkadaşınızın hastalandığı ve acilen şirkete dönmeniz gerektiğini öğrendiniz...

Ofise girdiniz...

Cuma saat 14:45, mesai 18:00'da bitiyor

10 önemli ve acil iş sizi bekliyor...

ZAMAN KAYBETTİRİCİLER

- ▶ Sorunları çözmek için gerekli bilginin yetersizliği
- ▶ Sorun yaratan astlar veya üstler
- ▶ Yetki devretmeme
- ▶ Gereksiz veya gereğinden uzun telefonlar
- ▶ Yemek, çay, sigara molaları
- ▶ Özel ziyaretler
- ▶ İşle ilgili dokümanların eksikliği
- ▶ Bilgisayar veya diğer teknik ekipmandaki eksikler, sorunlar
- ▶ Teknik ekipmanı kullanma beceri ve bilgisinin eksikliği
- ▶ Hazırlıksız girilen toplantılar
- ▶ Kişilere gösterilen özel ilgi
- ▶ Kişisel ilgiler
- ▶ Önceliklerin belirlenmemiş olması
- ▶ Kötü ve yanlış iletişim
- ▶ Birden fazla işi aynı anda yapma çabası
- ▶ İşleri sürüncemede bırakma
- ▶ Organize olamama
- ▶ Hayır diyememe
- ▶ Ben yapacağım tutkusu
- ▶ Herkesi işin içine katmak
- ▶ Ani kararlar
- ▶ Yetersiz denetim ve kontrol, hataların zamanında fark edilememesi

ZAMANIN YÖNETİLMESİ

- ▶ İnsan zamanı yönetemez, zaman insanın denetimi dışında “dakikalar” tarafından yönetilir.
- ▶ Çözüm zamanın yönetilmesi değil, zaman içinde insanın kendisini yönetmesidir.

ZAMANIN PLANLAMASI

► İş ve Özel Yaşam Dengesinin Kurulması

• ÖZEL HAYATIN PLANLANMASI

- Kişisel Öncelikler
- İlişkilerin Yönetilmesi

► İŞ HAYATININ PLANLANMASI

- İş Önceliklerinin Belirlenmesi
- Planlama
- Organize Olma
- Uygulama ve Sorunların Çözülmesi

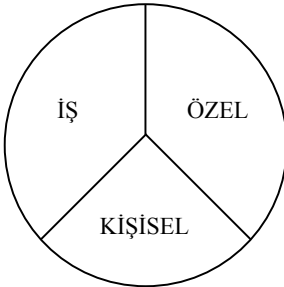
HAYATIN PLANLANMASI

► Uzun Vadeli Hedeflerimiz (yaşamımız boyunca)

► Orta Vadeli Hedeflerimiz (1 – 5 yıl)

► Kısa vadeli Hedeflerimiz (bugün – 1 yıl)

- Özel Yaşamımıza İlişkin Hedeflerimiz
- Kariyer Hedeflerimiz
- Sosyal Hedeflerimiz
- Eğitimimiz
- Geçmiş İş Tecrübelerimiz
- Hobilerimiz
- Sosyal Alanımız (Ailemiz, Arkadaşlarımız, güvendiğimiz kişiler)
- Gelecekle ilgili beklentilerimiz
- Güçlü ve zayıf yönlerimiz



DOĞRU



YANLIŞ

- Kişisel zamanı azaltamazsınız, yemek yemeniz, uyumanız gerekiyor...
 - İş zamanını kısaltamazsınız, işten atılırsınız...
 - Özel hayatınızdan ödün veremezsiniz, sosyalleşme ihtiyacı en büyük ihtiyaçlardandır...
- O HALDE ZAMANININIZI DOĞRU PLANLAYIN...

ZAMANIN PLANLANMASI

Zamanın planlanmasında öncelik sıralaması;

- Kişisel zamanın planlanması
- İşin planlanması
- Özel hayatın planlanması

KİŞİSEL ZAMANIN PLANLANMASI

- Kişisel zamanınızda yapmanız gerekenleri ve yapmak istediklerinizi belirleyin;
 - Uyumak
 - 3 öğün yemek yemek
 - Gazete okumak vs
- Bunlar için harcayacağınız zamanı belirleyin
 - Bu faaliyetleri gün içerisinde olması gereken dilimlere yerleştirin

İŞİN PLANLANMASI

- Günlük rutin işlerinizi yazın ve bunları bir plana oturtun
 - Dosyalama ve yazışmalar
 - E-maillerin okunması ve cevaplanması
 - Toplantı, seyahat, konaklama organizasyonlarının yapılması
 - Yöneticinizin ajandasını tutmak
- Günlük rutin işleriniz dışında ortaya çıkabilecek planlanmamış işler için zaman ayırın
 - Telefonlar
 - Ziyaretçiler
 - Planlanmamış raporlar
 - Yöneticiniz ve diğer çalışanlar ile iletişim
- Tamamlayıcı görevlerinizi belirleyin ve bunları diğer işlerinizi aksatmadan yapılması gereken saatlere yerleştirin
 - Ofis düzenlemesi
 - Çiçek, davetiye gönderilmesi

- ▶ GÜN planlama dönemlerinin en önemlisidir, GÜNÜNÜZÜ başlamadan yani işinizi bitirmeden planlayın...
- ▶ Ay ve Yılsonunda elde edilen sonuçlar her gün elde edilenlerin toplamıdır...
- ▶ Günlük planlama ertesi gün üzerinde hakimiyet sağlar;
 - Bilinçaltınız fikir ve çözümler üretir
 - İşe zihnen hazırlanmış gelirsiniz

KENDİNİZE SORMANIZ GEREKEN SORULAR

- ▶ Ne yapmam gerektiğini biliyor muyum?
- ▶ Nasıl yapmam gerektiğini biliyor muyum?
- ▶ Ana önceliklerim neler?
- ▶ Ne zaman yapmalı?
- ▶ Nasıl yapmalı?
- ▶ Neler delege edilebilir?
- ▶ İşimi yapmak için gerekli yetkilere ve kaynaklara sahip miyim?

ÖZEL HAYATIN PLANLANMASI

▶ Özel hayatımız iş ve kişisel zamanımızdan artan zamanlarda yaşayabildiğimiz YAŞAMIMIZIN EN ÖNEMLİ PARÇASIDIR...

▶ Çok çalışmak verimli çalışmak değildir, TAM TERSİ ÇOĞU DURUMDA VERİMİ DÜŞÜREN BİR FAKTÖRDÜR...

- ▶ Özel hayatınızda yapmak istediklerinizi belirleyin;
 - Kesinlikle yapmak zorunda olduklarınızı belirleyin (eşinize, çocuklarınıza zaman ayırmak, anne-babanızı ziyaret etmek vs)
 - Yapmak zorunda olmayıp yapmak istediklerinizi belirleyin (hobileriniz vs)
 - İş ve kişisel yaşamınızdan artakalan zamanı belirleyin
 - Özel hayatınız içindeki öncelikleri belirleyip planlayın...

İŞ'TE ZAMAN PLANLAMASI

- ▶ Sürüncemede bırakmayın, karar verin ve uygulayın
 - Sürüncemede bıraktığınız işleri belirleyin ve hızla çözüme kavuşturmaya başlayın
 - Mükemmellik arayışına girmeyin, “mükemmel iynin düşmanıdır”...
 - Zor iş yoktur, yapılmamış iş vardır
- ▶ İşleri önceliklerine göre düzenleyin
- ▶ Her işiniz için bir zaman sınırı koyun
- ▶ Çalışma ortamınızı çalışma alışkanlıklarınıza göre düzenleyin

- Masanızın üzerindeki dağınıklığa bir düzen verin
 - Elinizdeki işler hariç ne varsa masanızın üzerinden kaldırın
 - Sizden başkasının masanıza kağıt bırakmasına izin vermeyin
 - Elinizdeki işi tam olarak tamamlayıp masanızdan kaldırmadan başka bir işe geçmeyin
 - Bitirdiğiniz işi gereken yerlere teslim edin veya dosyalayın
- İşinize yaramayan her şeyi çöpe atın
- Sağlıklı bir dosyalama sistemi oluşturun
- Ajanda kullanın ve ajandanız her zaman güncel olsun
- Yazışmalarınızı mümkün olduğunca kısa yazın
- Mümkün ise bir hızlı okuma eğitimi alın

ZAMAN KAYBETTİRİCİLERİN ENGELLENMESİ

- Ziyaretçiler
 - Randevusuz ziyaretlerden kaçınmaya çalışın
 - Ziyaret saatlerini mümkünse daha yorgun olduğunuz öğleden sonra saatlerine planlayın
 - Ziyaretçilerle odanızın dışında buluşun
 - Ziyareti zamanla sınırlayın
 - Belirli aralıklarla düzenli olarak buluşun
- Açık Kapının Kapatılması
 - Açık kapı politikaları verimi düşüren politikalardır. Kapınızı kapatın
- Telefon
 - Telefon doğru şekilde kullanıldığında diğer iletişim araçlarına kıyasla büyük ölçüde zaman kazandırır
 - Konuşmalarınızı kısa tutun, sizi arayanlara konuşabileceğiniz süreyi belirtin
- Toplantılarınıza hazırlanın ve mümkün olan en kısa sürede bitirin
- Kararsızlıkla mücadele edin, en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir
- Mümkün olan her durumda yetki delege edin

RİSK YÖNETİMİ

- Proje planı tahminlerle oluşturulur. Her zaman belirsizlik içerir. Bu belirsizliklerde potansiyel risk oluştururlar.
- Riskler, proje gidişini ters yönde değiştirebilir. Risk Yönetimi bu durumların tanımlanması, değerlendirilmesini önlemek ya da etkisini azaltmak yönünde gerekli denetimlerin uygulanması ve alternatiflerin planlanmasını içerir.

RİSK YÖNETİMİ TÜRLERİ

- Zamanlama riski, yetersiz zaman ayrılması,
- Maliyet riski, maliyetin iyi hesaplanması,

- Teknik risk, (ürünün oluşturulması)
- Operasyonel risk, ürünün gereksinimleri karşılayamaması,
- Tahmin edilemeyen riskler, düzen değişiklikleri, doğal afetler, çevresel faktörler,
- Tahmin edilebilen (fakat belirsiz) durumlar, Pazar değişiklikleri, enflasyon, döviz kuru değişiklikleri, vergiler v.b.

√ Proje yöneticisi, risk unsuru taşıyan bir durumla karşı karşıya oldukları zaman, bu durumun nasıl ve ne zaman etki yaratacağını görebilmelidir.

√ Risk yönetimi, proje yöneticisinin daha iyi karar alabilmesini sağlayan araçtır.

√ Risk yönetiminin iki ana unsuru;

1. Riskin değerlendirilmesi,
2. Riske karşı planlama yapılması.

RİSK DEĞERLENDİRİLMESİ

► Risk değerlendirilmesi üç adımdan oluşur;

1. Risklerin tanımlanması,
2. Analiz edilmesi,
3. Önceliklerin belirlenmesi.

RİSKE KARŞI PLANLAMA

► Dört adımdan oluşur;

1. Riskleri ortadan kaldırmaya/azalmaya yönelik planlama,
2. Risk planının yürütülmesi,
3. Proje sonuçlarının değerlendirilmesi,
4. Alınan önlemler ile proje sonuçlarının belgelenmesi.

BÖLÜM – III

YAPILABİLİRLİK ÇALIŞMASI EĞİTİMİ

GÜNDEM

Pazar Araştırması

- Sektörel bilgiler
- Rekabet
- Müşteri piyasası
- Girdi piyasası
- İşgücü piyasası
- Pazar Araştırma Formu

Yapılabilirlik Raporu

- İşletme Bilgileri
- Ekonomik İnceleme
- Teknik İnceleme
- Mali İnceleme
- Sonuç

PAZAR ARAŞTIRMASI

Girişimcinin :

- Pazardaki mevcut gelişmelerin farkında olması
- Ne tür kişilere ve şirketlere satış yapması gerektiğini bulması
- Ürettiği ürün/hizmet için bir ihtiyaç olup olmadığını belirleyebilmesi
- Pazarın büyüklüğünü
- İnsanların hangi satış kanallarını tercih ettiklerini bulması
- İş i kurmak için ortaya para koymadan önce tam olarak hazırlıklı olması
- Mali destek sağlayacak taraflara pazarı tamamen araştırdığını gösterebilmesi.
- Kurulan iş in hedeflerine ulaşması için nelerin yapılması gerektiğini tam olarak anlaması önem taşır.

YAPILABİLİRLİK RAPORU

Pazar araştırması:

- Sektörel bilgiler
- Rekabet
- Müşteri piyasası
- Girdi piyasası
- İşgücü piyasası
- Pazar Araştırma Formu

Sektörel Bilgiler:

İş fikrinin içinde bulunduğu sektörün özellikleri:

- ▶ Sektörün genel ekonomi içindeki konumu ve geleceği
- ▶ İşletme sermayesi ihtiyacı
- ▶ Rekabet yoğunluğu
- ▶ Rakiplerin gücü
- ▶ Girdi piyasalarındaki rekabet
- ▶ Kar düzeyleri
- ▶ Sektöre giriş ve çıkış kolaylığı

Rekabet:

En temel soru:

Potansiyel müşteriler, bugün, benzer ürün/hizmeti nereden temin etmekte?

Rakipleri araştırırken:

- ▶ Üretim kapasiteleri
- ▶ Ortalama kapasite kullanım oranları
- ▶ Üretim maliyetleri ve satış fiyatları
- ▶ Dağıtım kanalları ve teslimat özellikleri
- ▶ Satış sonrası hizmetleri
- ▶ Kalite anlayışları
- ▶ Pazar payları
- ▶ En başarılı oldukları müşteri grupları
- ▶ İşletme sermayesi güçleri
- ▶ Stok tutma güçleri
- ▶ Yerleşim yeri özellikleri
- ▶ Sahip oldukları imaj göz önünde bulundurulmalıdır.

Müşteri Piyasası:

Hedef kitleyi belirlerken Hedef kitlenin:

- ▶ Seçme
- ▶ Satın alma kararının verilmesi
- ▶ Alım
- ▶ Kabul süreçleri
- ▶ Ödeme alışkanlıkları
- ▶ Ürün/hizmetin kullanıldığı yerler ve koşulları gibi davranışları belirleyicidir.

Hedef kitlenin Talebi ve gelişimi:

Hedef kitlenin talebinin özellikleri

- Yaz aylarında kreşlere olan talebin düşmesi
- İnşaat sektöründe yaz mevsiminde hareketlilik yaşanması
- Cep telefonunda trendler ve ikinci el piyasası
- Uzun vadede sektörel gelişim

Hedef kitle belirlenirken sizin özellikleriniz:

- Ürün/hizmetinizin kalitesi
- Rekabet gücünüz
- Fiyatınız
- Finansman gücünüz
- Sunduğunuz ödeme seçenekleri vb. önemli rol oynar.

Hedef kitleyi araştırırken:

Demografik veriler

- Hedef bölgedeki nüfus
- Nüfus artış hızı
- Göç oranları
- Yaş gruplarının dağılımı
- Çalışan nüfus
- İş ve meslek gruplarının dağılımı
- Ortalama aile büyüklüğü

Gelir ve tüketim verileri

- Bölgenin GSYİH'daki payı
- GSYİH'nin tarım, imalat, ticaret ve hizmet sektörlerine dağılımı
- Sektörel gelişme eğilimleri
- Kişi başına düşen milli gelir
- İş ve meslek gruplarının ortalama gelir düzeyi
- Ortalama harcama düzeyi

Girdiler:

- Ürün/hizmetle ilgili girdiler nelerdir?
- Girdiler nerelerden temin edilebilir?
- Tedarikçilerin yapısı, çalışma şartları nelerdir?

İşgücü:

- Üretimle ilgili gerekli işgücü nereden bulunabilir?
- İşgücünün profili nedir?
- Çalışanların alışkanlıkları, davranış kalıpları nasıldır?
- Ücret seviyesi nedir?

Pazar Araştırma Formu:

Müşteriler Şirketse:

- Şirket adı, adresi, iletişim bilgileri,
- Ürün yelpazeleri,
- Şirketin büyüklüğü,
- Satın alma sorumlusu,
- Ne kadar alım yaptıkları, ne zaman alım yaptıkları,
- Ortalama satış fiyatı, uygulanan satış indirimleri ve vadeler,
- Satın alırken dikkat ettikleri hususlar,
- Şu anki tedarikçileri (Yani rakibiniz) vs..

Müşteriler Şahıs ise (Kadın-erkek ayrımı yaparak) :

- Yaş grupları, gelir grubu, nerede yaşadığı,
- Potansiyel müşterilerin toplam sayısı,
- Satın alırken dikkat ettikleri hususlar
- Ne sıklıkla, ne zaman alım yaptıkları,
- Ne kadar fiyat ödedikleri, ödeme koşulları,
- Hangi satış kanalından aldıkları,
- İlgilendikleri promosyon şekli,
- En uygun satış yöntemi vs.

Rakipler:

- Şirket adı, adresi, iletişim bilgileri,
- Ürün yelpazeleri,
- Şirketin büyüklüğü, Pazar payı
- Güçlü ve zayıf yanları, onlara göre avantaj-dezavantajlarınız,
- İşinize karşı oluşturabilecekleri tehditler,
- Rakibin müşterilerinin bulunduğu yer,
- Uyguladıkları fiyatlar,
- Rakibin kendini tanııtma yöntemi,
- Ürün/hizmetinizin rakibinkiyle kıyaslanması

Özet:

Pazar Büyüklüğü:

- ▶ Tahmini Pazar büyüklüğü (TL)
- ▶ Müşterilerin tahmini sayısı
- ▶ Satışların yükseldiği ve düştüğü dönemler

Rekabet:

- ▶ Toplam firma sayısı
- ▶ En büyük rakipler ve Pazar payları

Fiyatlandırma:

- ▶ Tüketicilerin ödemeye razı olduğu fiyat
- ▶ Rakiplerin ortalama fiyatı
- ▶ Sizin fiyatınız
- ▶ Sizin İndirim veya promosyonunuz

YAPILABİLİRLİK RAPORU

İşletme Bilgileri

- ▶ İşletmenin adı
- ▶ Yatırım Tutarı
- ▶ Yasal Statüsü
- ▶ Ortaklık Yapısı
- ▶ Ortaklar, Payları, Görevleri, İşletmeye Katkıları
- ▶ Gerekli izinler, ruhsatlar vs

Ekonomik İnceleme

- ▶ Ürün
- ▶ Sektör Analizi
- ▶ Pazar Analizi
- ▶ İşletme Analizi
- ▶ Satış tahminleri

Ürün:

- ▶ Ürünün tanımı
- ▶ Kullanım alanları
- ▶ İkame ürünler

Sektör Analizi:

Arz

- ▶ Hammadde
- ▶ Kapasite
- ▶ Üretim
- ▶ İthalat ve ihracat
- ▶ Yurtiçi talep

Talep

- ▶ Hammadde
- ▶ Ürün

Fiyatlar

Pazar Analizi:

Pazar özellikleri

- ▶ Arz – Rakipler:
- ▶ Pazardaki konumları
- ▶ Pazar payları
- ▶ Planları
- ▶ Harcamaları
- ▶ Güçlü ve zayıf yanları

Talep

- ▶ Müşteriler

Gelecek beklentileri

İşletme Analizi:

- ▶ İşletmenin gelişimi
- ▶ Yönetim yapısı
- ▶ Müşteri analizi
- ▶ Risk analizi
- ▶ Pazarlama ve Satış Sistemi
- ▶ Güçlü ve zayıf yanları
- ▶ Büyüme beklentileri

Satış Tahminleri:

- ▶ Genel ekonomik durum
- ▶ Talebin ve arzın durumu ve değişkenliği
- ▶ Talebin bölgeselliği
- ▶ İkame ürünler ve tehditler
- ▶ Oligopol, yatay-dikey entegrasyon
- ▶ Teknolojik gelişmeler
- ▶ Devlet politikaları vs.

Teknik İnceleme

Temel üretim süreçleri

- ▶ Üretim sistemi
- ▶ Üretim İş Akışı
- ▶ Makine- ekipman
- ▶ Hammadde ve girdiler
- ▶ İşgücü
- ▶ İşyeri özellikleri

Üretim Sistemi

- ▶ Uygun ölçek
- ▶ Uygun teknoloji
- ▶ Uygun makineler
- ▶ Üretimdeki darboğazlar
- ▶ Gelecekteki kapasite büyütme planları
- ▶ Vardiya sayısı

Üretim İş Akışı

- ▶ Ürün Tasarımı
- ▶ Hammadde ve malzeme seçimi
- ▶ Hammadde ve malzemenin işlenme adımları
- ▶ Makine- ekipmanın hazırlanması
- ▶ Kontrol ve izleme işlemleri
- ▶ Paketleme
- ▶ Depolama
- ▶ Taşıma
- ▶ Satışa ve sonrası hizmet
 - Eğitim,
 - Garanti,
 - Danışmanlık vs..

İş Akış Şeması

- Hangi aşamada
- Hangi makine
- Araç
- Malzeme
- Ne tür işçilik
- Hangi bilgi gerekli olduğunu gösterir.

Üretimde alternatif metotlar

- Rakipler
- Yayınlar bu konuda bilgi verir.

Alternatif metotlar için başvuru kaynakları

- KOSGEB
- Üniversite
- Araştırma enstitüleri
- Sanayi ve ticaret odaları
- Müşavirlik firmaları
- İnternet

En uygun işletme teknik yapısı ve ölçeği

- Ürün/hizmetin müşterilere sunulacak düzeye kadar aşamalar nelerdir?
- Bu aşamaların birim ürün/hizmet için süreleri nedir?
- Bu aşamalarda gerekli makine-ekipman nelerdir?
- Bu aşamalarda gerekli işgücü nedir?
- Bu aşamalarda gerekli bilgiler nelerdir?

En uygun işletme teknik yapısı ve ölçeği

- Ürün/hizmetin iş akışının çeşitli bölümleri için alternatif metotlar var mıdır? Nelerdir?
- İş akış şemasında gösterilen üretim sisteminin kapasite özellikleri nedir?
- Satış tahminlerine göre kapasite kullanım oranı ne olacaktır ve dönemsel olarak ne şekilde değişecektir?

Makine- Ekipman ihtiyacı:

- En ekonomik
- En uygun
- Fayda/Maliyet Oranı yüksek olan

Ekonomik olmak için:

- ▶ Alım maliyeti
- ▶ İşletmeye alım maliyeti
- ▶ İşletirken kullanım gider maliyeti
- ▶ Arıza-bakım maliyeti ve kolaylığı

Makine-ekipman seçerken:

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

İşletmeye alma maliyeti:

- ▶ Montaj
- ▶ Deneme üretiminde destek
- ▶ Yedek parça seti
- ▶ Garantiler
- ▶ Eğitim ve staj imkanı
- ▶ İthal makine ise ülkemizdeki temsilci firmanın özellikleri

En uygun makine-ekipmanın seçimi:

- ▶ Her iş adımı için gerekli makine-ekipmanın teknik özellikleri nelerdir?
- ▶ Her bir makine-ekipmanın kapasitesi ne olmalıdır ve kaç adet makine-ekipman gereklidir?
- ▶ Piyasada bu özellikleri sağlayan makine-ekipman nelerdir?
- ▶ Piyasada bu tür makine-ekipmanı sağlayan hangi firmalar vardır?

En uygun makine-ekipmanın seçimi:

- ▶ Firmalar makineleri hangi fiyatla satmaktadırlar?
- ▶ Firmalar makine-ekipmanı hangi ödeme şartıyla satıyorlar?

- Firmalar makinelerin satışında hangi ek hizmetleri vermekteler?
- Firmalar bakım ve onarım konularında ne tür servis olanaklarına sahiptir?

Üretim girdileri:

- Hammaddeler
- Yardımcı maddeler
- İşletme malzemeleri
- Birim ürün/hizmetteki girdi maliyeti
- Girdilerin özellikleri
- Birim ürün/hizmet içindeki miktar
- Girdilerin özel bekleme ve taşıma koşulları
- Depolama koşulları
- Üretimdeki genel kayıp oranları
- Fiyatlardaki değişimler

Üretim girdilerini araştırırken:

- Üretimde kullanılacak hammadde ve malzemeler nelerdir?
- Birim ürün için gerekli hammadde ve malzeme miktarları nelerdir?
- Üretim planına göre hammadde alım ve depolama planı nedir?
- Hammadde ve malzemelerin piyasadan alınıp, ürüne dönüşüncüye kadar geçirdikleri aşamalar nelerdir?
- Hammadde ve malzemelerin kullanılması ya da saklanması sırasında yapılması gerekenler nelerdir?
- Hammadde/ malzemelerin işletmeye ulaşım şekilleri nedir?
- Hammadde/ malzemelerin temin edileceği yerler nelerdir?
- Hammadde/ malzemelerin temininde sezonluk değişimlerin etkisi nedir?
- Satış ve ödeme şartları nelerdir?
- Birim ürün için hammadde ve malzeme maliyeti nedir?

İşgücü:

- Ana iş grupları
- Görevler
- Görevlere uygun işgücü nitelikleri
- Makine-ekipmanın özellikleri, kapasitesi ve sayısı
- İşgücünün bulunduğu yer

İşgücünü belirlerken:

- İş akışı adımlarına göre kurulması planlanan iş grupları nelerdir?
- Gerekli işgücünün iş gruplarına göre nitelikleri ve sayısı nedir?

- İşgücü nereden temin edilecektir?
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklerde işgücü temin etmek için planınız nedir?
- İşgücüne gerekli nitelikleri kazandırmak için eğitim gerekli mi?

İşyeri:

- İşyerinin yerleşim yeri veya konumu
- İşyerinin sahip olacağı teknik özellikler
- Enerji
- Açık-kapalı alan
- Aydınlatma, ısıtma vs.

İşyeri yerleşim yeri:

- Müşteri potansiyelinin bulunduğu yerler
- Rakip firmaların yerleşimleri
- Ürün/hizmetin müşterilere ulaştırılma şekli
- Tedarikçilerin yerleri
- Hammadde/malzemenin işletmeye ulaştırılması
- İşgücü gereksinimi ve işgücü ücretleri
- Arazi gereksinimi ve bedelleri
- Enerji ihtiyacı
- Teşvikler ve bölgesel mevzuat
- İklim şartları
- Çevre

Kuruluş yerinin seçimi:

- Hammaddeyi en ekonomik şekilde ulaştırmak
- Ürün/hizmeti en ekonomik şekilde müşteriye ulaştırmak
- İşgücünü ve diğer işletme girdilerini en ekonomik şekilde temin etmek

İşyerinin kurulması:

- Bina
- Açık –kapalı alan ihtiyacı
- Destek sistemlerinin tasarımı
- Elektrik, su, ısıtma, havalandırma
- Makine parkının yerleşimi
- Depolama
- İşletmenin gelecekteki genişleme ihtiyacı

İşyerinin yerleşim yerini seçerken:

- ▶ Kuruluş yeri gereksinimi nedir?
- ▶ Açık –kapalı alan ihtiyacı nedir?
- ▶ Kuruluş yerinin özellikleri nelerdir?
- ▶ Kuruluş yerini belirlerken hangi faktörlere dikkat etmelidir?
- ▶ Kuruluş yeri işletmenin gelecek planlarına uygun mu?
- ▶ Kuruluş yeri nasıl temin edilecek? Maliyeti nedir?
- ▶ İşyeri binası ve çevre alanları büyüklükleri nedir?

İşyeri binasını seçerken:

- ▶ Departmanlara ayrılacak alan büyüklükleri nedir?
- ▶ Bina içi yerleşim nasıl olacaktır?
- ▶ Bina dışı alan nasıl düzenlenecektir?
- ▶ İşletmeye uygun elektrik, su, ısıtma, havalandırma ve diğer teknik sistemler hangi özelliklere sahip olmalıdır?
- ▶ Büro donanımları ihtiyacı nedir?

Başlangıç Yatırımı:

- ▶ Arazi temin giderleri
 - Yerleşim planı
 - Genişleme
- ▶ Etüt ve proje giderleri
 - Pazar araştırma giderleri
 - Teknik danışmanlık
- ▶ Arazi düzenlemesi
 - Hafriyat ve diğer düzenlemeler
- ▶ Bina inşaat giderleri
 - Ana tesis
 - Yardımcı tesisler
 - Depo
 - İdari
 - Sosyal
 - Ulaşım
- ▶ Makine-teçhizat giderleri (Yerli)
 - Tür
 - Adet

- Birim fiyat
- Toplam Fiyat

Başlangıç Yatırımı:

- ▶ Makine-teçhizat giderleri (İthal)
 - Türkiye gümrükleri
- ▶ Yardımcı işletmeler makine-ekipman giderleri
 - Elektrik, su, havalandırma, yakıt vs. gibi destek sistemler
- ▶ İthalat ve gümrükleme giderleri
 - İthalat, gümrük işlemleri ve vergiler
- ▶ Taşıma ve sigorta giderleri
 - Yurtiçi-yurtdışı nakliye
 - Sigorta

Başlangıç Yatırımı:

- ▶ Montaj giderleri
 - Makine fiyatlarına dahil değilse
- ▶ İşletmeye alma giderleri
 - Deneme üretimi
- ▶ Lisans giderleri
 - Lisans
 - Patent
 - Know-how
- ▶ Genel giderler (Yatırım dönemi)
 - Personel
 - Ulaşım
 - Haberleşme
 - Noter
 - Sigorta
 - Harçlar vs.
- ▶ Beklenmeyen giderler
 - Genelde % 10

- Diğer giderler
 - Harç, fon, vergi vs.
 - Finansman gideri (Yatırım dönemi)

Başlangıç Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosu

YATIRIM HARCAMALARI	TUTAR
1. ARSA BEDELİ	
2. ETÜT VE PROJE GİDERLERİ	
3. ARAZİ DÜZENLEMESİ	
4. BİNA - İNŞAAT GİDERLERİ	
5. MAKİNE VE TEÇHİZAT GİDERLERİ (YERLİ)	
6. MAKİNE VE TEÇHİZAT GİDERLERİ (İTHAL)	
7. YARDIMCI İŞLETMELER MAKİNE-EKİPMAN GİDERLERİ	
8. İTHALAT VE GÜMRÜKLEME GİDERLERİ	
9. TAŞIMA VE SİGORTA GİDERLERİ	
10. MONTAJ GİDERLERİ	
11. İŞLETMEYE ALMA GİDERLERİ	
12. LİSANS GİDERLERİ	
13. GENEL GİDERLER	
14. BEKLENMEYEN GİDERLER	
15. DİĞER GİDERLER	
TOPLAM SABİT YATIRIM	

MALİ İNCELEME

İşletme Giderleri ve İşletme Sermayesi:

- **İşletme giderleri**
 - Ürün/hizmetin üretilip müşteriye sunulmasına kadar yapılan her tür harcama
- **İşletme Sermayesi**
 - Satılan ürün/hizmetin tahsil edilmesine kadar yapılan işletme giderlerini karşılayacak finansman ihtiyacı
 - Kapasite kullanımı ne kadar yüksekse işletme sermayesi ihtiyacı da o kadar yüksek olur.

İşletme Giderleri:

► Sabit işletme giderleri

► Kapasiteye bağlı olmayan giderler

- Bina kirası
- Sabit eleman ücretleri vs.

► Değişken işletme giderleri

► Kapasiteye bağlı olan giderler

- Hammadde harcamaları
- Üretim enerji harcamaları vs.

Yıllık İşletme Giderleri Tablosu

GİDER KALEMLERİ	TOPLAM HARCAMA	% SABİT DEĞİŞKEN	SABİT GİDERLER	DEĞİŞKEN GİDERLER
1. HAMMADDE		0/100		
2. YARDIMCI MADDE VE İŞLETME MALZEMELERİ		0/100		
3. KİRA		100/0		
4. ELEKTRİK		30/70		
5. SU		30/70		
6. YAKIT		30/100		
7. İŞÇİLİK- PERSONEL		100/0		
8. BAKIM - ONARIM		70/30		
9. PATENT - LİSANS		50/50		
10. GENEL GİDERLER		75/25		
11. PAZARLAMA - SATIŞ GİDERLERİ		80/20		
12. AMBALAJ PAKETLEME GİDERLERİ		0/100		
TOPLAM				

İşletme Sermayesi hesaplar ken:

- Girdi ve ürün piyasalarındaki vadeler
- Üretim maliyeti
- Gerekli stok düzeyleri

- İşletmenin kapasitesi
- Kredi bulma olanakları
- Tahmini yıllık üretim miktarı
- Yıllık işletme giderleri
- Hammadde/malzeme kullanım düzeyleri
- Bakım-onarım giderleri
- Pazarlama –satış giderleri
- Hizmet oluşması için harcanan adam-saatler
- Amortisman DAHİL EDİLMEZ !!!

İşletme Sermayesi Tablosu

İŞLETME SERMAYESİ KALEMLERİ	YILLIK İŞLETME GİDERLERİ	SÜRE	İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACI
1. HAMMADDE STOĞU			
2. YARDIMCI MADDE STOĞU			
3. İŞLETME MALZEMELERİ STOĞU			
4. YAKIT STOĞU			
5. YARI MAMÜL STOĞU			
6. AMBALAJ MALZEMESİ STOĞU			
7. MAMÜL MADDE STOĞU			
8. YEDEK PARÇA STOĞU			
9. MÜŞTERİYE BAĞLI MAL DEĞERİ			
10. GENEL GİDERLER NAKİT İHTİYACI			
TOPLAM			

Toplam yatırım tutarı:

- Finansman kaynaklarının araştırılması
 - Kaynak limitleri
 - Maliyetleri
 - Ödeme yapıları
 - Teminat
 - Öz kaynak gerekliliği

YATIRIM DÖNEMİ FİNANSMAN YAPISI TABLOSU

AÇIKLAMALAR	1. YIL	2.YIL	TOPLAM
FİNANSMAN İHTİYACI			
1. BAŞLANGIÇ YATIRIMI			
2. İŞLETME SERMAYESİ			
TOPLAM FİNANSMAN İHTİYACI			
FİNANSMAN KAYNAKLARI			
1. ÖZKAYNAKLAR			
2. BORÇLAR			
3. KREDİLER			
TOPLAM FİNANSMAN			

ÇEŞİTLİ FİNANSMAN KAYNAKLARI

ÖZEL KAYNAKLAR

- Tasarruflar
- Yakın Çevre

BORÇ ALARAK FİNANSMAN

- Bankalar
- Tüketici Finansman Şirketleri
- Ticari Finansman Şirketleri
- Ticaret Kredisi
- Faktöring Şirketleri
- Leasing Şirketleri

Kredi Geri Ödemesi:

Kredi alırken en büyük sorun TEMİNAT

Çözümü: Kredi Garanti Fonu A.Ş.

www.kgf.com.tr

Ödemesiz dönem: Anapara değil ama faiz ödenir.

Ödemeli dönem: Anapara ve taksit ödenir

Kredi Geri Ödeme Planı

Kredi Miktarı: 15.000.000.000 TL

Ödemesiz Dönemi: 0 Yıl

Ödeme Süresi: 4 Yıl

Kredi Faizi: %30

Yıllar	Anapara Ödemesi	Faiz Ödemesi	Toplam Ödeme	Kalan Borç
1999	3.750.000.000	4.500.000.000	8.250.000.000	15.000.000.000
2000	3.750.000.000	3.375.000.000	7.125.000.000	11.250.000.000
2001	3.750.000.000	2.250.000.000	6.000.000.000	7.500.000.000
2002	3.750.000.000	1.125.000.000	4.875.000.000	3.750.000.000
Toplam	15.000.000.000	11.250.000.000	26.250.000.000	

Finansal hareketler ve işletme Karlılığı:

- Gelir-Gider Hesabı
- Nakit Akım Analizi
- Başabaş Noktası Analizi
- Karlılık Hesabı
- Net Bugünkü Değer Analizi
- İç Karlılık Analizi

Gelir-Gider Hesabı:

Gelir: Her ürün/hizmet grubunun geliri

Gider: İşletme giderleri tablosu

Amaç: Yıllık Brüt Geliri göstermektir.

Dikkat:

- İşletmenin yıllık nakit ihtiyacını göstermez.
- İşletme gelirinin yatırım tutarının ne kadarını karşıladığını göstermez.

Gelir-Gider Hesabı Tablosu

Açıklamalar	Yıllar					
	1	2	3	...	...	10
İşletme Gelirleri						
İşletme Gelirleri Toplamı						
İşletme Giderleri						
İşletme Giderleri Toplamı						
Gelir-Gider Farkı						

Nakit Akım Analizi:

Nakit Akışı: Her tür nakit girişi

Nakit Çıkışı: Yatırım harcamaları ve diğer ödemeler

Amaç: Paranın nereden nereye gittiğini takip etmek

Dikkat:

► Yılsonu eldeki nakit'in eksi değerde olmaması gerekir.

Nakit Akım Tablosu

	YILLAR			
NAKİT GİRİŞLERİ	1	2	-	10
A- YATIRIM KREDİSİ				
B-ÖZKAYNAK				
C- İŞLETME GELİR-GİDER FARKI				
D- HURDA DEĞER				
E- İŞLETME SERMAYESİ				
F- YILBAŞI ELDEKİ NAKİT				
G- NAKİT GİRİŞLERİ TOPLAMI (A+B+C+D+E+F)				
NAKİT ÇIKIŞLARI				
Başlangıç Sabit Yatırımı Kalemleri				
H- SABİT YATIRIM TOPLAMI				
I- İŞLETME SERMAYESİ				
Kredi Faiz Ödemeleri				
Kredi Anapara Ödemeleri				
K- VERGİLER				
L- NAKİT ÇIKIŞLARI TOPLAMI (H+I+J+K)				
YIL SONU ELDEKİ NAKİT				

Başabaş Noktası Analizi:

İşletme cirosu içindeki kar payının sabit giderleri karşıladığı üretim sayısı

Amaç: Elde edilen gelirle sabit giderlerin ne zaman karşılandığını görmek

$$\text{Başabaş Noktası} = \frac{\text{Yıllık Sabit Giderler}}{\text{Birim başına kar}}$$

Karlılık Hesabı:

Gelir ve giderler arasındaki

Amaç:

- İşletmenin yaratacağı artı değeri tespit etmek
- Net gelirin başlangıç yatırım tutarını karşılama düzeyini görmek.

Karlılık Hesabi Tablosu

YILLAR	1	2	-	10
SATIŞ GELİRLERİ				
- İŞLETME GİDERLERİ				
- FİNANSMAN GİDERİ				
- AMORTİSMANLAR				
VERGİ ÖNCESİ KAR				
- VERGİLER				
VERGİ SONRASI KAR				
AMORTİSMANLAR				
- İŞLETME SERMAYESİ				
- SABİT YATIRIM				
NET NAKİT AKIMLAR				
TOPLAM NET NAKİT AKIMLAR				

Net Bugünkü Değer Analizi (NBD):

Gelecek yılların net nakit akımının bugünkü rakamlara indirgenmesi

Amaç:

- İşletmenin yaratacağı nakit akımının bugünkü değerden ortaya çıkması
- İşletmenin bugünkü satış değerini hesaplamak

Dikkat:

- 10 yıl için yapılır.
- 10 yılın toplam NBD'si 0'dan küçük çıkarsa tespit edilen iskonto oranından daha düşük bir karlılık var demektir.

Net Bugünkü Değer Analizi (NBD):

$$NBD = \text{Net nakit akımı} / (1 + \text{İskonto oranı})$$

$$1. \text{Yıl NBD'si: } \frac{1. \text{Yıl Net Nakit Akımı}}{(1 + \text{İskonto oranı})}$$

$$2. \text{Yıl NBD'si: } \frac{2. \text{Yıl Net Nakit Akımı}}{(1 + \text{İskonto oranı}) \times (1 + \text{İskonto oranı})}$$

3. Yıl NBD'si devam ederek hesaplanır.

Nakit Akım Tablosu Örneği

YILLAR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NET NAKİT AKIM-LAR	-18,300	4,300	8,100	15,000	30,000	60,000	100,000	180,000	300,000	440,000	545,000
TOPLAM NET NAKİT AKIM-LAR	-18,300	-14,000	-5,900	9,100	39,100	99,100	199,100	379,100	679,100	1,119,100	1,664,100

İç Karlılık Oranı (IRR-Internal Rate of Return):

Net bugünkü değerin 0 olduğu iskonto oranı

Amaç: Beklenen yatırım kazancı oranıyla projeninkini karşılaştırma

Dikkat:

- 10 yıllık nakit akımı üzerinden yapılır.
- 10 yılın toplam NBD'si 0'dan küçük çıkarsa tespit edilen iskonto oranından daha düşük bir karlılık var demektir.

31.12.200X TARİHLİ GELİR TABLOSU

SATIŞLAR:

- Yurt içi
- Yurt dışı
- Diğer gelirler

TOPLAM BRÜT SATIŞLAR:

- SATIŞLARDAN İNDİRİMLER(-)
 - Satış iadeleri
 - Satış iskontoları

NET SATIŞLAR:

- SATIŞLARIN MALİYETİ (-)
 - Satılan mamul maliyeti
 - Satılan ticari mal maliyeti
 - Satılan hizmet maliyeti

GELİR TABLOSU

BRÜT SATIŞ KARI:

FAALİYET GİDERLERİ (-)

- ▶ Araştırma geliştirme giderleri
- ▶ Pazarlama ve satış dağıtım giderleri
- ▶ Genel yönetim giderleri

FAALİYET KAR/ZARARI:

- ▶ Diğer Olağan Gelirler
- ▶ Diğer Olağan Giderler (-)
- ▶ Finansman Giderleri (-)
- ▶ Diğer Olağandışı Gelir ve Karlar
- ▶ Diğer Olağandışı Gider ve Zararlar (--)
- ▶ Vergi Öncesi Kar/Zarar
- ▶ Vergi Karşılıkları (-)
- ▶ Net Dönem Kar/Zarar *

* Ortaklara dağıtılacak olan karı ifade eder.

31.12.200X TARİHLİ BİLANÇO

AKTİF

- ▶ Dönen Varlıklar
 - Hazır Değerler
 - Kısa Vadeli Alacaklar
 - Stoklar
 - Diğer Hazır Değerler
- ▶ Duran Varlıklar
 - Sabit Kıymetler
 - Birikmiş Amortismanlar (-)
 - Diğer Duran Varlıklar

Aktif Toplamı

PASİF

- ▶ Kısa Vadeli Borçlar
 - Mali Borçlar
 - Ticari Borçlar
 - Diğer Borçlar

► Orta ve Uzun Vadeli Borçlar

► Öz Kaynaklar

- Ödenmiş Sermaye
- Yedekler
- Birikmiş Fonlar
- Dağıtılmamış Karlar
- Geçmiş Dönem Zararları (-)
- Dönem Karı/Zararı

P a s i f T o p l a m ı

BÖLÜM – IV

PAZARLAMA PLANI

“Doğru işleri yapmak, işleri doğru yapmaktan daha önemlidir...”

Peter Drucker

- ▶ Tanımlar, Pazarlama Kavramı
- ▶ Pazarlama Planı: Önemi ve Özellikleri
- ▶ Durum Analizi
- ▶ Amaç ve Stratejiler
- ▶ Pazarlama Eylem Programı
- ▶ Planın Uygulanması
- ▶ Ölçme, Değerlendirme ve Düzeltme

Birkaç Tanım...

- ▶ Strateji
- ▶ Stratejik
- ▶ Pazar
- ▶ Pazarlama
- ▶ Yönetim
- ▶ Süreç

Strateji: Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol.

Stratejik: Strateji ile ilgili...

Pazar: Alıcı ve satıcıyı bir araya getiren, ürünün fiyatının oluşmasını sağlayan ticaret alanı...

Pazarlama: Ürün, hizmet ve fikir üretilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tutundurulması sürecidir.

Üretilen mal ve hizmetin, işletmenin hedefleri doğrultusunda tüketiciye ulaştırılması için yapılan “Ürün Geliştirme”(AR-GE), “Fiyatlandırma”, “Tutundurma” ve “Dağıtım” faaliyetlerinin toplamıdır.

Amerikan Pazarlama Birliği’nin Pazarlama Tanımı: İşletme hedeflerini gerçekleştirmek ve hedef müşteri gruplarının gereksinimlerini karşılamak amacı ile işletme tarafından yeni fikir, mal ve hizmetlerin üretilmesi, bunların yer, zaman, mülkiyet faydaları yaratacak şekilde fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasıdır.

Yönetim: Başkalarının aracılığı ile iş yapabilme durumu...

Organizasyonun vizyonu için yapılması gerekenlerin başkalarının yardımlarını isteyip, organize ederek yapabilme durumu...

Birbirleri ile ilgisiz kaynakları, büyük bütüne dönüştürme SÜRECİ...

Amerikan Pazarlama Birliği'nin Pazarlama Yönetimi Tanımı: İşletme için pazarlama hedefleri oluşturmak, bu hedeflere uygun planlar geliştirmek ve bunları uygulamaktır.

Süreç: (Vetire) Aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi, proses...

► **Bu tanımlardan hareketle;**

- Yönetilecek ve yürütülecek bir Stratejik Pazarlama Planı(SPP),
- SPP için yol haritası,
- Yol haritası için de erişilebilecek tanımlı hedeflerin saptanmış olması gerekmektedir.

Pazarlama;

- Satış DEĞİLDİR. Bilakis satış; Pazarlamanın doğal bir fonksiyonu ve sonucudur.
- Şirketin bir bölümü de DEĞİLDİR. Pazarlama şirketin Kalbidir!

Pazarlamasız Olmaz!

Bir mal veya hizmet teknik açıdan ne kadar iyi olursa olsun, fiyatı, rengi, tadı müşteri beklentilerine uymuyor, arandığı yerde bulunmuyorsa, fayda yaratmadığı için anlamını yitirir, talep edilmez.

“Pazarlaması olmayan bir iş, karanlıkta göz kırpmaya benzer.

Ne yaptığınızı siz bilirsiniz ama karşınızdaki bilemez...”

Mike Johnson

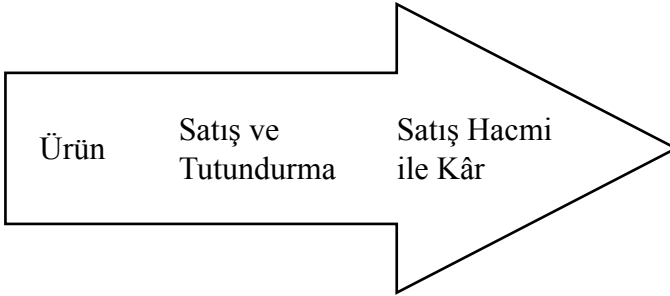
Nereden Nereye??

Satış
Konsepti

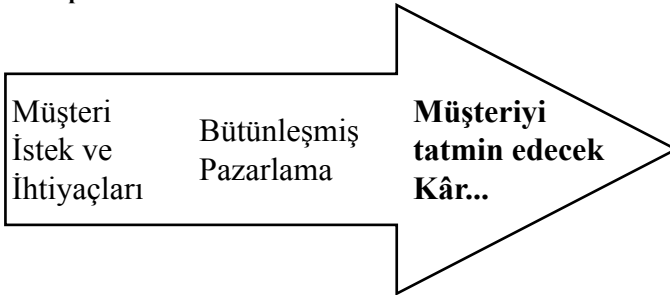


Pazarlama
Konsepti

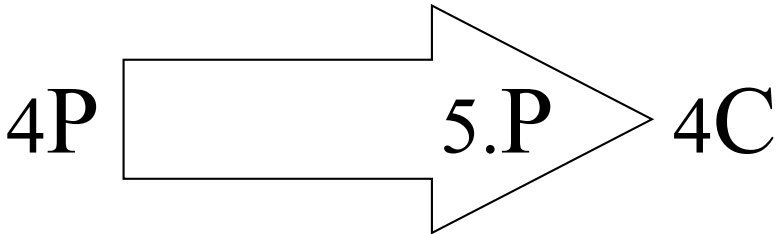
Satış Konsepti:



Pazarlama Konsepti:



Nereden Nereye?



4P'yi Hatırlayalım:

- ▶ Product (Ürün)
- ▶ Price (Fiyat)
- ▶ Place (Mecra, Lojistik)
- ▶ Promotion (Tanıtım Tutundurma)

Product - ÜRÜN

► Tüketim Ürünleri

- Tüketicilerin kişisel ya da ailevi ihtiyaçlarını karşılamak üzere satın aldıkları ürünlerdir.

► Endüstriyel Ürünler

- Başka ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere satın alınan ürünlerdir. (Hammadde, yarı mamuller)

Tartışma

Nasıl Bir Ürün?

Tüketim Ürünleri

► Kolaylık Yaratan Mallar:

Müşterinin kolayca satın almak istediği mal grubu... Sık tüketilen ve satın almak için çaba ve zaman harcanmayan mallar: Sigara, Gazete, sakız, çikolata, bisküvi ve diğer bakkaliye malları...

► Aranan Mallar:

Müşterinin satın alma safhasında gerek erişim ve gerekse nitelik inceleme, kıyaslama için zaman ve çaba harcadığı mallar: Giyecek, ev eşyaları...

► Özellik Gösteren Mallar:

Çok sayıda kişinin almak isteyeceği, bunun için de zaman, para ve çaba harcayacağı ve genellikle markalı aranılan mallar: Araba, elektronik eşyalar...

► Aranmayan Mallar:

Henüz potansiyel müşteri tarafından aranmayan mallar...

Price - FİYAT

► Pazarlama karmasının gelir Kazandıran TEK Öğesidir.

► Sahip olunmak için ödenen bedeldir.

► Setlere özel fiyat belirlenir.

► Müşteriyi etkilemek için aynı segmentte, farklı faydalar, farklı fiyatlar...

Place – MECRA, LOJİSTİK

Bir malın, üreticiden tüketiciye ulaşması için izlediği yol...

Pazar Sunumuna Karar Vermek

► Doğrudan Satmak

► Aracılarla Satmak

- Yükselen Trend: İnternet
- Hepsi.

Promotion - TANITIM

Üretilen ürün ve hizmetlerin, pazarlama organizasyonlarıyla tanıtımı ve bilgilendirilmesi çalışmalarıdır.

Tüm iletişim araçlarını kapsar:

- Reklâm
- Satış Promosyonu
- PR
- Satış Ekibi
- Doğrudan Pazarlama

Reklâm

- Yazılı Basın Reklâmları, Yayın Reklâmları,
- Dış Ambalaj,
- Ambalaj içi insirtler,
- Filmler,
- Broşür, kitaplar,
- Afişler, el ilanları, rehberler,
- Reklâm Panoları,
- Satın alma noktasındaki Sergiler,
- Görsel, işitsel malzemeler,
- Semboller, logolar, marka
- Teşhir ünite ve işaretleri
- Zihinleri hedefler.
- Hemen satışa yansımaz.
- Rakiplerinkinden farklı ve daha iyi değilse işe yaramaz.
- 5M Kararı verilmeden yapılmaz:
 - Mission – Görev, Amaç
 - Message – Mesaj
 - Media – Medya
 - Money – Para, Maliyet
 - Measurement - Ölçüm

Satış Promosyonu

- ▶ Davranışları hedefler.
- ▶ Çok çabuk sonuç verir.
- ▶ Birkaç Örnek:
 - Yarışmalar, oyunlar, çekilişler,
 - Prim ve hediyeler,
 - Fuar ve sergiler,
 - Kupon ve hediye çekleri,
 - Süreklilik programları(sadık müşteri yaratma – üyelik),
 - Marka değişim Teşvikleri...

PR – Halkla İlişkiler

Ürün / hizmet için BİLİNÇ oluşturmada en güçlü araçtır.

- ▶ Konuşmalar, seminer ve toplantılar
- ▶ Yıllık raporlar
- ▶ Sponsorluklar
- ▶ Hayır amaçlı yardımlar
- ▶ Lobicilik
- ▶ Firma / Marka yayınları
- ▶ Düzenlenen organizasyonlar
- ▶ Basın açıklamaları

PR

Halkla İlişkileri oluşturan “PENCILS” Araçları:

- ▶ Publications: Yayınlar
- ▶ Events: Olaylar
- ▶ News: Haberler
- ▶ Community Involvement Activities: Toplum için yararlı aktiviteler.
- ▶ Identity Media: Şirketle özleşik iletişim araçları
- ▶ Lobbying Activities: Lobi Aktiviteleri
- ▶ Social Responsibility Activities: Toplumsal Sorumluluk faaliyetleri.

Reklâm, karşılığında ödeme yapılan bir eylem iken Halkla İlişkiler, olması için dua etmemiz gereken bir eylemdir.

Yeni bir bilgisayar yazılımı için yayımlanan olumlu bir dergi makalesi, reklâm için harcanması göze alınan binlerce liradan daha değerli ve etkilidir.

Satış Ekibi

En pahalı iletişim araçlarından biridir.(Seyahatleri, maaşı, primi, eğitim yatırımı.... ..)
En dar çevrede çalıştığından etkinliği çok çok yüksektir.

Doğrudan Pazarlama

- ▶ Kataloglar,
- ▶ İnsirtler,
- ▶ İsme posta, faks gönderileri,
- ▶ Tele pazarlama,
- ▶ E-mail,
- ▶ İnternette satış,
- ▶ TV'den satış.

Bunun için Pazar ve müşteri veritabanı kurulmalıdır:

- ▶ Advantage Card Gerçeği...
- ▶ General Motors, GM kredi kartı ile yaklaşık 12.000.000 kişinin satın alma alışkanlıklarını izliyor ve depoluyor...

Satış faturalarının incelenmesiyle oluşturulabilecek yeni Merchandising(Satış Geliştirme Yöntemleri) yaklaşımları...

Yeni Gelen “P”ler...

- ▶ People – Public Opinion(İnsan - Kamuoyu)
- ▶ Politics(Politika / Siyaset)
- ▶ Purple Cow

4C

Customer...

- ▶ Value - Değer
- ▶ Cost - Maliyet
- ▶ Convenience – Uygunluk, Bulunurluluk
- ▶ Communication - İletişim

Customer Value

Müşteri Değeri

- ▶ Müşteri Faydayı Satın Alır.
- ▶ Müşteriye mutlak suretle bu ürüne sahip olarak elde edeceği faydanın, yani DEĞERin anlatılması gerekmektedir.

Customer Cost

Müşteri Maliyeti

- Ürün etiketine birtakım rakamlar yazmanın bir anlamı yoktur. Fiyat; o DEĞERe müşteri tarafından ödenen bedeldir.
- Değer / Eder rasyosu son derece önemlidir.
- Elde edilecek değer in iyi algılanmış olması kaydıyla müşteri; yüksek bedeller ödemeye hazırdır. Bu bir yandan müşteri iletişimini diğer yandan da kaliteyi ucuza mal etme çabalarını körükler.

Customer Convenience

Müşteriye Uygunluk

- Convenience: Uygunluk, rahatlık, konfor, münasip oluş, elverişli oluş...
- Müşteri; bedel ödeyerek satın alacağı mal ya da hizmete en kolay şekilde ulaşmak ister.
- Doğru, uygun mecraların bulunması Pazarlamacının görevidir.

Customer Communication

Müşteri İletişimi

Müşteri; kendisine pazarlama yapılan bir kitle olarak anılmak istemez. Beklentilerini, ihtiyaçlarını, takdir ve şikâyetlerinin organizasyonlar tarafından “Değer” olarak algılanmasını ve dikkate alınmasını ister.

Bu nedenle Markalar 7/24 hizmet veren Call Centre’lar kuruyorlar. Buradan hem müşterisini arıyor hem de müşterisinin sorunlarını dinleyip çözümler üretiyor.

“Müşteriler ne kadar çok bildiğinizle ilgilenmezler...

Ne kadar çok ilgilendiğinizi anlamadıkça...”

Gerhard GSCHWANDTNER



Mor İnek: 11 Temelde FARKLILAŞMAK

- ▶ Fiyat
- ▶ Özellik
- ▶ Ürünün Nasıl Yapıldığı
- ▶ İlk Olma
- ▶ En Yeni Olma
- ▶ Köklülük / Liderlik
- ▶ Geniş Hizmet / Ürün Hattı
- ▶ Uzmanlık
- ▶ Pazar
- ▶ Dağıtım
- ▶ Tanıtım

... 1. Fiyat...

Müşteriler, ŠKODA marka arabalara 35.000,-TL öderlerken, aynı fabrikada üretilmiş olan VW PASSAT'a 50.000,-TL bedel ödüyorlar.

Aynı müşteriler, bırakınız aynı fabrikayı, aynı banttan çıkan iki markaya farklı bedeller ödemeye razılar: BEKO ve ARÇELİK

İşletmelerin %70'inde fiyat, müşterilerin en az memnun oldukları konuların ilk ya da ikinci sırasında...

Marka değiştiren tüketiciler arasında fiyatın harekete geçirdiklerinin oranı %10 bile değil.

Müşteri memnun olması kaydıyla, yaklaşık %20 civarındaki fiyat farklarını kabul ediyor.

Bu maddeyle oynamak, radikal ve agresif bir tutum olacaktır.

... 2. Özellik...

Ürünler, karakteristiklerin ve özelliklerin bileşiminden oluşmalılar. Ürünün herhangi bir özelliğiyle biliniyor olması onu eşsiz kılar:

- KULPLU ambalajlı ayran şişesi, boya kutusu,
- Google'ın SADE tasarımı,
- Yerel dillerde hizmet veren MSN Messenger (Dil desteği olan ülkeler için),
- Dupont marka çakmakların kapaklarında bulunan ve dünyanın her yerine uçak bileti alabilen altın plakası... ..

... 3. Ürünün Nasıl / Nerede Yapıldığı...

Ürünün hammaddesi, yapılış şekli, meşeyi zaman zaman ayırt edici bir özellik olarak karşımıza çıkabilir:

- Hush Puppies: Köpek derisinden ayakkabı: Sıcak/soğuk geçirmez, son derece yumuşak ve rahat, kar ve suya dayanıklı...
- Bünyan Halı: Gerçek kök boya, orijinal lacivert ve bordo, elle dokuma
- Gaziantep baklavası, Siirt'in Bünyan kebabı, perde pilavı, İtalya'nın pizzası...

... 4. İlk Olma...

İyi bir fikir ile İLK olabilmek.

Yeni kategori oluşumunda mükemmel bir farklılaşma modeli: İnsan zihni, zaman içinde oluşacak farklı markaları okumayacak!

- Kâğıt Mendil: SELPAK
- Margarin: SANA YAĞ
- Pratik Fotoğraf: POLAROİD
- Kirece karşı: CALGON...

... 5. En Son / En Yeni Olma...

Özellikle Teknoloji devrinde “Yeni Nesil” olmak, farklılaşma için ciddi bir fırsat olabilir:

- PANTECH GI100 model cep telefonlarının parmak izinizi,
- NOKIA 6108 model cep telefonunun ise el yazınızı tanıması
- Sensoboard(İsveç) firması, görülmez klavye geliştirdi...

... 6. Köklülük / Liderlik...

Farklılaşmanın en güçlü birkaç yolundan biri...

Uzun zamandır piyasada ve pazarda var olmak; güç, bilgi, güvenilirlik, istikrar gerektirir ve böyle markalar da tercih edilirler.

- ▶ 1886'dan beri BOSCH,
- ▶ 1903'den beri FORD,
- ▶ Notebook denince TOSHİBA,
- ▶ Kombi denince Vaillant, ...

...7. En geniş Hizmet / Ürün Hattı...

Geniş bir ürün / hizmet yelpazesine sahip olmak, müşteriye toplu çözüm sunabilirliğin bir ifadesi olarak, elinde satacak az ürünü olanlara karşı önemli avantaj sağlar.

- ▶ Migros, Tansaş,
- ▶ Office 1 Superstore,
- ▶ Teknosa, Bimeks,
- ▶ YKM, Boyner,
- ▶ IKEA, Ankara Siteler,
- ▶ www.amazon.com, ...

... 8. Uzmanlık...

Belli bir ürün / hizmete yoğunlaşmak uzmanlığa giden yoldur. Uzmanlar tercih edilirler.

- ▶ Dünya Göz Hastanesi,
- ▶ Ankara Doğumevi,
- ▶ Prag'a gitmek için Yeşil Elma,
- ▶ Dünya'da Pazarlama Gurusu: Philip KOTLER,

... 9. Pazar...

Niş Pazar yaratma...

- ▶ Mytwin

...10. Dağıtım...

▶ Bir ürün yerde gökte, her yerde bulundurularak kolay erişim sağlanabilir ve tüketimi kamçılanır.

Coca Cola...

▶ Bir Ürün sadece belli kanallarla satılarak, ürüne “Özel”lik katılır.

Vakko Eşarp,

AB Shaper...

... 11. Tanıtım...

Mesaj verebilme yetisine sahip bir/birkaç fonksiyon(Reklâm, PR, Promosyon, Satış...) kullanılarak farklar yaratılabilir.

- ▶ Ayda 206,-TL taksitle Peugeot 206,
- ▶ Carrefour'da 40 gün, 40 Üründe %40 indirim,
- ▶ Migros'da yarın bir kilo dana kıyma 9.99,-TL,
- ▶ Cola Turka... ..

PAZARLAMA PLANI Önemi, Özellikleri

Ölümcül Hata:

“Planlama benim Kafamda! ”

Zira; Likya’lılardan beridir bir değiş vardır:

“Söz Uçar, Yazı Kalır”

“Hiçbir başarısızlık planlanmaz, ancak plansızlık başarısızlık getirir...”

Pazarlama Planının Özellikleri

5N1K

1. Neden Yapacağız?
2. Neredeyiz? Nereye Gideceğiz?
3. Nasıl Gideceğiz?
4. Ne Yapacağız?
5. Ne Zaman Yapacağız?
6. Kiminle Yapacağız?

- ▶ Şirket misyonunu gerçekleştirmeyi sağlayacak strateji içeren,
- ▶ Doğru varsayımlara ve gerçeklere dayanan,
- ▶ Kısa ve basit,
- ▶ Esnek(Revize Edilebilir),
- ▶ Performansı ölçen,
- ▶ Bir kere yapıp bırakılmayacak,
- ▶ Var olan kaynakların kullanımını sağlayan

Bir Plan Olmalıdır...

DURUM ANALİZİ: Teşhis

- TOWS
- Doğru Strateji

Neden TOWS?

Önce Pazar Analizi:

- Pazardaki aktörlerin durum incelemesi,
- Pazarın şu anki durumu...

Yani: Tehditler / Fırsatlar
(Threats / Opportunities)

REKABET:

Diğer Aktörlerin Durumu:

Her şeyden önce, rakiplerle yaşanan rekabetin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için, en önemli 3 (Pazar büyüklüğüne göre daha fazla) rakibinizi belirleyin. Kendinizi de kapsayacak bir “Kontrol Listesi” oluşturun ve şu kriterlerde puanlayın:

Kontrol Listesi: 1 - 4P(Genel)

1. Ürün / Hizmet (Kalite, Özellikler, Model, Ambalaj, Boyutlar, Hizmetler, Yaratıcı Dayanıklılık, Güvenirlilik, Patent Koruması...)
2. Fiyat (Liste Fiyatı, İndirimler, Özel Uygulamalar, Vade, Kredi Şartları...)
3. Dağıtım (Dağıtım Kanalları: Direkt Satış Gücü/Temsilciler/Distribütörler/Bayiler, Depo Olanakları, Sevkiyat Olanakları ve Hızı...)
4. Promosyon (Reklam, Müşteri Sadakati Uygulamaları, Toptancı Promosyonları, Tele-Pazarlama, İnternet, Haber Olma Becerisi...)

Kontrol Listesi: 2 - Pazar

1. Pazarın Boyutu,
2. Pazara Giriş Stratejileri (4P için),
3. Pazar Talebi (Pazar farklılaşması için strateji değiştirebilme esnekliği),
4. Pazar Çeşitlendirmesi (Yeni Pazar yaratma becerisi, yeni dilimlere kaynak tahsis, yeni ürünlerin dağıtımı).

Kontrol Listesi: 3 - Ürün

1. Konumlandırma (Tekli, çoklu, eski ürünü yeniden konumlandırma...)
2. Ürün Yaşam Eğrisi (Ürünün yaşamını uzatmak için ne yapıyorlar? Daha sık kullanmayı teşvik, yeni tüketiciler bulma, ürünler için kullanım alanlarını geliştirme...)

3. Ürün Rekabeti (Pazar payını artırmak için ne yapılıyor? Yeni ambalaj, Rekabetçi Marka, Market Markası, Jenerik Flaş Ürün...)
4. Ürün Karması (Ürün grupları genişliği bakımından neredeler? Tek/Çok ürün, Ürün sistemleri...)
5. Ürün Uygulaması (Ne kadar üretim ve uygulama esnekliği sergileniyor? Standart/Market Markası, Modifiye Edilmiş Standart Ürünler...)
6. Yeni Ürün (Ürün Geliştirme adına rakiplerin seyri: Yenilikçi / Modifikasyon, Grup Geliştirme, Çeşitlendirme...)

Kontrol Listesi: 4 - Fiyat

1. Yeni Ürünler (Yüksek Fiyat(Kaymağı Alma), Düşük Fiyat(Penetrasyon), Lideri Takip, Maliyet +... ..)
2. Yerleşmiş Ürünler (Sabitleme, Aşağı Kaydırma, Lidere Göre Belirleme, Esnek...)

Kontrol Listesi: 5 - Tanıtım

1. Reklâm (Rakipler... için ne ölçüde reklâm kullanıyor? Kişisel Satış Desteklemek, Hedef kitleyi yaygınlıklarını algılatmak, Müşteri Adayını Satışa İkna Etmek, İnternet...)
2. Satış Gücü (Satış Gücünün Büyüklüğü, Bölgesel Yapılanması, Eğitim Durumu, Teknik/ Hizmet Yeterliliği, Ücret Sistemi...)
3. Satış Promosyonu (Bütünleşik Satış Promosyonu Kullanımı: Daha çok ürün kullanımını teşvik, Dağıtıcı ve satıcı katılımını teşvik, Satış gücünü teşvik...)

REKABET: PAZAR

Müşteriyi ve Alışkanlıkları Tanımak

Müşteriyi Tanımak, Tanımlamak: Kimin Parasına Talibiz?

- Demografik (Yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir durumu...) İnceleme,
- Satın Alma Sıklığı İncelemesi: varsa dönemsel ayrıştırma ve boşlukları doldurma,
- Müşteri Beklentileri İncelemesi,
- Satın Alma noktası İncelemesi,
- Karşılanmamış Müşteri Beklentileri İncelemesi(Fiyat, uygunluk...),
- Müşteri Şikâyetleri İncelemesi

REKABET: PAZAR

Pazarı Dilimlemek

- Coğrafi (Bölgeler, İller, Ülkeler, İklimler...)
- Demografik (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk, dil, din, meslek, milliyet, sosyal sınıf...)
- Psikografik (Kişilik, Yaşam tarzları...)
- Ürün Niteliği (Satın almaya hazır olma, tercih edilen faydalar, sadakat yaratma becerisi...)

TOWS'DAN Kalanlar:

- Pazarı, ürünü, müşteriye tanıyıp, Rekabet Kontrol Listesini de oluşturduktan sonra kalan iş: W&S
- Weaknesses / Strengths (Güçlü ve Zayıf yönler ile zayıf yönlerin kapatılması için hareket planının ve yatırımın yapılması...

AMAÇ ve STRATEJİLER

Amaç;

- Spesifik olmalı ve tek bir konuya odaklanmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Belirli bir zaman dilimini içermelidir.
- Ulaşılması ne çok kolay ne de çok zor olmayacak biçimde gerçekçi olmalıdır.
- Açık ve anlaşılır biçimde belirlenmelidir.

PAZARLAMA AMAÇLARI

Yanlış

- 2007'de kârımızı maksimize etmek
- Pazar payımızı artırmak

Doğru

- 2007'de, 300.000 TL Vergi sonrası Kâra ulaşmak.
- %5 olan Pazar payımızı, 2007'de %7 yapmak.

PAZARLAMA STRATEJİLERİ

- Müşterileri, tedarikçileri, demografik ve teknolojik değişimleri belirleme ve anlama,
- Daha esnek ve uyum sağlayabilen örgütsel uygulamaları oluşturma,
- Girişim için yön belirleyen vizyonu ve misyonu gerçekleştirme,
- Örgüt ile dış varlıklar (ortaklar, müşteriler ve tedarikçiler diye tanımlanabilen paydaşlar) arasında stratejik bir birliktelik kurmayı teşvik etme.

KÂRLILIK İÇİN 3 STRATEJİ:

- Maliyet Liderliği (Satın alma, üretim, mühendislik ve dağıtım aşında etkili olunmaya çalışılır. Pazarlama ve satış programları daha az öneme sahiptir.)
- Farklılaşma (Rakiplerinden daha iyi ve farklı yapılabiliyorsa... Marka imajı, ürün özellikleri, kalite müşteri ilişkileri, satış sonrası hizmet alanlarında farklılaşma. Amaç; sadık müşteri yaratarak marka bağımlılığı oluşturmaktır.)
- Odaklaşma üstünlükleri (Uzmanlık ve Niş Pazar yaratma)

ÜRÜN/PAZAR BÜYÜTME STRATEJİLERİ

	ŞİMDİKİ ÜRÜNLER	YENİ ÜRÜNLER
ŞİMDİKİ PAZARLAR	Pazar Penetrasyonu	Ürün Geliştirme
YENİ PAZARLAR	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Pazar Penetrasyonu

- Şimdiki ürünlerin, şimdiki pazarlarda daha çok satılmasına çalışılır.
- Harcamalar, genellikle reklâm ve kişisel satışa odaklanır.
- Yeni bir şey yok.

Pazar Geliştirme

- Şimdiki ürünlerin yeni pazarlara sunularak satışına devam edilir.
- Pazar geliştirme daha çok dağıtım ve pazarlama bilgi ve becerilerine dayandırılır.
- Yeni pazarlar, yeni kanallar bulur, coğrafyayı genişletir.

Ürün Geliştirme

- Mevcut pazarda yeni ürünlerle genişlemeyi hedefler.
- Ar-Ge çalışmalarına bağlıdır, yatırım ister.

Ürüne yeni ilaveler, Ürün hattını geliştirme, Ürün kalitesini geliştirme, Ürün yenileme...

Çeşitlendirme

- Yeni pazarlara, yeni ürünlerle girilmesidir.
- Riskli ve zor bir stratejidir, çünkü her iki konu da şirket için yenidir.

Stratejiyi Seçerken:

- Uygunluk (Fırsatlar, misyon vizyon)
- Geçerlilik (Güvenilir ve geçerli bilgi ve veriler)
- Tutarlılık (Amaçlar)
- Gerçekleştirilebilirlik (Gerekli kaynak aktarımı)
- Duyarlılık (Esneklik, Riskler)
- Ödüller (Tahminler, Tatminler)

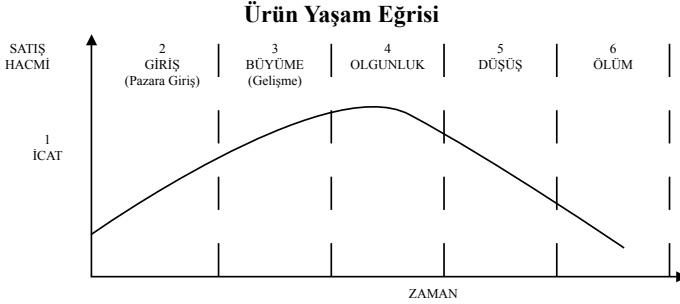
Göz önünde bulundurulmalıdır.

PAZARLAMA EYLEM PROGRAMI

- Nelerin, Nasıl yapılacağıının açık ve net bir listesidir.
- 4P/4C Pazarlama Karmasına Yöneliktir.

Yeni Ürün Yaklaşımı

- Hiçbir pazarda bulunmayan, gerçek anlamda yeni bulunmuş ürün.
- Başka pazarlarda bulunmakla beraber, işletmenin bulunduğu pazar için yeni ürün.
- İşletme için yeni ürün.



Marka İmajı ve Konumlandırma

Müşterinin zihninde yaratılan / yaratılmak istenilen Marka İmajı ile

- Fiyat,
- Dağıtım Kanalı,
- Ürün Kalitesi ve
- Müşteri Tatmini

İle yakından ilişkilidir.

Konumlandırma

Müşteri, dilediğimiz marka konumlandırmasını yapmak için, şu soruların yanıtlarını arar:

- Bu ürünü diğerlerinden farklı kılan nedir?
- Ayırt edici satış vaadi nedir?
- Neden bu kadar ödeyeyim?
- Bu ürünün kişiliği nedir?

Ürün Fiyatlandırma

- Gerçekçi Ürün Reçeteleri
- Gerçekçi Birim Maliyet
- Ambalaj Maliyeti

- Gerçekçi Genel Sabit Giderler
- Reel Genel Değişken Giderler
- Navlun
- Kâr Marjı

Genel Giderlerin Dağıtılması

- Üretim Zorluk Derecesi
- Yeni / Eski Ürün
- Özel Ürünler
- Temel Ürünler
- Marka ile Özdeşmiş Ürünler

Kârlılık

- İyileştirilemeyen Birim Maliyetler
- Koşan Ürünler
- Ürünün Pazar Repütasyonu
- Muadil Ürün Fiyatları
- Asgarî Müşterekler...

Fiyatlandırma Esasları

Ekonomik Faktörler:

- Maliyet
- Arz/Talep Dengesi
- Rekabet

Ekonomik Olmayan Faktörler:

- Coğrafya
- Psikografi

Fiyatlandırma Ekonomik Faktörleri:

Maliyet Esası

Gerçek maliyeti 10,-TL olan bir mamule %20(yirmi) kâr koyularak, 12,-TL bedelle satışa sunulması.

Arz/Talep Dengesi Esası

Ürün etiketine birtakım rakamlar yazmanın bir anlamı yoktur. Fiyat; o DEĞERE müşteri tarafından ödenen bedeldir. Talebi artan ürünün fiyatı da artar...

$$\text{BAŞABAŞ HESABI} = \frac{\text{KÂR - SABİT GİDERLER}}{\text{SATIŞ FİYATI - BİRİM DEĞİŞKEN MALİYETLER}}$$

Rekabet Esası

- Fiyatın tek belirleyen olması durumunda, satış yapmak için, kârlar aşağı çekilir.
- Pazardan kaldırmılamayacak ürünlerin fiyatlandırması, zarar olsa bile, düşük tutulabilir.

Fiyatlandırmada Yeni Strateji

Pazarın Kaymağını Alma:

- Yüksek fiyattan Pazar sunumu,
- Özellikle yeni ürünler ve Pazar konumlandırmasına uyuyorsa geçerlidir.

Pazara Nüfuz Etme:

- Kârlılık ve fiyat minimize edilir,
- Yaygın dağıtım kanalları kullanılır,
- Herkesin ürüne ulaşması ve tüketmesi sağlanır.

Psikolojik Fiyatlandırma Stratejileri

Küsurath Fiyatlandırma:

10,00 TL yerine, 9,99 TL.

İndirim ve Promosyonlar:

- İki tane alana, ikincisi %50 iskontolu...
- 3 al 2 öde...

Sabit Fiyat

Türkiye'nin her yerinde aynı fiyat garantisi...

DAĞITIM KANALI İHTİYACI

Neden Biz Dağıtmıyoruz?

DK Yelpazesi

- Distribütörler,
- Bayiler,
- Toptancılar,
- Mağazalar
- Münferit Mağazalar
- Zincir Mağazalar

- Yerel Zincirler
- Ulusal Zincirler

Ne Kadar?

1 mi?

1000 mi?

Dağıtım Kanalını Seçerken

- İmaj
- Güç / Potansiyeli
- Bilgisi

İmaj

- Güvenirliliği
- Kredibilitesi
- Ofis / Dükkân / Showroom
- Genel Personel Yapısı

Güç / Potansiyel

- Personel Sayısı ve Otomasyonu
- Lojistik Hizmeti
- Çalıştığı Tali Bayi / Toptancı / Mağaza / Servisçi(Tüccar Plasiyerler...) Sayı ve Niteliği
- Kredibilitesi
- sattığı Diğer Mal ve Hizmetler
- Piyasası ve Piyasamız Hakimiyeti
- Markamıza İlk Yaklaşımı

Bilgi

- Piyasa Hakimiyeti,
- Biz ve Rakip mamuller hakkında bilgisi

Başlarken...

Bizi nerede konumlandırıyor?

Amaç mıyız? Araç mı?

Ev Ödevimiz

Bayi Adayının;

- İmaj Araştırması
- Potansiyel Araştırması

- Kredibilitesinin Araştırması
- Pazar Feed-Back'leri

Risk Yönetimi

Risk:

- Sancağın Düşmesi...
- Mali Riskler...
- Müşterinin Risk Analizi:
 - Vadesi Gelmemiş Alacak(Belgeli)
 - KÇ: Vadesi Geçmiş Alacak
 - Açık Hesap
 - Sipariş Riski(Standart Mamuller)
- Özel Üretim... (eg. Gimmy)

MÜŞTERİ TATMİNİ

Her Şikâyet Bir Armağandır!

Araştırmalar gösteriyorlar ki, memnuniyetsiz müşterilerin sadece 1/27'si şikâyet mekanizmasını işletiyor ve çözüm bekliyor.

Bu şikâyetin kalıcı olarak çözülmesi ilerideki muhtemel 27 şikâyeti önleyecektir.

Müşteri Sadakati

- Her memnun müşteri 5,
- Her memnuniyetsiz müşteri 21 kişiyle durumunu paylaşıyor...
- Müşteriyi elde tutmanın maliyeti(para, efor, zaman) 1 ise;
- Yeni müşteri bulmanın maliyeti 5
- Müşteriyi geri kazanmanın maliyeti ise 15 birimdir.
- Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, şikayeti dikkate alınıp, çözümlenen memnuniyetsiz müşterilerin %45'i o markayı ve o ürünü tekrar tüketiyorlar.

Müşteri...

Ama önce...

- MÜŞTERİNİZ KİMLER? Müşterilerinizi iyi tanımlayın ve onlara göre pazarlama yöntem ve stratejileri geliştirin.
- Unutmayın: Müşteriniz her zaman para ödeyen kişiler olmayabilirler...

Çarpıcı bir örnek:

Pedigree ®

Parayı köpek ödemiyor, ama istediğini aldırıyor...



Pedigree® markalı köpek mamaları süper marketlerin ve petshopların önüne, üçboyutlu ve kokulu stickerlar yerleştirir.

PLANIN UYGULAMASI

- Neyin(Eylem Planında belirlenmişti)
- Ne Zaman
- Kim tarafından uygulanacağı deklarasyonudur.

- Her eylemin sorumlusu belirlenir,
- Başlama ve bitiş tarihleri açıklığa kavuşturulur,
- Hangi kaynaklara ihtiyaç olduğu açıklanır.
- Hem çalışanlar arasındaki iletişimi gerçekleştirmede,
- Hem de yapılanlar ile arzu edilenler arasındaki farkları belirleme ve değerlendirmede bir kontrol aracıdır.

Sorumluların Atanması

- Çalışanlar, hangi düzeyde deneyim ve beceriye sahiptir?
- Yetki ve sorumlulukların dağılımı nasıldır ve yeterli midir?
- Görevlerin yerine getirilmesinde eğitim ihtiyacı var mıdır?

Araştırılmalı, gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.

► Sonra,

- Kim hangi işten sorumludur?
- Kim hangi işin tamamlanmasından sorumludur?
- Pazarlama planı, belirli görevler içinde hangi sorumlulukları vermektedir?

Aidiyet ve Adanmışlık

► Pazarlama Planı, organizasyonların yakın ve orta vadedeki, Pazar ve marka konumlarını gerçekleştirecek önemli bir planlama ve uygulama süreci, topyekûn bir kalkınma planıdır.

► Bu nedenledir ki, tüm personelin veya ortakların uygulamaya dahil edilmesinde fayda vardır.

► Uygulayıcı personelin veya ortakların;

- Yeterlilikleri artırılmalıdır – ki
- Şirket aidiyetleri oluşturulsun – ki
- Pazarlama Planı hazırlık aşamasına içten ve samimi katkılar sağlanabilsin – ki
- Çalışanlar kendilerine delege edilecek görevleri kabullensinler – ki
- İstenilen görevlere adanmışlık sağlanabilsin – ki
- BAŞARI gelsin...

Zaman Planlaması

Eylem listesi çıkarıldıktan sonra,

► Kimin

► Neyi

► Ne zaman yapacağına

Dair zaman çizelgesi yapılmalıdır:

► Bir yıllık plan hazırlanmalı,

► İşlerin başlangıç ve bitiş tarihleri kayıt altına alınmalı.

Finansal Kaynaklar

► Tahmini “Pazarlama Bütçesi” geliştirilmelidir.

► Pazarlama planının arzulan satış ve kârı sağlayacak getiriyi getirip getiremeyeceği hesaplanmaya çalışılır.

► Satış ve kâr amaçlarını sağlamada pazarlama planı yeterli olmuyorsa, bütçe ya da pazarlama eylemleri yeniden ele alınıp düzenlenmelidir.

Bütçe Hazırlama Yaklaşımları

► Satışların Yüzdesi Yaklaşımı:

- Geçen yılın, gelecek yılın ya da sektör dalındaki satışların yüzdesi temel alınabilir. Eğer yeni bir şirket söz konusu ise, sektör ortalaması alınıp belli bir yüzdesi bütçe olarak ayrılır.

► Rekabet Göstergesi Yaklaşımı:

- Benzer işletmelerin ve rakiplerin eylemlerine pozisyon alınır ve uygun bir bütçe ayrılır.

► Amaç ve Görev Yaklaşımı:

- Amaçların belirlenip, bunlara ulaşmak için gerekli pazarlama eylemlerinin yerine getirilmesinde yapılacak harcamaların tahminine dayanır.

Markaların Gövde Gösterisi

Reklâm Bütçeleri

Genel Bütçenin Ortalama %12'si

Pazarlama Bütçesi

► Pazarlama aktiviteleri iki şekilde planlanırlar:

- Ulusal
- Yerel

► Bu nedenle de bütçelemesi de iki adet olmalıdır:

- Ulusal pazarlama aktiviteleri için ayrı bir bütçeleme(I),
- Yerel aktiviteler için ayrı bir bütçeleme(II).

Pazarlama Bütçesi = (I) + (II)

Geri Ödeme Analizi

► Arzulanan geliri sağlayıp sağlamayacağı incelenir.

► Unutulmamalıdır ki Pazarlama, bir SÜREÇTİR. Satış gibi anlık bir eylem değildir.

► Bu nedenle, etkisinin görülmesi de zaman alacaktır: Primetime'da yayımlanan ilk reklâmınızdan, ilk sponsorluğunuzdan, ilk ilânınızdan, ilk afişinizden, katılacağınız ilk TV programından sonra kimse ürününüzün peşine düşmeyecek!

ÖLÇME, DEĞERLENDİRME DÜZELTME

► Performansımız nasıl?

► Gelişmeleri nasıl ölçeceğiz?

► Nerelerde düzeltmeler yapacağız?

Neden Takip Etmeli?

► İhtiyaç olduğunda taktik değişimleri yapabilmek,

- İstenmeyen sonuçların, planın kendisinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemek,
- Deneyimlerden yararlanarak gelecek yıllarda daha iyi plan gerçekleştirebilmek için...

Ölçme, Değerlendirme, Düzeltme

- İlk etapta, amaçlarla irintili standartlar belirlenir.

Örnek:

AMAÇ: Satışları artırmak ise;

Her bölge ve satış elemanı için kotalar belirle...

Kotalar, pazar ve şirket koşullarına uygun, anlamlı, zorlayıcı ve ulaşılabilir olmalıdır.

Satış Tahminleri

- Somut
- Ulaşılabilir
- Gelişmeye yönelik
- Gerçekçi
- Altı Dolu
- Revize edilebilir

Satış Hedefleri Belirlerken...

- Yerel ve Ulusal şartların değişiklik arz edebileceği değerlendirilmeli,
- Kısa ve Orta Vadeli Ekonomik Beklentiler ve Tüketim Alışkanlıklarına Etkisi,
- Ürünün Marka Konumu,
- Müşteri İhtiyaçlarında Değişiklik Trendleri,
- Fırsat ve Tehditler Göz Önüne Alınmalı...

Hedef Belirlerken...

- Geçmiş seneler performansı,
- Yakın dönem performansı,
- Ürün / Müşteri Beklentileri Örtüşmesi,
- Pazardaki diğer aktörler,
- Hinterlant değişiklikleri,
- Ürün gamındaki değişiklikler,
- Pazardaki daralma / Büyüme,
- Fiyat Artışı,
- Üretim Bandının durumu,
- Tümevarım.

Hedefler...

- ▶ TÜMEVARIM:
 - Önce Yerel Belirlenir, Sonra Ulusallaştırılır.
 - Önce Yerel, Sonra Ulusal Analiz Edilir.
- ▶ Yerel Uygulanır.

Hedef Belirleme...

- ▶ KOTA
- ▶ HEDEF
 - Bireysel
 - Takım
 - Bölge
 - Ülke
- ▶ Sapmalar...

Satış Analizi:

Realizasyon ve Performans

- ▶ Satışın Tanımı?
 - Teslim Edilen Mal Satılmış mıdır?
 - Satış Döngüsü
- ▶ İletişimin Önemi!

Rakamları Okumadan...

Biz üstümüze düşenin neresindeyiz?

Tüm Şartlar uygunsa doğru okunabilir!

Ekibin ve Ürünün Pazar Başarısı

- ▶ Unutmayın: Satışta Başarı İstatistiksel, Kolay Ölçülür!
- ▶ Yeni Pazarlarda, $1 > 0$ ama; 1 Başarı Değildir! Çünkü Hiçlik değer değildir!

Performans Standartlarına Örnekler:

- ▶ Müşteri şikâyetlerini azaltma (%17'den % 10'a)
- ▶ Yeni müşteri kazanma (Yeni müşteri oranının % 20 olması)
- ▶ Pazar payını tutma (%10'da)
- ▶ Maliyetleri azaltma (Pazarlama maliyetlerini % 10 azaltma: Pazarlama bütçesini %10 azaltmak değil!)

Düşük performansa neden olan sorunlar:

Sorunlar	Olası Çözümler
• Ekonomik Durgunlar • Zayıf Ürünler • Rekabet • Yönetim Sorunları	Maliyetleri düşür, müşteri ilişkilerini iyileştir. Eski ürünleri yenile, tutundurma çalışması yap. Karşı rekabet yarat. İlave eğitim sağla, nitelikli işgücü temin et.

Realizasyon Verilerinin Toplanması

- Satış verileri
- Muhasebe kayıtları
- Pazarlama Birimi Feed-Back'leri

Değerlendirme Tablosu

Pazarlama Planı	Değerlendirme Değişkeni	Standart	Performans Sonucu
	Kar	%10	%8
	Birim Satış	500 Milyar	523 Milyar
	Müşteri Hizmeti	Şikayet azaltması % 8	%9
	Birim Maliyet	Pazarlama Payı %13	%12

Sapmaların Değerlendirilmesi

- Ortaya çıkan durumun nedenini ortadan kaldırıcı çalışmaların yapılması
- Kontrol dışı durumlara uyumun sağlanması
- Kısa dönemde hiçbir şey yapmadan uzun dönemde değişikliklerin gerçekleştirilmesi.

Duruma en iyi nasıl uyum sağlanır?

Gelecek yılki plan için:

- Müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler
- Üründe öngörülebilecek değişiklikler
- Yeni ürün ve hizmet fikirleri
- Stratejiler hakkında bilgiler
- Rakiplerin hareketlerini izleyen bilgiler

- Reklâm ve tanıtmanın etkinliği
- Dağıtım sisteminin etkinliği
- Stok aksaklıkları(sıklık ve nedenleri)
- Satış sonrası müşteri hizmetlerindeki temel sorunlar

Başarısız mı Olmak İstiyorsunuz?

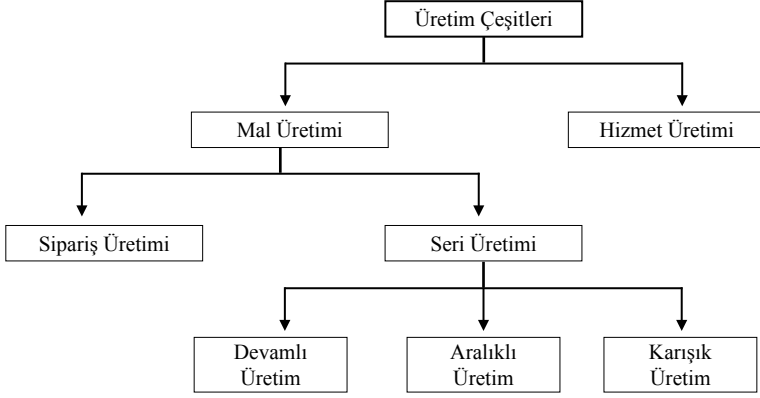
- Olumsuz, karamsar, kötümser olun,
- Sizden kötülerle avunun, iyilere inanmayın,
- Plan yapmayın, hedefler koymayın, Kaderde ne varsa o olur
- Herkesi eleştirin,
- Sizi eleştirenleri tersleyin,
- Doğruları değil, yalan söyleyin: Doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar, onuncuyu mu arayacaksınız ense yapmak varken?
- Kendinizi sevmeyin, geliştirmeyin,
- Yapmanız gerekenleri erteleyin: bu işin yarını da var...
- İsteksiz ve demotive olun, çevrenizi de kendinize benzetin,
- Çalıştığınızı ispatlamak için günde 1–2 görüşme yapın,
- Tüm konuştuklarımızı unutun.

BÖLÜM – V

ÜRETİM PLANLAMA

BİR KAÇ TANIM

- Üretim: Belirli faaliyet ve işlemler sonucu yeni bir mal veya hizmet meydana getirme, istihsal, tüketim karşıtı. (isim)
- Üretim Biçimi: Üretim sürecinde kullanılan iş, araç ve gereçlerin bütünüdür.



Şema: Üretim Çeşitleri

MAL ÜRETİMİ

- Mal üretimi, tüketim ihtiyacını karşılamak amacıyla üretilen malların tümünü ifade eder.
- Malların üretim şekilleri ve mamul üretim faaliyetleri farklılıklar arz eder.

SİPARİŞ ÜRETİMİ

- Sipariş üretiminde müşterinin talebi üzerine üretim faaliyetine geçilir.
- Sipariş miktarına göre üretim miktarı da değişir. Sipariş üretimlerde stok yapılmaz.
- Sipariş üretiminde mallar daha kaliteli olduğundan maliyet yüksektir.

SERİ ÜRETİM

- Seri üretimde işletmeler piyasa talebini karşılamak için çok miktarda üretim faaliyeti gösterirler.
- Üretim süresince aynı büyüklük ve kalitede imalat yapılır.
- Seri halinde üretimin, imal edilecek malın maliyetine, işletmenin cinsine, piyasanın talep durumuna göre çeşitleri vardır.

DEVAMLIL ÜRETİM

► Devamlı üretim, bir malın kısımlarını imal etmekte uzmanlaşmış iş birimlerinin, birbirini tamamlar şekilde üretim faaliyetinde bulunmasıdır. (otomobil, beyaz eşya)

1. Üretim faaliyetine katılan her iş biriminin faaliyet ve işlemi mükerrerdir.
2. Piyasa için üretim gerçekleştirildiğinden stok için de üretim yapılır.
3. İş akış plânında, iş istasyonları arasında dengenin sağlanması çok önemlidir. Kargaşa olduğunda iş yerlerinde zaman kaybı olur.

ARALIKLI ÜRETİM

- Aralıklı üretim sisteminde üretim belirli periyotlarla olmaktadır. (atölye üretimleri)
- Aralıklı üretim usulüne göre faaliyet gösteren işletmeler tek tip mamul üretiminde bulunmayıp; ürün için gerekli olan parça ve yan grupları da partiler halinde üretirler.

KARIŞIK ÜRETİM

- Karışık üretim sistemi devamlı ve aralıklı üretim çeşitlerinin ortaklaşa kullanıldığı en uygun usuldür.
- Ana ürün ve yan ürün devamlı bir şekilde seri halinde üretilir.

HİZMET ÜRETİMİ

- Endüstri işletmeleri, üretimde bulunmak için önce gerekli olan ham madde ve yardımcı maddeleri tedarik ederler, daha sonra mamulün üretimine geçerler.
- Pazarlama faaliyetleri de mamul, fiyat, tanıtım ve dağıtım süreci içerisinde gerçekleşir.

HİZMET ÜRETİMİ

- Mamuller önce üretilip sonra pazarlanabildiği halde, hizmetler önce pazarlanıp sonra üretilmek zorundadır.
- Hizmetlerin depolanamaması, alıcı ve satıcının birlikte olma zorunluluğu; üretim ve pazarlamasında bazı problemleri ortaya çıkarmaktadır.

• **Hizmet işletmelerinde etkin üretim için beş stratejik nokta söz konusudur:**

1. Pazar
2. Hizmet
3. Dağıtım Sunum Sistemi
4. İmaj
5. Kültür ve Misyon

1. Pazar: Bütün hizmet sisteminin şekillendirdiği müşteri potansiyelinden oluşur.

- Mevcut tüketiciler ve potansiyel tüketici olabilecek tüm kişi, grup ve organizasyonlar tahlil edilmeli, istek ve arzuları, yönelimleri, yaş, cinsiyet vb. demografik özellikleri belirlenmelidir.
- Pazarın sınırları tespit edilmelidir.

2. Hizmet: Müşteriye sunulan faydalardır.

- Hizmet kavramı, analiz edilmesi zorluklarla dolu olan bir çalışmadır.
- Bazı özellikler ölçülebilir ve ayırt edilebilir, bir kısmı somut olarak ifade edilemez.
- Somut bir ürün kolayca tasvir edilip büyüklüğü, oluştuğu maddeler açıklanabilir.
- Hizmet ise kolayca gösterilemez ve satış için vitrine konulamaz.

3. Dağıtım Sunum Sistemi:

- Personel: Hizmet organizasyonlarının başarısı şahıslara, kabiliyetli ve kapasiteli elemanların bulunmasına bağlıdır.
- Müşteri: Müşterilerin tercihlerine önem verilmelidir.
- Teknoloji ve fiziksel kaynaklar: Yeni teknolojiler hizmet sektöründe de önemli bir yere sahiptir. Yenilikler acilen uygulanmalı ve kalite yükseltilmelidir.

4. İmaj:

- Müşterilerde olumlu etkiler bırakacak davranışlarda bulunmak ve hizmetin onun ihtiyacını karşılayabilecek özellikte olduğu imajının bırakılması gerekir.
- Bir işletmedeki fizikî görünüm, manzara, havalandırma, döşemeler ve kullanılan kırtasiye malzemeleri olumlu bir imajın oluşmasına neden olmaktadır.

5. Kültür ve Misyon:

İşletmeler için kültür ve misyon,

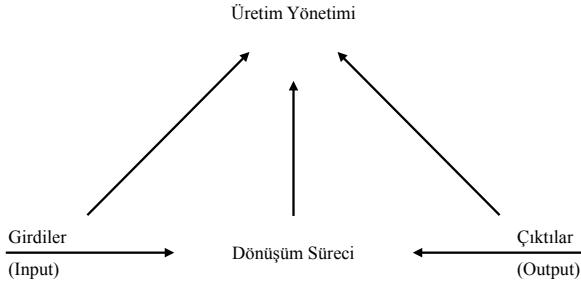
- Kuruluşun çalışma şekli ve faaliyetlerinin sonucunu etkilediği için,
- Belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlara ve değerlere ilişkin olduğu için, önemlidir.

ÜRETİM YÖNETİMİ

Üretim Yönetimi, işletmenin eline bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarının; istenilen

- miktar,
- kalite,
- zaman,
- fiyat (maliyet)

ile üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.



Şema: Üretim Sürecindeki Doğal Akış

AMAÇLARI

- Tüketici isteklerinin fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılanması,
- Stok düzeyinin mümkün olduğu kadar düşük tutulması veya stok devrinin arttırılması,
- İşletmenin insan gücü ve makine kaynaklarından yararlanma derecesinin yükseltilmesi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır.

ZAMANLAMA

- Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri,
- Esnek İmalat Sistemleri (FMS),
- Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP),
- İmalat Kaynakları Planlaması (MRP II),
- Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP),
- Tam Zamanında Üretim (JIT).

MRP - Malzeme İhtiyaç Planlaması

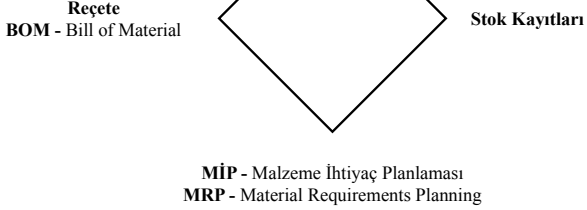
Malzeme ihtiyaç planlaması,

- Ana üretim planının uygulanabilmesi için hangi malzeme,
- Ne kadar ve
- Ne zaman

sorularının cevabını bulma çabasıdır.

(Envanter Yönetimi)

MRP DÖNGÜSÜ
AÜÇ - Ana Üretim Çizelgesi
MPS - Master Production Schedule



A= Eldeki miktar (adet/dönem)
 B= Sipariş edilmiş miktar (adet/dönem)
 C= Gereken miktar (adet/dönem)
 X= Kullanılabilir miktar (adet/dönem)
 $A + B - C = X$

Örnek

!! 100 adet kamyon üretilecektir.

- Eldeki envanter düzeyleri şöyledir;
 (eldeki miktar + sipariş verilmiş miktar)

Transmisyon	A	2
Dişli kutusu	B	15
Dişli	C	7
Dövme mastarı	D	46

- A, B, C.D parçaları için net ihtiyaçların hesaplanması:
- Üretilecek kamyon sayısı 100
- Gerekli transmisyon sayısı 100
- Envanterdeki transmisyon sayısı 2

-
- Transmisyon A için net ihtiyaç 98
 - 98 transmisyon için gerekli dişli kutusu 98
 - Envanterdeki dişli kutusu sayısı 15

-
- Dişli kutusu B için net ihtiyaç 83
 - 83 dişli kutusu için gerekli dişli sayısı 83
 - Envanterdeki dişli sayısı 7
-

• Disli C için net ihtiyaç	76
• 76 disli için gerekli dövme sayısı	76
• Envanterdeki dövme sayısı	46

• Dövme mastarı D için net ihtiyaç	30
------------------------------------	----

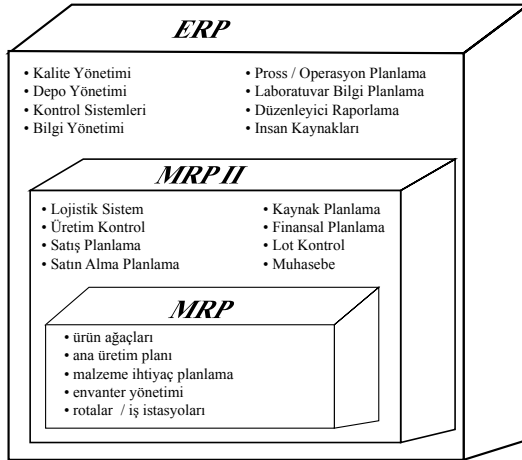
MRP II - İmalat Kaynakları Planlaması

► Pazarlama, mühendislik, finansman, imalat ve stok denetimi hizmetlerinin bir arada ortak bir veri tabanına dayandırılarak yapılmasını sağlayan yönetim sistemleridir.

► MRP' den farkı malzeme kaynağının yanı sıra işgücü, makine ve finansman kaynaklarını da eş güdümlü olarak planlaması ve kontrolünü gerçekleştirmesidir.

ERP - Kurumsal Kaynak Planlaması

İşletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerinin en uygun şekilde karşılanabilmesi için; farklı veya aynı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bir arada bulunduran entegre bir yönetim sistemidir.

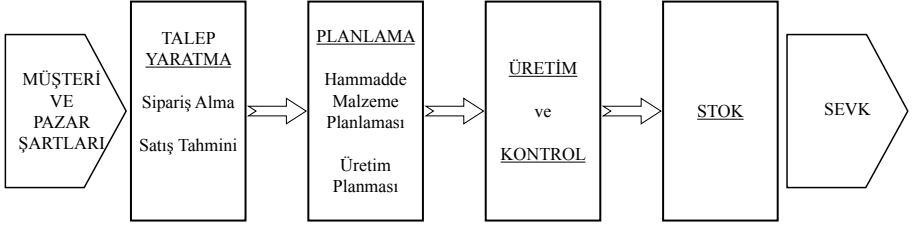


ÜRETİM STRATEJİLERİ

Tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırma firma amaçları olarak en çok seçilen konuları şöyle tespit etmiştir:

- Firmanın sürekli büyümesini sağlamak
- Topluma hizmet etmek
- Kaliteli mal üretmek
- İleri teknoloji kullanmak
- Ortaklara daha fazla kar payı dağıtmak
- Firmanın prestijini arttırmak
- Kar etmek
- Organizasyonu geliştirmek
- Produktiviteyi arttırmak
- Tüketiciyi memnun etmek
- Çalışanların hayat standartlarını yükseltmek

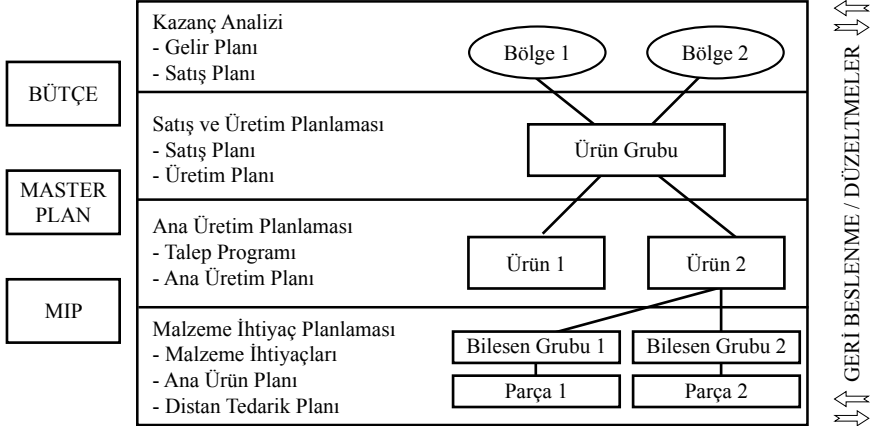
SÜREÇLER



ÜRETİM PLANLAMA

► İşletmede iş gücü, fiziksel araç ve imkânların verimli bir şekilde kullanılmasını, bu araç ve imkânlarla göre hangi ürünü ne miktarda ve hangi metotlarla ve ne zaman üretileceğini gösteren tasarıma veya modellemeye denir.

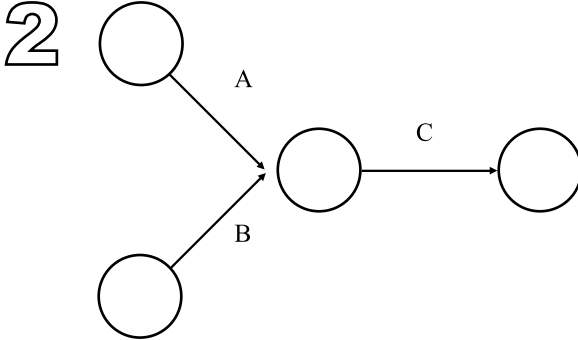
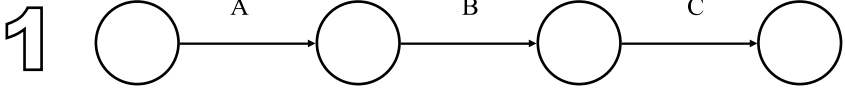
PLANLAMA DÜZEYLERİ



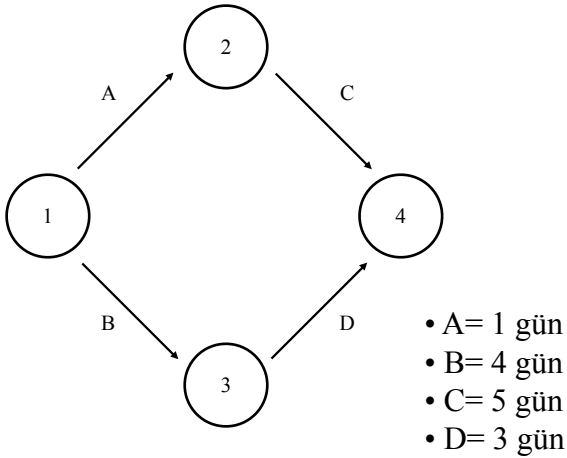
ÜRETİM PLANLAMA VE KONTROLÜ

- Üretim Planının Hazırlanması ve Uygulanması
- Üretim Planlama Stratejileri
- Üretim Faaliyetini Basitleştirici Çareler
- Fonksiyonel Departmanlar İçin Üretim Planlaması
- Sipariş Üretiminin Planlanması
- Üretim Planlamasında Grafik Araçlar
- Sıralama ve Yükleme Yöntemleri
- Üretim Programlaması
- Gannt ve Kritik Yol Diyagramları
- İş Dağıtımı ve Takibi

Kritik Yol Metodu



ÖRNEK

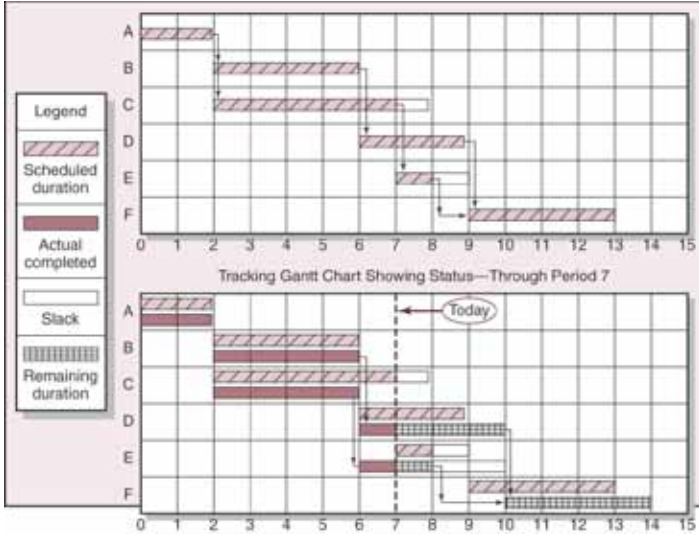


Örnek...

- Yol 1: $A + C = 6$ Gün
- Yol 2: $B + D = 7$ Gün

**** Buna göre kritik yol (B;D) dir. (7 GÜN)**

Gantt Şeması



ÜRETİM PLANLAMASININ ÖNEMİ

Üretim planlaması gelecekte imalat veya hizmet faaliyetlerinin düzeylerini ve limitlerini belirleyen fonksiyon olarak tanımlanabilir

Modern bir imalat işletmesinde üretim planlamasının kaçınılmaz bir şekilde yer almasını gerektiren nedenler şöyle sıralanabilir;

- Üretim sistemlerinin faaliyet yoğunluğu ve karmaşıklığı
- İşletme içi faaliyetlerin koordinasyonu
- İşletmeler arasındaki bağımlılık ve ilişkilerin gelişmesi
- Tüketici kütlelerinin genişlemesi ve isteklerin değişik olması
- Tedarik ve dağıtım faaliyetlerinin geniş bir alana yayılması
- Hizmet, kalite ve fiyat rekabetinin yoğunlaşması
- İşletmenin ekonomik düzeyde çalışmasını sağlamak amacı ile malzeme, makine zamanı ve insan gücü kayıplarının minimum düzeye indirilme zorunluluğu

PRENSİPLER

- Uygun planlama periyodunun seçimi
- Uygun mamul gruplarının oluşturulması
- Kısıtlayıcı faktörlerin bilinçli olarak hesaba katılması

PLANLAMA STRATEJİLERİ

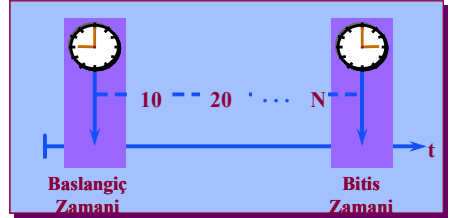
- Stoka üretim
- Parti üretimi
- Sipariş üzerine üretim
- Siparişe dayalı son montaj

DETAYLI PLANLAMA

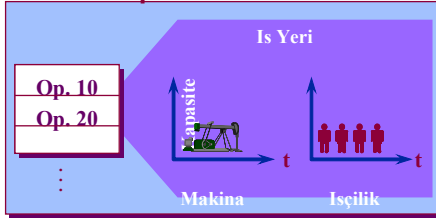
Üretim /Montaj



Terminleme



Kapasite Planlamasi



Maliyetlendirme



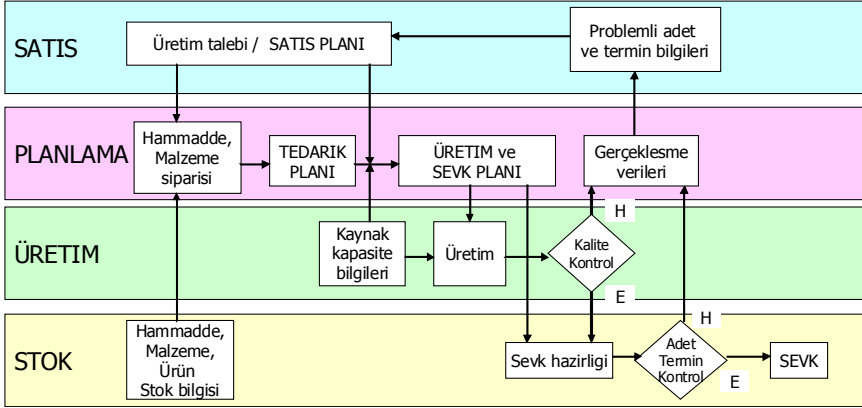
TEMEL VERİLER

- Standart işlem süreleri
- Makine-ekipmanın kapasite verileri
- İşlem sıraları
- Malzeme verileri
- Ürün ağaçları
- Takvim verileri

İşletmelerde...

SORUMLU DEPARTMAN	FAALİYET
Satış-Pazarlama	Talep Tahminin Yapılması
Üretim Planlama	Üretim Planında Veri Olarak Kullanılması
Üretim Planlama	Gerçek Satışlarla Plan Arasındaki Sapmanın Belirlenmesi
Satış-Pazarlama	Sapmaların Nedenlerinin Araştırılması
Satış-Pazarlama	Düzeltilmelerin Yapılması
Üretim Planlama	Düzeltilmelerin Üretim Planına Yansıtılması

SÜREÇ ETKİLEŞİMLERİ



TALEP TAHMİNİ

- Tecrübe ve sezgiye dayanan tahmin: Tepe yöneticileri içindir. Bu yöntem basit ve düşük maliyetlidir. Ancak büyük tecrübe ve sezgiye dayanır. Yani subjektiftir.
- İndeksle göre tahmin: Bu tip tahmine örnek göstermek gerekirse ev aletleri üreten bir firmanın satış tahminlerini milli gelirlere göre yapması olabilir. Bu tip tahminlerde yüksek bir güven istenir.
- Ortalamalara göre tahmin: Bu tip tahminler geçmiş satış bilgilerinin ortalamasına dayanan ve genellikle satışlar için yapılan tahminlerdir.
- İstatistiksel tahmin: Geçmişteki taleplerin istatistiksel analizi üzerine kurulmuş tahmin tipidir. En güvenilir metottur.

İstatistiksel Tahminler...

- Ortalama Talep: Ortalama talep tüm geçmiş verilerin aritmetik ortalamalarının bulunmasından ibarettir.

- **Ağırlıklı Ortalamalar:** Bu teknik yapılacak tahminde seçilmiş bazı zaman aralıklarına daha ağırlık verilmesi ilkesine dayanır ve şu şekilde hesaplanır.
- **Üssel ağırlıklı ortalamalar:** Bu teknik geçmiş verilerin tümünü temsil eden, aynı zamanda yakın geçmişteki verilere daha ağırlık veren bir yöntemdir.
- **Hareketli ortalamalar:** Tesadüfî etkenlerin sebep olduğu değişimleri bir ölçüde elimine etmek için kullanılan bir yöntemdir.
- **Trend analizi:** Sürekli artan veya sürekli azalan yani devamlı bir yönde değişen tahminlerde kullanılan bir yöntemdir.

Talebi Etkileyen Faktörler

- | | |
|--|------------------------------|
| • Tüketici gelirleri | • Taksitli satışlar |
| • Reklam harcamalarındaki değişmeler | • Tüketicilerin beklentileri |
| • Rakip firmaların reklam yaklaşımları | • Dış ekonomik etkenler |
| • Tüketicilerin tat, koku, zevk vb. gibi özelliklerindeki değişmeler | • Politik ve askeri etkenler |
| • Fiyat ve kalite imajının birlikte yaratılması | • Servis kolaylığı |
| | • Tüketicilerin inançları |
| | • İkamet olanakları |

TESİS PLANLAMA

- İşletme içindeki üretim verimliliğini arttırmak ve darboğazları gidermek amacıyla, tesisin tüm makine ve ekipmanlarıyla beraber yerleşimini inceleyen konuların bütünüdür.
- Tesisin doğru yere, doğru bir şekilde kurulması stok sistemi, üretim planlama sistemi, birim üretim süresi ve diğer üretim sistemleri açısından son derece önemlidir.

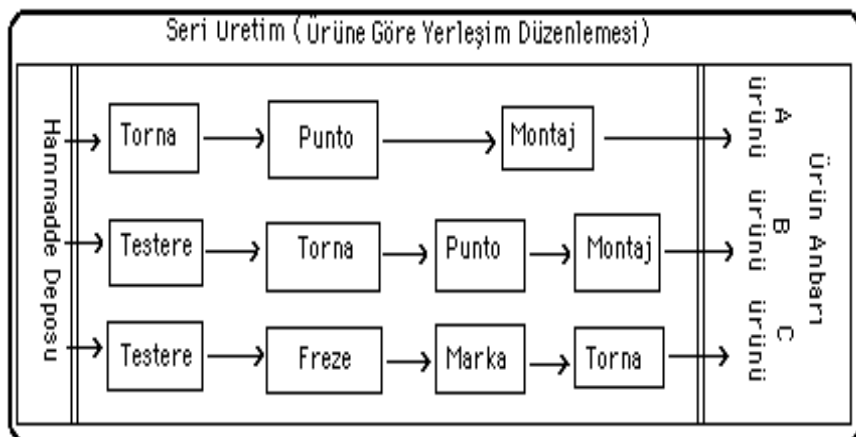
Kötü Yerleşim Belirtileri

- Birbiriyle ilişkili tezgâh veya bölümlerin uzak mesafelere konulması,
- Tesis içi taşıma maliyetlerinin çok yüksek olması,
- Tesis içi taşıma sürelerinin yüksek olması,
- Üretim Planlaması ve stok sisteminin gereğinden fazla karışık olması,
- Gereksiz taşıma yapılması,
- Boş beklemenin çok olması,
- Çalışanların çevre koşullarından rahatsız olması,
- Gereğinden fazla donanım ve iş gücünün kullanılması,
- Daha nitelikli iş gücü gerektirmesi.

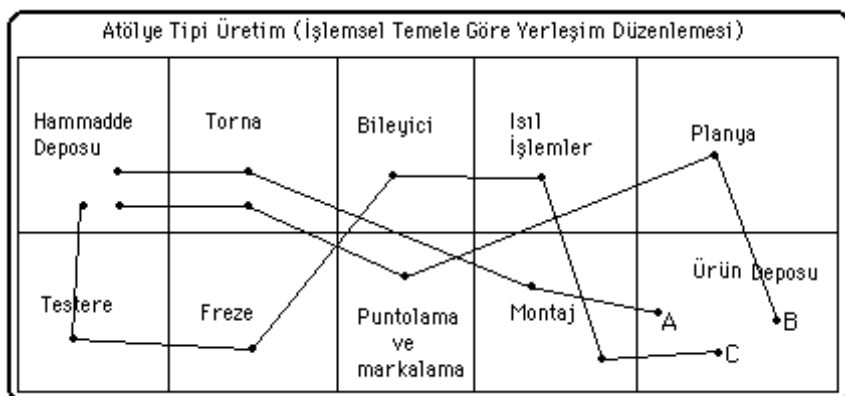
ÜRETİM HATTI YERLEŞİMLERİ

1. Ürün Tipi Yerleşim
2. Atölye Tipi Yerleşim
3. Proje Tipi Yerleşim

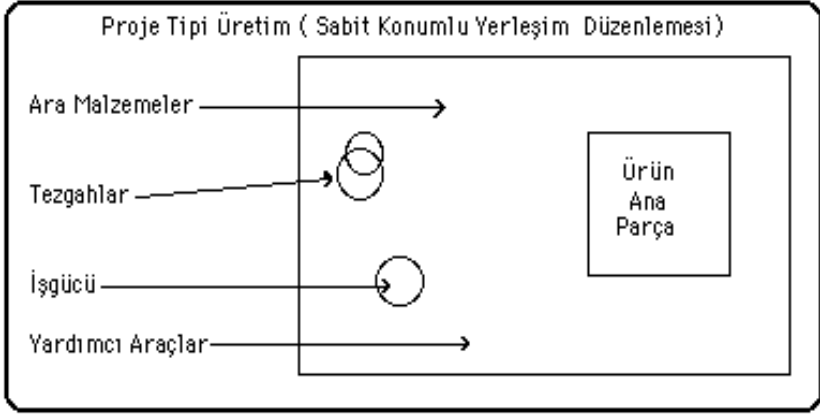
ÜRÜN TİPİ



ATÖLYE TİPİ



PROJE TİPİ



ERGONOMİ

- Üretim faaliyetlerinde artık insan yerine makine kullanılmakta, insanın kas gücü yerine düşümsel yeteneklerinden yararlanılmaktadır.
- Üretim faaliyeti içinde insanın ile makine arasında bir ilişki söz konusudur.

İşte günümüzde insan ile makine etkileşiminin bu denli artması ergonomi bilim dalının yani bir etkileşimi inceleyen yeni bir bilim dalının doğmasına neden olmuştur.

- İnsanın çalışma çevresinin incelenmesini yapar.
- İnsanın çalışma alanı ve fiziksel unsurlarının, insanlar tarafından daha kolay kullanılmasını hedefleyen sistematik yaklaşımlardır.

ERGONOMİ DİSİPLİNLERİ

- Antropometrik ve Biomekanik nümerik veriler
- İşte duruş şekli
- Isı – Sıcaklık
- Gürültü
- Aydınlanma
- Kalp frekansları
- Elektromyografi
- (Kas Gerilmesi – Yorgunluk)

STOK YÖNETİMİ

- Envanter, üretim sürecinde kullanılan malzeme, ürün veya kaynakların gelecekteki bir ihtiyacı karşılamak üzere stoklanmasıdır.
- Stokun azı da çoğu da zararlıdır.
- Stok yönetimi, ne zaman ve ne kadar temel sorularının cevabıdır.

NEDEN STOK?

- İşlemler arası bağımsızlığı sağlamak
- Ürün talebindeki değişiklikleri karşılamak
- Kapasite esnekliği yaratmak
- Hammadde temin süresindeki değişikliklere hazırlıklı olmak
- Dağıtım sisteminde esneklik sağlamak

ARA STOK

- Bir önceki istasyon ile bir sonraki üretim istasyonu senkronize edebilmek için ara stok bulundurulur.
- Birden fazla parça aynı işleme girmek zorundaysa da ara stok oluşur.

ABC ANALİZİ

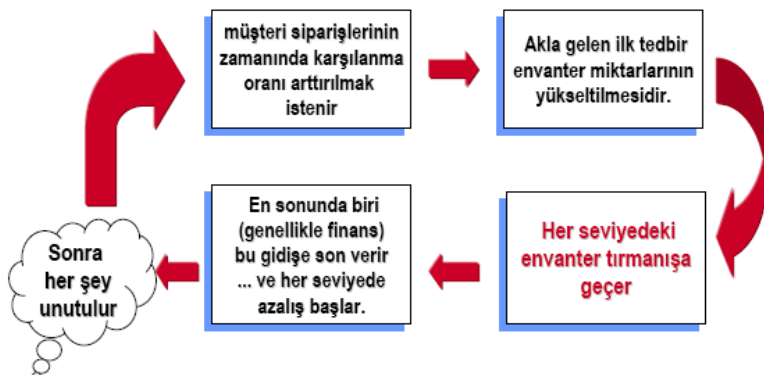
- Stok kalemlerinin değerlerine göre yapılan sınıflandırmanın sistematik bir açılımıdır.
- Stoklardaki her bir maddeyi izlemek ekonomik değildir.
- Stoklara yapılan yatırımın büyük bir bölümü genellikle birkaç önemli madde (mamul) veya madde grubu üstünde toplanmıştır.
- Stoklardaki maddeler değerlerine göre gruplara ayrılabilir ve tek tek maddelerden çok belirli grupların kontrolüne daha çok ağırlık verilebilir.
- A grubu kalemleri:
Stokların toplam miktarının %10-15'i toplam değer %70 civarında payı bulunur.
- C grubu kalemleri:

Toplam stok miktarının %50-60 gibi oldukça büyük bir payını oluşturmaya karşılık, değer olarak ancak % 5-10 gibi oldukça küçük bir paya sahiptir.

	Stok Cinsi	Yıllık Kullanım	Birim Fiyat	Değer
A	S1	30	60	1800
A	S2	50	30	1500
A	S3	60	20	1200
B	S4	70	5	350
B	S5	80	2	160
B	S6	90	1	90
C	S7	150	0.50	75
C	S8	180	0.35	63
C	S9	240	0.25	60

1

Daha kısa teslim süresi veren bir rakip



2

Kalite Problemlerinin Üstünü Örtmek İçin

- Malzeme alımında miktar toleransları
- Üretim Toleransları



3

Büyük Parti Büyüklüğü

- Tedarikçi zorladığı için
- SET-UP uzun olduğu için
- Öyle alışıldığı için



4

Kayıtlarınızın Doğruluğuna Güvenmediğiniz İçin

- Var olanı satın almak veya üretmek
- Kullanılmayacak olanı temin etmek (BOM)



5

Kaynaklarınıza Güvenmediğiniz İçin

- Sözünde durmayan tedarikçiler
- Teslim tarihine uymayan üretim hattı

**6**

Talebin Yönetilmemesi

- Hatalı Talep Tahminleri
- Taşıma problemleri
- Kampanyalar için önceden hazırlık



7

Problemli Ürün Dizaynı

- Fazla sayıda ve değişik parça kullanımı
- Üretim güçlüğü
- Standartlaşma



8

Malzeme Temin Süresinin Uzun Olması

- Uzun ve belirsiz temin süresi
- Güvenlik Stoklarında Artış



9

Dengesiz, Değişken Üretim Süreçleri

- Artan Hurda ve Yeniden İşlem
- Artan Kalite Kontrol
- Uzun Set-Up süreleri

**10**

Dağınık, Düzensiz Yerleşim

- Zorlaşan Kontrol
- Artan Taşıma Süresi
- Kayıplar



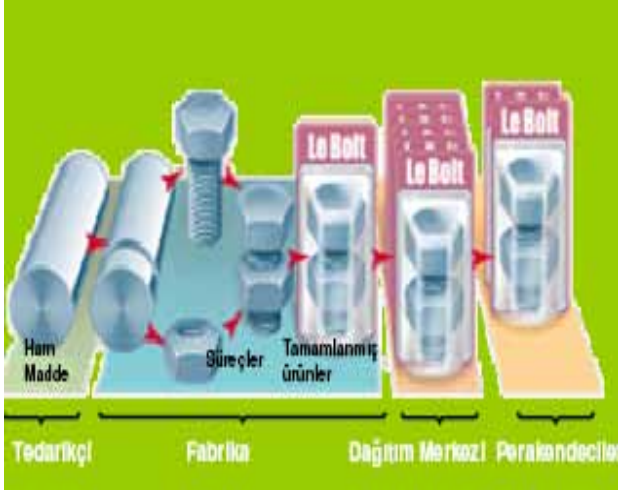
- Veri Entegrasyonu
- Eğitimli Kadrolar
- Yönetimin Katılımı



- Masraf dağılımının etkisini azaltmak
- Uzun SET-UP ... Büyük Parti Miktarı
- Birim işçiliği az göstermek
- “Toplam Masraf” yerine “Birim Maliyet” azaltma mantığı



TEDARİKÇİ SEÇİMİ

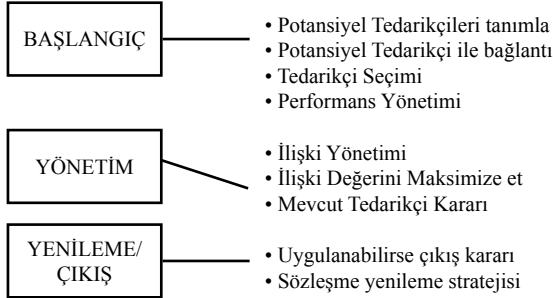


TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

► Üreticilerden tedarikçilere, çözüm ve hizmet sağlayıcılardan müşterilere uzanan tedarik zincirindeki bilgi, materyal ve para akışının yönetimi ve süreçlerin en üst seviyede otomatize edilmesi anlamına gelmektedir.

► Doğru ürünü, zamanında ve önceden belirlenen şartlarda tedarik edebilmek, üretim sürecini kısaltıp, kaliteyi artırırken, şirketin değişen ekonomik koşullara ve pazar şartlarına karşı esnek olmasını da kolaylaştırır.

TEDARİKÇİ HAYAT EĞRİSİ



TEDARİKÇİ YÖNETİMİ

- Küresel bilgi ve İletişim teknolojilerinden yararlanmalı,
- Zincir üyeleri arasında karşılıklı bilgi alışverişi sağlanmalı,
- Partnerler arasında birlikte çalışma sağlanmalı,
- Etkinlik ve verimlilik sağlanmalı,
- Tedarik zinciri modelinde özgürleştirmeye gidilmelidir.

TEDARİKÇİ SEÇİMİ

- Tedarikçi mevcut Durum Analizi
- Teslimat yeteneği
- Süreçler
- Teknolojik Durum
- Tedarikçi Kültürü
- Finansal durum
- Destek Sistemler

Tedarik zincirinin doğru koordine edilmesiyle;

- Tüm bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir,
- Dağıtım süreçleri kısalmı,
- İşletmelerin performansı en üst düzeye taşınır,
- Pazarda rekabet etme gücü artar
- Stok dengeleri optimize edilir,
- Ürün ve Hizmet kalitesi artar,
- Maliyetler azalır ve karlılık artar.

VERİMLİLİK VE ETKİNLİK

VERİMLİLİK

Kaynakları, amaca uygun kullanmaktır.

ETKİNLİK

Sürecin, amaçlanan katma değeri sağlaması / çıktıların girdileri karşılmasıdır.

Verimlilik Nedir?

- Çok çalışmak mı?
- Çok üretmek mi?
- Hızlı çalışmak mı?
- Tutumlu olmak mı?

- Karlılık mı?
- Düşük maliyetle üretmek mi?
- Kaliteli üretmek mi?
- Zamanı iyi kullanmak mı?

Japon Verimlilik Merkezi'ne göre verimlilik;

- Var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen gelişmeci bir düşüncedir.
- Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır.
- Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır.
- Yeni teknikler ve yöntemleri uygulama çabasıdır.
- Verimlilik örgütlerle birlikte insanların yaşamlarını biçimlendiren bir davranıştır.

Ünlü yönetim gurusu Peter Drucker'a göre verimlilik;

- “En az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki denge”dir.

İşletmelerde toplam verimlilik ölçümünün öncüsü Davis ise verimliliği;

- “Tüketilen kaynaklarla elde edilen ürünlerde değişim” olarak tanımlamaktadır.

Verimlilik;

- Kavram,
- Terim,
- Ölçü olarak farklı tanımlara sahiptir.

Verimliliği;

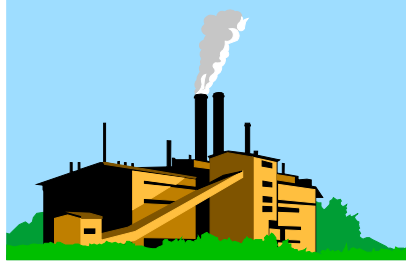
- İktisatçılar,
- İşletmeciler,
- Mühendisler, vb. farklı biçimlerde tanımlarlar.

Verimlilik;

- Doğru ürün ya da hizmeti,
- Beklenen kalitede,
- Doğru zamanda,
- Çevreye zarar vermeden,
- En az maliyetle üretmektir.

“Bir üretim sürecinde elde edilen mal ve hizmetler (çıktılar) ile kaynaklar (girdiler) arasındaki ilişki”dir.

GİRDİLER



ÇIKTILAR



SÜREÇ

Bir başka deyişle, üretim sürecinde yer alan emek, malzeme, enerji, bilgi, zaman ve benzeri faktörlerden nasıl yararlanıldığını gösteren bir orandır.

$$\text{VERİMLİLİK} = \frac{\text{ÇIKTI}}{\text{GİRDİ}}$$

Verimlilik Değişimleri

ARTAR	ÇIKTI ----- GİRDİ	ÇIKTI ----- GİRDİ
AZALIR	ÇIKTI ----- GİRDİ	ÇIKTI ----- GİRDİ
ARTAR	ÇIKTI ----- GİRDİ	ÇIKTI ----- GİRDİ
AZALIR	ÇIKTI ----- GİRDİ	ÇIKTI ----- GİRDİ
ARTAR	ÇIKTI ----- GİRDİ	

Verimlilik Neden Ölçülür?

“Ölçmediğinizi yönetemezsiniz!”

Bir denetim aracı olarak verimliliğin ölçülmesindeki ana nedenler şunlardır;

- Kontrol
- İyileştirme

- Strateji belirleme ve uygulama
- Yönetime bilgi sağlama

Verimlilik göstergeleri;

- Sektör analizlerinde ve faaliyetlerin planlanmasında,
- Ekonomik gelişmenin ve buna bağlı politikaların izlenmesinde,
- Gelişmiş ülkelerde örnekleri görüldüğü üzere ücretlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Verimlilik Ölçüleri

TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ VE KISMİ VERİMLİLİK ÖLÇÜLERİ

$$\blacksquare \text{ Faktör/Kısmi Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Tek Faktör Girdisi (İşgücü, Sermaye, Hammadde vb.)}}$$

$$\blacksquare \text{ Toplam Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Tüm Sistem Girdileri}}$$

FİZİKSEL VE PARASAL VERİMLİLİK ÖLÇÜLERİ

$$\blacksquare \text{ Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (kg)}}{\text{Tek Faktör Girdisi (Saat)}}$$

$$\blacksquare \text{ Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (m2)}}{\text{Tek Faktör Girdisi (BG)}}$$

$$\blacksquare \text{ Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (TL)}}{\text{Tek Faktör Girdisi (Saat)}}$$

$$\blacksquare \text{ Toplam/Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktı (TL)}}{\text{Tek / Toplam Faktör Girdisi/leri (TL)}}$$

STATİK VE DİNAMİK VERİMLİLİK ÖLÇÜLERİ

$$\bullet \text{ Statik Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönemin çıktısı}}{\text{Belli bir dönemin girdisi}}$$

$$\bullet \text{ Dinamik Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Belli bir dönem için Çıktı/Girdi}}{\text{Baz (bir önceki) dönem için Çıktı/Girdi}}$$

ETKİNLİK (Efficiency)

“İşleri doğru yapıyor muyuz?”

$$\blacksquare \text{ Etkinlik} = \frac{\text{Tüketilmesi beklenen kaynaklar}}{\text{Gerçekten tüketilen kaynaklar}}$$

Etkinlik; bir işletmede belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile tüketilen kaynaklar arasındaki ilişki olarak tanımlanır.

Etkinlik, girdilerle ilişkili bir örgütsel performans ölçütüdür.

$$\blacksquare \text{ Etkinlik} = \frac{\text{Tüketilmesi beklenen kaynaklar}}{\text{Gerçekten tüketilen kaynaklar}}$$

Etkinlik, yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işgücü, hammadde ve malzeme, dışardan sağlanan fayda ve hizmetler gibi girdilerin ne denli etkin kullanıldığı anlatan bir kavramdır.

Kaynakların etkin kullanımı ile kast edilen şudur: Fiili değer standart değer ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performans nedir?

$$\blacksquare \text{ Etkinlik} = \frac{\text{Standart Değer}}{\text{Fiili Değer}}$$

Örnek:

Bir işin standart düzeyde yapılmasına ilişkin standart süre 2 saat ise ve bu iş çalışanlar tarafından standart kalitede olmak üzere 3 saatte başarılsa;

Etkinlik = $2 / 3 = 0.66$ yani %66 olur.

Yararlanma Oranı

Yararlanma Oranı; üretim sürecinde gerçekten kullanılan girdilerle, işletmenin varolan üretim kaynaklarına göre kullanılabilir gücü, yani potansiyel gücü arasında yapılan bir karşılaştırma dır.

$$\blacksquare \text{ Yararlanma Oranı} = \frac{\text{Gerçek Girdi (Tüketilen Kaynaklar)}}{\text{Kullanılabilir Girdi (Potansiyel Kaynaklar)}}$$

Makine kullanım oranları, yararlanma oranına örnek olarak verilebileceği gibi, mal ya da hizmet üretmek için kullanılan çoğu girdi için yararlanma oranları hesaplanabilir.

■ Örnek:

Bir işletmenin çalışma sürelerine yönelik şu bilgiler verilmektedir:

Çalışan sayısı: 25

Yıllık çalışılan gün sayısı: 210

Vardiya sayısı: 1

Vardiya süresi: 8 saat

Toplam kayıp işçilik süreleri (Yıllık izin + Hastalık + Devamsızlık Süreleri + Boş İşçilik Süreleri): 2,235 saat

Toplam çalışılmış işçilik süreleri:

$$25 \times 210 \times 1 \times 8 = 42,000 \text{ saat}$$

Fiili çalışma süreleri:

Toplam çalışılmış işçilik süreleri – Kayıp işçilik süreleri =

$$42,000 - 2,235 = 39,765 \text{ saat}$$

Çalışma sürelerinden yararlanma oranı:

Fiili işçilik süreleri / Toplam çalışılmış işçilik süreleri =

$$39,765 / 42,000 = \% 94.67$$

Kalite

- ▶ Güvenilir olmaktır,
- ▶ İnsanların işlerini hatasız yapmalarıdır.
- ▶ Sorunlara doğru teşhis koymak demektir,
- ▶ Bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- ▶ Müşteri odaklı olmaktır.
- ▶ Bir işi ilk seferinde doğru olarak yapmaktır,
- ▶ Sürekli olarak mükemmeli aramaktır,
- ▶ Sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler almak demektir.
- ▶ İsrafi azaltmaktır.

Ölçüm için...

- ▶ Ürün ve/veya hizmet üreten işletmelerde temel amaçlar
- ▶ verimlilik düzeyini yükseltmek,
- ▶ kapasite ve kaliteyi artırmak,
- ▶ maliyeleri düşürmek ve
- ▶ çalışma ortamını ergonomikleştirmektir.

ÇÖZÜM ==>>> İŞ ETÜDÜ

İŞ ETÜDÜ

► Metot Etüdü, işlemlerin daha güvenli, daha düşük maliyet ile, daha yüksek kalite ile, daha verimli, daha kısa sürede ve daha ergonomik bir ortamda yapılabilmesi amacıyla, mevcut metodun incelenmesi, kaydedilmesi, analizi ve eleştirisi yoluyla yeni metotlar geliştirmede kullanılan bir yaklaşımdır.

► Zaman Etüdü, metot etüdü ile belirlenmiş işlerin (darboğaz) bazı teknikler dahilinde ölçülmesi ve geliştirme faaliyetlerine zaman verisi destekleri sağlanmasıdır.

KALİTE

► Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygundur.

► Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.

► Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnundur.

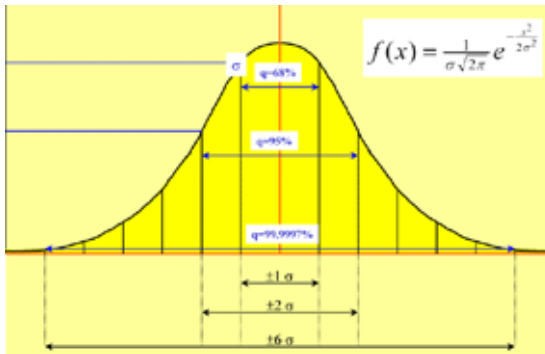
► Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.

► Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.

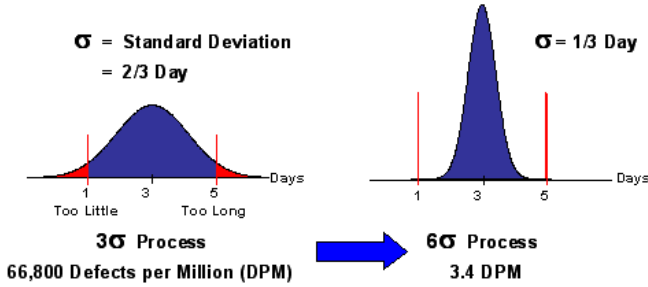
► Kalite, bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

6 SİGMA

Sigma Süreç Kapatisesi	Milyon Fırsattaki Hata Miktarı
6 Sigma	3.4
5 Sigma	233
4 Sigma	6.210
3 Sigma	66.807
2 Sigma	308.537
1 Sigma	690.000



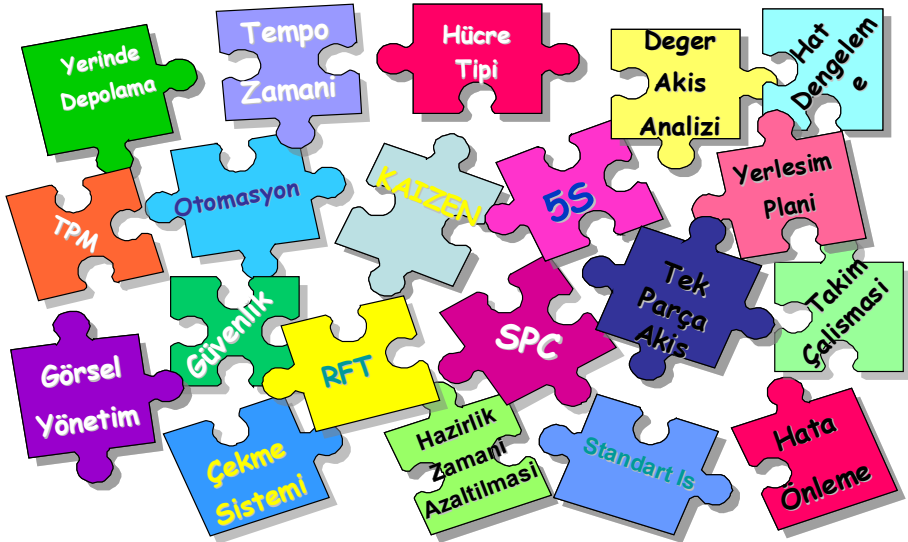
Example: Length of Stay (Target is 3 days)



YALIN ÜRETİM

► Yalın üretim; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan ve hata, maliyet, stok işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların, en aza indirdiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır.

YALIN ÜRETİM TEKNİKLERİ



BÖLÜM – VI

TEMEL MUHASEBE VE FİNANSAL ANALİZ

TEMEL KAVRAMLAR

Muhasebenin Temel Kavramları Evrensel nitelikte olup muhasebe uygulamasına yön verirler.

- Sosyal Sorumluluk Kavramı
- Kişilik Kavramı
- İşletmenin Sürekliliği
- Dönemsellik Kavramı
- Parayla Ölçülme Kavramı
- Maliyet Esası Kavramı
- Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı
- Tutarlılık Kavramı
- Tam açıklama kavramı
- İhtiyatlılık Kavramı
- Önemlilik Kavramı
- Özün Önceliği Kavramı

MALİ TABLOLAR İLKELERİ

Temel Mali tabloların düzenlenmesinde işletmeler tarafından uygulanacak kuralları ifade eder. Mali tabloların hazırlanmasında esas alınan kavram ve ilkeler ile Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili diğer mevzuat hükümlerinin farklı uygulamalara yer verdiği durumlarda, işletmeler söz konusu mevzuat hükümleri uyarınca istenilen bilgileri sağlayacak şekilde gerekli düzenlemeleri yaparlar.

MALİ TABLOLARIN AMAÇLARI

- Yatırımcılar, kredi verenler ve diğer ilgililer için karar almada yararlı bilgiler sağlamak,
- Gelecekteki nakit akımlarını değerlendirmede yararlı bilgiler sağlamak.
- Varlıklar, kaynaklar ve bunlardaki değişiklikler ile işletme faaliyet sonuçları hakkında bilgi sağlamaktır.

MALİ TABLOLAR NELERDİR?

- Bilanço
- Gelir Tablosu
- Satışların Maliyeti Tablosu
- Nakit Akım Tablosu
- Kar Dağıtım Tablosu
- Öz Kaynaklar Değişim Tablosu

BİLANÇO NEDİR?

Bilanço, bir işletmenin belli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağladığı kaynakları gösteren mali tablodur.

BİLANÇO NASIL DÜZENLENİR?

Bilançonun düzenlenmesinde, mali tablolar ilkelerinde verilmiş açıklamalar esas alınır.

Bilançonun aktifinde yer alan varlıklar, paraya dönüşme hızlarına göre en çok likitten en az likit değere doğru, pasifinde yer alan kaynaklar ise başta bu kaynakların nereden sağlandığına göre öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar olarak ayrıma tabi tutulur ve en kısa vadeli kaynaktan en uzun vadeli kaynağa doğru sıralanmalıdır.

GELİR TABLOSU NEDİR?

Gelir tablosu, işletmenin belli bir dönemde elde ettiği tüm gelirler ile aynı dönemde katlandığı, bütün maliyet ve giderleri ve bunların sonucunda işletmenin elde ettiği dönem net karının veya dönem net zararını kapsar.

GİDER NEDİR?

Gider, gelir elde etmek amacı ile yapılan varlık (aktif) tükenmeleridir. Varlıklarda bir azalmayı ifade eder. Üretim, pazarlama gibi işletmenin faaliyetleri ile ilgili giderlerin yanı sıra borçlanma maliyeti ve vergiler de giderler grubunda yer alır. Amortismanlar ise işletmeden nakit çıkışı gerektirmeyen giderlerindendir.

Gelir ve Gider Arasındaki Fark Neyi İfade Eder?

Gelir ile gider arasındaki fark; gelirler giderlerden fazla olduğunda kar, giderler gelirlerden fazla olduğunda zarar olarak adlandırılır. Bütün gelirler, giderler aralarındaki fark olan kar ve zarar bir arada ve kaynaklarına göre sınıflandırılmış bir şekilde Gelir Tablosunda gösterilir.

YASAL DEFTERLER

Vergi Usul Kanununun 220. maddesinde ve Türk Ticaret Kanununun 69. maddesinde başta bilanço ve işletme hesaplarının esaslarını oluşturan defterler olmak üzere tasdiki zorunlu defterler belli edilmiştir. Bunlar;

- Envanter ve Bilanço Defteri
- Yevmiye Defteri (Günlük Defter)
- Büyük Defter (Defter-i Kebir)
- Kasa Defteri

TASDİK ZAMANI

1. Öteden beri işe devam etmekte olanlar ertesi yıl kullanacakları defterleri o yılın Aralık ayı içinde,
2. Yeniden işe başlayanlar, sınıf değiştirenler ve yeni bir mükellefiyete girenler, işe girenler, işe başlama, sınıf değiştirme ve yeni mükellefiyete girme tarihinden önce; vergi mükellefiyeti kalkanlar, muafliktan çıkma tarihinden başlayarak on gün içinde,
3. Defterin dolması halinde veya diğer nedenlerle yıl içinde defter kullanmak zorunda kalanlar kullanmadan önce,
4. Aynı defteri ertesi yıl da kullanmak isteyenler kullanacağı yılın Ocak ayı içinde tasdik işlemini yaptırmak zorundadırlar. (V.U.K, M:221)
5. Defterlere geçirilen bir kaydı çizmek, silmek veya kazımak suretiyle okunamaz hale getirmek yasaktır.
6. Yevmiye defterlerinde yapılan yanlışlar ancak muhasebe kurallarına göre düzeltilebilir. Yevmiye defteri dışında kalan defterlerdeki yanlışlar, yanlış yazılan rakam veya yazının okunacak şekilde çizilmesi üst ve yan tarafından yada ilgili bulunduğu hesaba doğrusunun yazılması yoluyla düzeltilebilir.
7. İşletmelerin defterleri günü gününe geçirilmesi esas olmakla birlikte işlemler en geç 10 gün içinde defterlere kayıt edilir. Kayıtlarını sürekli olarak muhasebe fişleri, priminota veya bordro gibi yetkililerinin imzasını taşıyan belgelere dayanarak yürütülen işletmelerde işlemlerin sözü geçen belgelere kaydedilmesi, defterlere işlenmesi yerine geçer. Ancak bu durumda en geç 45 gün içinde deftere yazılmalıdır.
8. Günlük Kasa defterlerine işlemler günü gününe kaydedilir.

MİZAN NEDİR?

Mizan, (sağlama) yevmiye defterine kaydedilen işlemlerin büyük defterdeki hesaplara aritmetiksel olarak doğru aktarılıp aktarılmadığını kontrol etmeye yarayan tablodur.

MİZAN KAÇA AYRILIR?

- Mizanlar düzenlenirken defter yönünden;
 1. Büyük defter mizanı (Esas mizan)
 2. Yardımcı defter mizanı (Muavin defter) olarak ikiye ayrılır.
- Düzenlendikleri zaman yönünden ise mizanlar;
 1. Geçici Mizanlar: Ay sonlarında hazırlandığında “aylık mizan “ , dönem sonunda envanter kayıtları öncesi hazırlandığında da “ genel geçici mizan “ adını alır.
 2. Kesin Mizan: Dönem sonunda envanter kayıtlarından sonra hazırlanan mizana “ kesin mizan “ denilmektedir.

MUHASEBE FİŞLERİ

Tahsil Fişi: İşletmenin kasasına giren paraların ne için alındığını ve bu tahsilatın karşılığında hangi hesaba veya hesaplara alacak kaydedileceğini gösteren bir belgedir.

Tediye Fişi: İşletmenin kasasından çıkan paraların ne için ödendiğini ve bu ödemenin karşılığında hangi hesaba veya hesaplara borç kaydedileceğini gösteren bir belgedir.

Mahsup Fişi: Tahsil ve tediye dışında kalan, diğer bir ifadeyle kasa hesabını ilgilendirmeyen işlemlerin kaydı için kullanılan bir belgedir. Kasa hesabını ilgilendirmeyen işlemlere hesaba karşılık senet verilmesi, kredili alışlar, kredili satışlar, çek alınıp, çek verilmesi gibi işlemler örnek verilebilir.

► Muhasebe fişlerinin kullanılması yasal bir zorunluluk olmamakla birlikte önemli yararlar sağlamaktadır. Muhasebe fişleri;

- Kayıtlarda düzeni sağlar,
- Yanlış Kayıt olasılığını azaltır,
- Kayıtların Kontrolünü Kolaylaştırır,
- Aynı Nitelikteki İşlemlerin toplu kaydına olanak sağlar.

****TESK ve alt kuruluşları için tahsil, tediye ve mahsup fişi kullanmak zorunludur.**

YEVMIYE DEFTERİ

Yevmiye defteri, işlemlerin tarih sırası ile kaydedildiği bir defterdir. Yevmiye defterindeki ilk kayıt açılış bilançosunda ya da dönem başı bilançosunda yer alan varlıklar, borçlar ve sermaye unsurlarını hesapları yansıtmak üzere yapılan “hesapların açılış” kayıtlarıdır. Bu ilk kayıttan sonra günlük işlemler yevmiye defterine tarih sırasıyla belgelere dayanarak maddeler şeklinde kayda alınır.

BÜYÜK DEFTER

Yevmiye defterinde maddeler şeklinde yapılan muhasebe kayıtları daha sonra yevmiye defterinden büyük deftere geçirilir. Büyük defter, işlemleri sistemli bir şekilde hesaplara göre sınıflandırılmış olarak toplayan defter olduğu için, yevmiye defterine maddeler şeklinde yapılan kayıta borçlandırılan ve alacaklandırılan hesaplar, büyük deftere o hesap için ayrılan sayfaya hesabın durumuna göre borç ya da alacak tarafına kaydedilir.

GELİR HESAPLARI NASIL ÇALIŞIR?

İşletmenin faaliyetlerine bağlı olarak bir gelir doğduğu zaman bu gelir sermayeyi arttıracığından, ilgili gelir hesabının alacağına yazılır. Bir gider çıktığında ise, sermayede azalış olacağından bu

gider ilgili gider hesabının borcuna yazılır. Faiz gelirleri hesabı, komisyon gelirleri hesabı gibi gelir hesapları her zaman alacak kalanı verirler. Dönem sonunda gelir hesaplarının toplamaları yapılır, kalanları bulunur ve kalanlar gelir ve giderleri toplayan “Dönem Karı ve Zararı “ hesabına devredilir.

GİDER HESAPLARI NASIL ÇALIŞIR?

Gider, işletmenin gelir elde etmek için bir aktifinin (varlığın) kullanılması veya tüketilmesi sonucu meydana gelir. İşletmenin öz sermayesindeki azalmaları gösteren giderler, meydana geldiklerinde, ilgili gider hesaplarının borcuna kaydedilir.

Gider işlemleri: Genel Yönetim Giderleri Hesabı, Finansman Giderleri gibi konusuna uygun adı taşıyan hesaplara kaydedilir. Gider hesapları her zaman borç kalanı verir. Hesap döneminin sonunda bütün gider hesaplarının toplamaları yapılır, kalanları bulunur ve kalanlar “ Dönem Karı ve Zararı “ hesabına devredilir.

DÖNEM KARI ZARARI

“ Dönem Karı veya Zararı” hesabı işletmenin bir hesap dönemi içinde öz sermayesinde kar veya zarar şeklinde meydana gelen artış veya azalışın gösterildiği bir çizelgedir. Bu hesabın borç tarafı hesap dönemi içinde meydana gelen bütün giderleri, alacak tarafı ise bütün gelirleri gösterir.

HESAP PLANI

Muhasebede beklenen bilgilerin, raporların istenildiği şekilde ve içerikte olabilmesi için, mali nitelikteki işlemlere ait etkin ve düzenli bir şekilde toplanması ve kaydedilmesi gerekir. Bilgilerin muhasebe kayıtlarına geçirilmesinde, işletmenin faaliyet konusuna, büyüklüğüne ve yönetiminin muhasebe bilgilerinden yararlanma durumuna göre birçok hesap bulunmaktadır. Bu nedenle, çeşitli hesapların bir düzen içinde olmaları ve aynı olayların sürekli olarak aynı hesaplara kaydedilebilmelerini sağlamak bakımından, işletmeler kullanacakları hesapları önceden belirleyerek bunların bir listesini, bir planının yaparlar.

MAL VE HİZMET SATIMINDA BELGELER

Fatura: Satılan emtia veya yapılan iş karşılığında müşterinin borçlandığı meblağı göstermek üzere emtiayı satan veya işi yapan tüccar tarafından müşteriye verilen ticari vesikadır.

1. Faturanın düzenlenme tarihi, seri ve sıra numarası,
2. Faturayı düzenleyenin adı, varsa ticaret unvanı, iş adresi, bağlı olduğu vergi dairesi ve hesap numarası,
3. Müşterinin adı, ticaret unvanı, adresi, varsa vergi dairesi ve hesap numarası,
4. Malın veya işin nevi, miktarı, fiyatı ve tutarı,
5. Satılan malların teslim tarihi ve irsaliye numarası (malın alıcıya teslim edilmek üzere satıcı

tarafından taşındığı veya taşıtırıldığı hallerde satıcının, teslim edilen malın alıcı tarafından taşınması veya taşıtırılması halinde alıcının, taşınan veya taşıtırılan mallar için sevk irsalı-yesi düzenlenmesi ve taşıtta bulundurulması şarttır.)

GİDER PUSULASI

Madde-234 1. ve 2. sınıf tüccarlarla defter tutmak mecburiyetinde olan serbest meslek erbabının ve çiftçilerin :

- Kazançları götürü usulde olan tüccarlara,
- Kazançları götürü usulde olan serbest meslek erbabına,
- Vergiden muaf esnafa yaptıkları işler ve onlardan satın aldıkları emtia için tanzim edip iş yapana veya emtiayı satana imza ettirecekleri gider pusulası götürü usulde vergiye tabi tüccar ve serbest meslek erbabı ile vergiden muaf esnaf tarafından verilmiş fatura hükmündendir.

ALACAK SENETLERİ

İşletmenin faaliyet konusunu oluşturan mal ve hizmet satışlarından kaynaklanan senede bağlanmış alacakları “ 121 Alacak Senetleri Hesabında” izlenir. Alacak Senetleri Hesabı işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mal ve hizmet satışları karşılığında alınan senetler veya poliçelerin tutarları üzerinden borçlanır.

VERGİ

VERGİ UYGULAMALARI

- 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu
- 5422 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu
- 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu
- 3065 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu

Vergi Mükellefi Olmak

- Ticari Kazanç
- Zirai Kazanç
- Ücretler
- Serbest Meslek Kazancı
- Menkul Sermaye İradı
- Gayrimenkul Sermaye İradı
- Diğer Kazanç ve İradlar

VERGİ ÖDEVLERİ

- Yıllık Gelir Vergisi Beyannamesi
- Aylık KDV Beyannameleri

- Aylık veya üç aylık muhtasar beyannamelerin
- Üçer aylık dönemlerde hazırlanacak Geçici Vergi Beyannamelerinin verilmesi

SSK

Sosyal Sigortalar Kanunu (SSK) Uygulamaları

- İşyerinin (İşverenin) Kaydı
- Çalışanların Kaydedilmesi
- Bölge Çalışma Müdürlükleri
- İŞKUR
- SSK Prim Bildirgeleri
- İŞ KANUNU

SERMAYE ŞİRKETLERİ

- Ticari İşletme
- Tacir
- Ticaret Sicili

Tacir Olmanın Hükümleri

- Tacirler her türlü borçlarından dolayı iflasa tabidirler
- Kanun hükümlerine uygun bir ticaret unvanı seçmeye ve kullanmaya
- İşletmelerini ticaret siciline kaydettirmeye
- Ve defter tutmaya mecburdurlar
- Ticaret Kanunu'na göre defterlerin saklama süresi 10 yıldır

FİNANSMAN FONKSİYONU

1. FİNANS:

İşletmelerin kurulabilmesi, büyüebilmesi, mal ve hizmetler üretebilmesi için ihtiyaç duydukları para vb. varlıklardır.

2. FİNANSMAN:

İşletmenin ihtiyaç duyduğu para vb. varlıkların elde edilebilmesi ve işletmeye getirilmesidir.

3. FİNANSAL YÖNETİM:

İşletmenin kuruluşu, mevcut durumun sürdürülebilmesi veya yeni yatırımların gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan finansın sağlanması, işletmeye getirilmesi ve işletmede uygun yatırım alanlarında değerlendirilmesi ve elde edilen net karın işletme ortaklarına dağıtımı sürecidir.

4. FİNANSAL PLAN:

Üreticinin ürettiği mal ve hizmetleri Pazar aracılığıyla tüketicilere ulaştırma ve satma (para mal) işlemidir.

1. Kısa vadeli plan (Azami 1 yıl)
2. Uzun vadeli plan (1 yıldan uzun süreli planlar)

5. FİNANSAL PLANLAMA KONULARI:

1. Yatırım ve finansman tercihi analizi
2. Alınan kararların gelecekteki sonuçlarının tahmini
3. Hangi alternatifin uygulanacağına karar verme
4. Performans ölçümü

6. FİNANSAL KAYNAK SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER:

- Genel Ekonomik Durum
- İşletmenin Kredibilitesi ve İşletme Varlıklarının Yapısı (İşletme Özellikleri)
- Endüstri Özellikleri ve Rekabet

7. FİNANSAL KAYNAK SEÇİMİNDE GÖZ ÖNÜNDE TUTULMASI GEREKEN İLKELER:

- Uygunluk
- Risk
- Maliyet
- Finansal Kaldıraçtan Yararlanma
- Esneklik
- Kontrol ve Yönetimin Paylaşılması
- Zamanlama

8. FİNANSAL KAYNAK İHTİYACININ TESPİTİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER:

1. Satışların Yüzdesi Yöntemi (Aktif Artışı – Pasif Artışı – İç Kaynak)
2. Bilanço Kalemlerinin Günlük Satış Tutarına Oranı Yöntemi
3. Regresyon Analizi Yöntemi ($\text{Bilanço} = a * \text{Satış Tutarı} + b$)
4. Oranlar Yöntemi (Bilanço/Gelir Tablosu)
5. Nakit Bütçesi Yöntemi (Nakit Girişi – Nakit Çıkışı)

9. FİNANSAL KAYNAKLAR

1. VADELERİNE GÖRE FİNANSAL KAYNAKLAR

- Kısa Vadeli Finansal Kaynaklar: Dönen varlıkların finansmanında kullanılır. (< 1 yıl)
 - Satıcı Kredileri

- Banka Kredileri
- Finansman Bonosu
- Ödenecek Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülükler

► **UZUN VADELİ FİNANSAL KAYNAKLAR:** Duran varlıkların finansmanında kullanılır. (>1 yıl) Banka kredileri dışında, uzun vadeli kaynaklar hisse senedi, tahvil yada Eurobond gibi menkul kıymet ihracı ile sağlanır.

2. KULLANILDIĞI KAYNAĞA GÖRE FİNANSAL KAYNAKLAR:

- Yabancı Para
- Yerli Para

3. YARATILDIĞI ALANLARA GÖRE FİNANSAL KAYNAKLAR:

- Dış Kaynak
- İç Kaynak
- Öz Kaynak
- Oto Finansman
 - Yedekler (Kanuni ve İhtiyari: Kanunen; her yıl karın 1/20'si özsermayenin 1/5'ine ulaşılmıncaya kadar ayrılmalı.)
 - Karşılıklar (Amortismanlar)
 - Dağıtılmayan Karlar
 - Finansal Kiralama (Leasing) Yoluyla Kaynak Sağlama
- Menkul Kıymet Borsaları
 - İMKB Hisse Senedi Piyasası (Tedrici Kuruluşla HS Satışı, Mevcut Ortakların HS Satışı)
 - Sermaye Artırımına Gidilmesi
 - İMKB Tahvil ve Bono Piyasası (Tah. Mik. = Özsermaye + Yedekler + Değer Artışı – Zarar)

KAYNAK MALİYETİ:

- Özkaynak Maliyeti
- Yabancı Kaynak Maliyeti
- Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti

YATIRIM KARARI:

- Duran Varlık Yatırımı
 - Belirlilik Şartlarında Proje Değerlendirme (Ortalama Karlılık Oranı, Geri Ödeme Süresi Yöntemi, Net Bugünkü Değer Yöntemi, İç Verim Oranı Yöntemi, Karlılık Endeksi Yöntemi)
 - Belirsizlik Şartlarında Proje Değerlendirme (Olasılık Dağılımı Yöntemi, Belirlilik Eşiti Yöntemi, Risle Göre Düzeltilmiş İskonto Oranı Yöntemi)
- Dönen Varlık Yatırımı

NAKİT VE NAKİT BENZERİ VARLIKLARIN YÖNETİMİ:

- Stok Yönetimi
- Alacak Yönetimi
- Factoring (Finansman, Alacak Garantisi, Tahsilat ve Muhasebe)

KAR DAĞITIM POLİTİKASI:

İşletmenin elde ettiği karın, ne şekilde değerlendirileceği ile ilgilidir. Temel amaç, işletmenin piyasa değerini artırmaktır.

KAR DAĞITIM POLİTİKASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:

- Şirket Ana Sözleşmesi
- Yasalar
- Vergi Düzenlemeleri
- Yeni Yatırım
- Borç Düzeyi

KAR PAYI ÖDEME YÖNTEMLERİ:

- Nakit olarak
- Hisse senedi olarak
- Piyasadan kendi hisse senedini satın alarak

FİNANSAL TABLOLAR

BİLANÇO	GELİR TABLOSU (KAR-ZARAR TABLOSU)	NAKİT AKIM TABLOSU
Belli tarih aralığında örgütün finansal durumunu gösterir.	Belli tarih aralığında örgütün gelir, harcama ve net karını (zararını) gösterir.	Belli tarih aralığında örgütün nakit alımlarını ve ödemelerini gösterir.

FİNANSAL ORANLAR – I

Finansal temelli bağlantılar ile finansal tablolardaki hesaplar arasındaki bağları gösterir.

► NAKİT ORANI

Örgütün kısa dönemli borçlarına ne kadar nakit sağlayabilirliğini gösterir.

CARİ ORAN = DÖNEN VARLIKLAR / KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

ASİT TEST ORANI = DÖNEN VARLIKLAR(EKSİ STOKLAR) / KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR

► KALDIRAÇ ORANI

Örgütün varlıkları ile örgütün sahibi ve kreditorlerinin sağladığı kaynaklar arasındaki ilişkiyi gösterir.

BORÇ - SERMAYE ORANI = TOPLAM BORÇ/ ÖZ SERMAYE

BORÇ - VARLIK ORANI = TOPLAM BORÇ /TOPLAM VARLIKLAR

FİNANSAL ORANLAR – II

Finansal temelli bağlantılar ile finansal tablolardaki hesaplar arasındaki bağları gösterir.

► KARLILIK ORANI

Örgütün kar etme başarısı ile genel finansal performansını gösterir.

ÖZKAYNAK GETİRİSİ(ROE) = NET KAR(VERGİ SONRASI) / ÖZ SERMAYE

YATIRIMLARIN GETİRİSİ(ROTA) = NET KAR (VERGİ SONRASI) / TOPLAM VARLIK-LAR

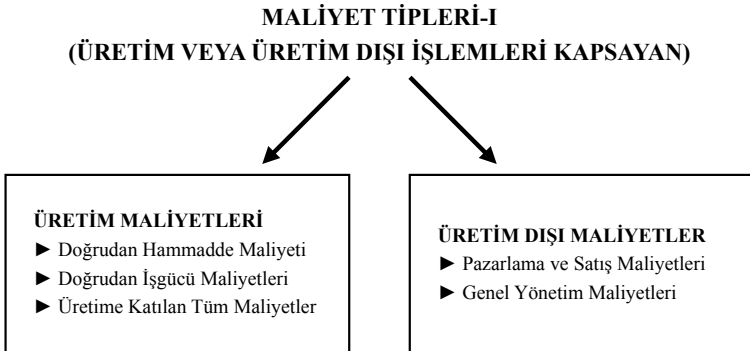
SATIŞLARIN GETİRİSİ(ROS) = NET KAR (VERGİ SONRASI) / TOPLAM SATIŞLAR

► AKTİVİTE ORANI

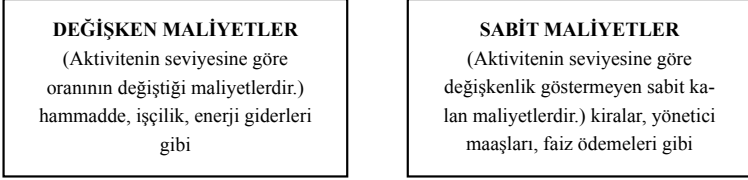
Temel varlıklarla satışlar arasındaki ilişkiyi gösterir.

STOK DEVİR HIZI = SATILAN MAL MALİYETİ /ORTALAMA STOK

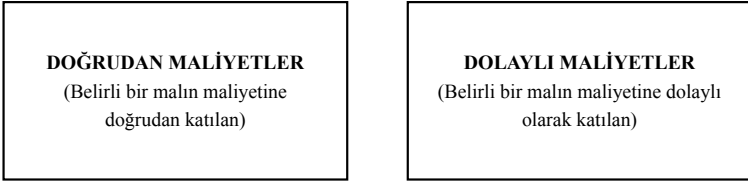
ORTALAMA STOK = (DÖNEMBAŞI STOĞU+DÖNEMSONU STOĞU) / 2



MALİYET TİPLERİ-II
(İŞTEKİ DEĞİŞİME TEPKİ OLARAK ORTAYA ÇIKANLAR)



MALİYET TİPLERİ-III
(BELİRLİ BİR MAL MALİYETİ ÜZERİNDEN)



MALİYETLENDİRME METODLARI

► **SÜREÇ MALİYETİ SİSTEMİ**

(Uzun süre içerisinde örgütün birçok tip ürün ürettiği anlarda kullanılan sistemdir.)

$$\text{BİRİM MALİYETİ} = \text{TOTAL ÜRETİM MALİYETLERİ} / \text{TOPLAM ÜRETİLEN}$$

► **JOB-ORDERING MALİYET SİSTEMİ**

(Her dönemde farklı ürünlerin üretildiği şirketlerde kullanılır.)

FİNANS

(Örgütün etkin ve verimli şekilde hedeflere ulaşabilmesi için kullanılan fonların planlanması, tedarik edilmesi ve yönetilmesi aktivitesidir.)

FİNANSAL YÖNETİM (FİNANSAL AKTİVİTELER)

► Sermaye Bütçeleme Kararları

Şirketin varlıkları için aldığı kararlar

► Finansal Kararlar

Şirketin parasını artırması için aldığı kararlar

ŞİRKET İÇİ FİNANSAL YÖNETİM (Fırmanın varlık ve borçlarına odaklanır)

- Net Çalışma Sermayesi
(Net Working Capital)
- Nakit Tahmini

ŞİRKET DIŞI FİNANSAL YÖNETİM (Finansal piyasalardan fırmanın parasını artırmaya odaklanır)

- Para Piyasaları
- Sermaye Piyasaları

FON KAYNAKLARI

ÖZSERMAYE

(Fırma sahibinin parası)

- Hisse sahipleri veya şirket sahipleri tarafından sağlanan sermaye
- Venture sermayeciler tarafından sağlanan sermaye

BORÇ SERMAYE

(Ödünç Alınan Para)

- Kısa Vadeli Borçlar
Ticari Krediler, Banka Kredileri, Ticari Kağıtlar, Factoringden Sağlanan Paralar
- Uzun Vadeli Borçlar
Şirket Tahvilleri, Finansal Kiralama (Leasing)

FİNANSAL PİYASALAR

Şirketlerin ve devletin çıkarmış olduğu borç ve ortaklık belgelerinin alınıp satıldığı piyasalardır.

PARA PİYASALARI

SERMAYE PİYASALARI

PARA PİYASALARI

Şirketlere veya devlete 1 yıldan az vadeli borçlarla para sağlayan piyasalardır. Bu piyasalarda borçlanmak için en sık kullanılan finansal araç bonolardır. Bunun yanı sıra, Varlığa Dayalı Menkul Kıymetler ve Repo/Ters Repo bu piyasalarda işlem gören borçlanma belgeleridir. Para piyasalarında yalnızca borçlanma belgeleri alınıp satılır. Ortaklık hakkı sağlayan belgeler üzerlerinde bir vade olmadığı için uzun vadeli sayılırlar ve sermaye piyasalarında işlem görürler.

OYUNCULAR

- TC Merkez Bankası
- Ticari Bankalar
- Katılım Bankaları
- Sigorta Şirketleri
- Kredi Kuruluşları
- Factoring Yapan Şirketler
- Finansal Leasing Yapan Şirketler

ARAÇLAR

- Hazine Bonoları
- Banka Bonoları
- Finansman
- Bonoları
- Banka Garantili
- Bonolar
- Repo
- Ters Repo

SERMAYE PİYASALARI

Yatırımcılara menkul kıymetler sağlar.

OYUNCULAR

- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)
- Hisse Senedi Değişimi Yapanlar
- Aracılar
- Menkul Kıymet Borsaları
- Yatırım ve Kalkınma Bankaları

ARAÇLAR

- Sabit Getirili Sermaye Piyasası Araçları
- Ortaklık sağlayan sermaye piyasası araçları
- Sermaye Piyasası Araçları
- Türev Piyasa Araçları

SERMAYE PİYASASI ARAÇLARI**Sabit Getirili Sermaye Piyasası Araçları**

İşletme tahvilleri, Devlet tahvilleri, Yabancı tahviller, Eurobondlar

Sermaye Piyasası Araçları

Hisse Senetleri, Preferred Stocks, Yatırım Fonları, Kar Dağıtım Sertifikaları, Gayrimenkul Sertifikaları, Gelir Ortaklığı Senetleri, Katılma İntifa Senetleri

Türev Piyasa Araçlar

Opsiyonlar, Vadeli İşlemler (Futures ve Forward) Swap işlemleri

BÖLÜM – VII

YÖNETİM TEKNİKLERİ VE İK

PETER İLKESİ

Peter Diyor ki:

“Her çalışan kendi becerisizlik sınırına kadar yükselir.”

BİR KAÇ TANIM...

İKTİDAR: Başkaları üzerinde kontrol, etki ve otoriteye sahip olma durumu.

YÖNETİM: Başkaları aracılığı ile iş yapabilme durumu.

- Organizasyonun amaçları için yapmanız gerekenleri, başkalarının yardımını isteyip organize ederek yapabilme durumu.
- Birbirleri ile ilgisiz kaynakları parçaların toplamından daha büyük bir bütüne dönüştüren süreç.

YÖNETİCİ: Organizasyonun yönetiminden sorumlu kişidir.

Başkalarının emeğini kullanarak işbirliği içinde belirli amaçlara ulaşmak isteyen herkes yöneticidir.

İDARECİ-AMİR: Yukardan aşağıya yönetici kademelerini oluştururlar.

LİDER: Yönetimden sorumlu olsun olmasın, amaçları belirleyen bireyleri birbirine ve organizasyona bağlayarak harekete geçirebilen, moral ve itici gücü ayakta tutan dönüştürme gücüne sahip kişidir.

LÜTFEN LİSTELEYİNİZ...

- Bir üst Yöneticinizde Mutlaka olsun ,istediğiniz 10 Niteliği yazınız..
- Bunlar sizin için neden önemli?

ŞUNLAR OLABİLİR Mİ?

- İş zevkli hale getirebilme
- Tutarlılık, Dürüstlük
- İletişim Kurabilme
- Dinleme, usturubuyla söyleyebilme
- Kararlılık
- Destekçi olma, “Koç” luk

- Eğitimlik, Danışmanlık
- Tarafsızlık
- Yeni Fikirlerle Açıklık
- Yetkilendirme
- Mizah Anlayışı
- Ekibin gücünden korkmama
- Zaman yaratabilme
- Motivasyon

Örgütlenme Normları

- İnsanlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi
- Misyon, Vizyon, Amaçlar ve Özdeğerler
- Uzmanlaşma ve Beceri Farklılaşması
- Otorite Zinciri
- Kaynakları ve Sonuçları Denetim Sistemi
- Bilgi akışı ve depolama ortamı
- Ceza ve ödül sistemi

Yönetici Bakar.

- İleriye:
 - Plan ve Hazırlık yapabilmek için
 - Taktik ve strateji oluşturabilmek için
- Çevresine:
 - Ne olduğunu anlamak için
 - Çabaları organize edebilmek
 - Eşgüdüm sağlayabilmek için
- Geriye:
 - Uygun işler yapıyor muyuz?
 - Hedeflerin ve Planların neresindeyiz?
 - Neler Yürümüyor neden?
 - Neler Yürüyor Neden?
- Şimdiye:
 - Ne olduğunu anlamak için
 - Kontrolü ele almak
 - Harekete geçmek
 - Sorunları çözmek
- Kendisine:
 - Liderlik

- İletişim
- Öğrenme
- Gelişme

Neler Beklenir?

- Kurumsal Başarı ile İlgili Olarak
- Kar, Mali ve maliyet kontrolleri Kaynakların denetimi, ürün geliştirme, strateji ve taktikler oluşturma, raporlama, eleman seçimi, eğitimi, çalışan mutluluğu, iç müşteri mutluluğu, delegasyon, başkalarının varlığını kabul edebilme
- Kişisel Başarı ile ilgili olarak
- Dürüstlük, vizyon, duyarlılık, adama, zeka, kendine karşı objektiflik, kendi kendine yetebilme, karizma, cesaret, tevazu, sevgi, liderlik, iletişim, problem çözme becerileri, stres altında çalışma becerileri, zaman yönetimi, öncelikler yönetimi

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

“Yönetim karmaşık bir sistem ile başa çıkmaktır. Liderlik ise değişim ile baş etmektir. “

Lider Yönetici

- O bir ..model
- O bir.. “Big Brother”
- O bir.. Kaynaklar uzmanı
- O bir.. Gerilim yaratıcı
- O bir .. Gerilim düşürücü
- O bir .. Bağlantı kayışı
- O bir.. Kaldıraç
- O bir.. Arabulucu
- O bir.. Geliştirici
- O bir.. Değiştirici
- O bir.. Motivatör
- O Amirlerini etkiler
- O planlar, hedefler
- O harekete geçirir
- O ihtiyaçları karşılar
- O aidiyet yaratır
- O yapar, yaptırır
- O sever, sevdendir
- O cezalandırır

Tarihsel Gelişim..

- ▶ Mr. Ford ve Sonrası
- ▶ “Ne üretirsem Satarım”dan “Satmak için ne yapmalıyım” a
- ▶ “Kuyruktaki Müşteriden” “Müşteri Kraldır”a
- ▶ Hardware-Software-Humanware
- ▶ Makine İnsan’dan
 - İnsan, taklit edilemez yegane rekabet unsurudur
 - İnsan tek kaynaktır
 - Önce İnsan

Temel Kuramlar..

- ▶ Klasik (1900-1920’ler)
- Taylor-Fayol-Weber:
 - Aslı olan düzenlemeler ve denetlemelerdir.
 - İnsan unsuru önemsenmez
 - İletişim talimat verme ve cezalandırma şeklinde ortaya çıkar
 - Bürokrasi önemlidir. Pozisyonlar belirlenir, ve otorite verilir.. Güç koltuklardadır. Aslı olan Hiyerarşidir.
- ▶ Davranışçı (1930-1960’lar)
- Hawthorne-Mayo-Mc Gregor
 - Çalışanların yükselen iletişim ortamında verimlilikleri artmaktadır
 - Kişisel insani Değerler önemlidir
 - Ünlü X-Y Teorisi
- ▶ Çağdaş:
 - İnsan örgütün temel değerlerinden biridir.
 - Örgütün amaçları insanın çıkarları dengesi esastır
 - Toplam Kalite Yönetimi
 - İnsan Kaynakları Yönetimi

“Liderlik değişimcidir, yaratıcıdır. Eski yöntemleri sadece iyileştiriyorsanız bu çok iyidir ve önemlidir. Ama liderlik değil yöneticiliktir.”

Kate Rand

Ünlü X-Y Teorisi..

- ▶ X Kuramı:
 - İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez
 - Her şeyden önce kişisel güvenlik arar
 - Zorlama, Denetleme, Yönetme, cezalandırma temel normlardır

- Çalışanlar edilgen, bencil ve tutucu varlıklardı
- Hırsları yoktur, güdülürler
- Başarısızlıkların sorumlusu, çalışanlardır
- Pasif ve statiktirler
- Katı ve sert bir otorite gerekir

► Y Kuramı:

- İş için fiziksel ve düşünsel çaba birlikte harcanır
- Amaçlara varmak için tek yol ceza değildir
- İnsanlar sorumluluk bilinci kendini denetleme ve yönetme becerilerine sahip olabilir.
- İnsanlar ihtiyaçları çerçevesinde başardıkça ödüllendirilmelidir.
- Sorunların çözümünde çalışanların yaratıcılık hayal gücü ve ustalıkları büyük değer taşır.
- Birey aktif ve dinamik olabilir
- Yumuşatılmış ılımlı otorite kullanılır.
- Verimsiz çalışmaların sorumlusu yöneticilerdir.

► Z Teorisi:

- İnsan ne hayvandır ne de melek, doğuştan iyi veya kötü değildir. İyimser veya kötümser olunamaz. Tarafsız olunmalıdır.
- Güdüleme zorlama veya gönüllü olarak değil mantık yolu ile olur.
- Asıl olan; duruma ve kişiye göre davranmayı becerebilmektir.

Yöneticiler..

► Yönetici Tip:

- İşe önem verme
- Baskıcı, otoriter.. Tek yönlü iletişim
- Tepki ve duygularla ilgilenmez
- Kesin İtaat bekler.. Denetleyici ve olumsuz
- İşleri çabuk ve iyi yapılabilir.

► Görüşmeci Tip:

- Otoritesini çıkarı doğrultusunda iyi ilişkilerle kuran
- Kendisine yakın astlarını koruyup kollayan
- Kararları dostları ile ya da yalnız alan
- Baba Tipli yöneticilerdir.

► Danışmacı Tip:

- Önemli Konularda danışır
- Davranışçı tarza yatkındır
- Ödüllendirme ile çalıştırır

- Aktarmacı Tip:
 - Astlara aşırı güvenir
 - Yetkilerinin önemli kısmını kolayca devreder
 - Önerir, karar vermez
- Katılımcı Tip:
 - Astlara gerçekçi Güven
 - Karar yetkilerini tüm örgüte dağıtır
 - Tüm iletişim kanallarına dikkat eder
 - Arkadaşçadır
 - Katılımcı demokratik bir örgütsel yapı

Kimi Yöneticiler Etkisizdir..

- Kopuk:
 - Konuşmaz, yazışır, iletişimi düşüktür. Bireylerle ilgilenmez, çatışmalardan değişikliklerden kaçınır. Yaratıcılığa önem vermez. Sakin alçak gönüllü sabırlıdır.
- Terk eden:
 - Kurallara uyar. Karışmaz, sorumluluk ve bağlılıktan kaçınır. Düşüncelerini gizler, dar görüşlü ve yaratıcılıktan yoksundur. Sorumsuzdur. Bilgi-veri gizleyerek işi engeller. Üst yönetimce haksızlığa uğratıldığını düşünür, intikam alır. Astlara saldırır, yıkıcı eleştirilerde önerilerin karşısına olumsuz değerlendirmelerle çıkmakta uzadır.
- Misyoner:
 - Çatışmalardan kaçınır. Edilgendir. Yön vermez. Hoş ve sıcak olmaya çalışır. Sevimlik ister. Çalışanlara rahat bir ortam yaratmaya, astlarının işlerini kolaylaştırmaya çalışır. İnsansal sorunlar hep öndedir. Hep arkadaşlarıyla olur. Yönetimsel görevlerini unutabilir.
- Otoriteci:
 - Eleştirir, tehdit eder. Kararları kendisi verir. Çelişkileri baskı altında tutar. İtaat bekler, korkulur sevilmez, ilişkilerle ilgilenmez, güvenmez, ince ayrıntılara kadar anlatır. Yaratıcılığı tanımaz, övme ve beğenme ile vakit kaybetmez.
- Ödünç:
 - Gereksiz katılımcı, güçsüz, direnmez, karar vermekten kaçınır. Son teze göre davranır. Gri kararlara bayılır tutarsızdır. Yönetimi bir ödünler dizisidir.

Kimileri ise etkili..

- Geliştirici:
 - Dinleyicidir, İletişim kanalları açıktır. Yol gösterir, eğitir, anlayışlı destekleyicidir. İşbirliği yapar güvenir, güvenilir, motive eder. Yeniliklere ve yaratıcılıklara açıktır.
- Etkili-Adanmış, Olumlu-Otoriter:
 - Çalışkan, enerjik girişimcidir. İş bitirici ve sonuç alıcıdır. Kaynakları denetler karlılık bil-

incinedir. Verimlilikle ilgilidir. Kişileri kırmadan isteklerini yaptırır. Katılıma az önem verir.

► **Bütünleşmiş:**

- Yetkisini amaçlardan alır, aidiyet yaratır. Katılımı yeğler amaçların paylaşılmasını ister motivasyonla ilgilenir. Çift yönlü iletişimden yanadır. Takım çalışması performansına göre seçer.

► **Yürütücü:**

- Katılımı doğru kullanır. Katılımcı kararlar alır. Amaçları benimsetir. Koordine edici davranır. Verimlilikle çok ilgilidir. Kişisel farklılıkların farkındadır. Anlaşmazlık ve çelişkileri doğal, gerekli ve yararlı karşılar. Tatmin yüksektir ama amaç değildir. Motivasyon esastır.

Ne Olmalı?

► **Yaklaşım Esnekliği:**

- Değişik durumlarda, farklı yaklaşımlar uygulayabilme becerisi
- Bu tavırda kararlılık “Yaklaşım Dirençliliği”
- Yaklaşım başıboşluğu değil
- Yaklaşım katılığı değil

► **Durumsal Duyarlılık:**

- Herhangi bir durumu görüp, algılayabilme becerisi

► **Durumsal Yönetim:**

- Durumun gerektirdiği, yönetim konumunu algılayarak, uygulayabilme bilgi ve becerisidir.

Yönetmel Etkililik...

► **Temel amaç etkili olmak**

- Etki çıktılarla ölçülür.
- Doğru kararlar vererek amaçlara uygun sonuçlar alma durumudur.

► **Yüzeysel Etkililik**

- Dakik olmak
- Zamanında yanıt vermek
- Çabuk karar almak
- Düzen görünür Disiplin

► **Kişisel Etkililik**

- Özel amaçları gerçekleştirme düzeyi
- Liderlik

► **Hareketli olmak, etkili olmak, verimli olmak:**

- Koşuşturmak, meşgul olmak
- Çıktıların girdilere oranı verimlilik
- Gerçek hedeflerin yapılması etkililik

Kişisel Gücün Kullanılması..

- ▶ Otorite ve güç değil, hedef ve eylemler ciddiye alınmalıdır.
- ▶ Otorite ve güç kuvvetli ilaçlardır. Ancak gerektiğinde, uygun dozlarda alınırsa yararlı olur.
- ▶ Zorlamak yerine yönlendirmek esastır.

Liderlik ve Güç Kullanımı

- ▶ Zorlayıcı kaba güç:
 - Korkuya dayanır
 - Cezalandırma esastır
 - Çalışanların bu gücün varlığına inanmaları esastır
- ▶ Organizasyonel ya da yasal güç
 - Çalışanların organizasyonel hiyerarşinin güç kazandırdığına inanmaları esasına dayanır
 - Birey olarak liderin gücü önemsenmez
- ▶ Ödüllendirme Gücü
 - Yönetici ödüllendirme kaynaklarına sahipse
- ▶ Benzeşim Gücü- Karizmatik Güç
 - Lider kişisel değerleri ile astlarına çekici geliyorsa
 - ...gibi olmak isteği
- ▶ Uzmanlık Gücü
 - Liderin sahip olduğu bilgi ve deneyim astlarına önemli geliyorsa

Güçsüzlük...

- ▶ Dostluğa teslim oluş
- ▶ Çatışmalardan kaçınma
- ▶ Çalışan mutluluğunu yanlış anlama
- ▶ Ödünç güç kullanımı
- ▶ Sorumluluktan kaçınma
- ▶ Aşırı sorumluluk
- ▶ Mükemmeliyetçilik
- ▶ Hırs yoksunluğu
- ▶ Vizyonsuzluk
- ▶ Üst yönetimden destek alamama

Liderlik

- Burada yalnızca bebekler doğar
- Liderler:
 - Doğarlar
 - Örnekler görürler
 - Eğitilirler
 - Kişisel Disiplinleri vardır
- Liderler ve Yöneticiler
 - Günlük krizlerin arkası, uzun vadeli düşünce
 - Kendi etki alanlarının dışına ilgi
 - Vizyon değerler ve motivasyona duyulan ilgi
 - Zor durumlara karşı güçlü politik beceriler
 - “Durum bu “ kabul edilemez
- Uzmanlar, öğretmenler, Yöneticiler ve Liderler
- Liderlik etkidir.. İzleyicileri çekebilme yetisidir.

“Geleceğin cahil insanları okumayı bilmeyenler değil, öğrenmeyi bilmeyenler olacaktır.”

Alvin Toffler

Liderlik İçin

- Seviyenizi yükseltin
- Önceliklerin farkında olun
- Bütünlük, tutarlılık ve kendin gibi olabilmek
- Vizyon sahibi olabilmek
- Değiştirebilmek için değişebilmek
- Problem çözme becerileri
- Olumlu tutumlar eylemlerden önce
- İnsanlara, ekiplere ve gelişimlerine verilen önem
- Etkin iletişim
- Öz disiplin

Lider Davranış Kalıpları

- Karar alır duyurur
- Kararlarının satışını yapar
- Fikirlerini söyler soru bekler
- Alternatifli kararlar sunar
- Sorunu koyar, öneriler alır, karar verir
- Kısıtları belirler, kararı bırakır
- En genel sınırlar içinde serbest bırakır

Liderlik ve Katılım

- ▶ Duygular:
 - Duygularımızda var ve onlar yalnızca bastırıldığında tehlikelidir
- ▶ Açıklık
 - Farklı görüşler vardır ve tartışılabilir
 - Her zaman, her şeyin ortada olması demek değildir.
 - Açıklık, kapalılık, güven, otorite, otoriterlik
- ▶ Korku
 - Güvensizliğin ve kapalılığın sonucu
 - Herkes kendi güvenliğinin peşinde
 - Yöneticinin kendi korkular
 - Korku intikamını alır.
- ▶ Tatminsizlik
 - İlgisizlik yaratır
 - Görünür-Görünmez protestolar
 - Kaytarma, verimliliği düşürme
 - Kötü niyetli itaat
- ▶ Sahte demokrasi
 - Verilmiş kararları sormak
 - Alınmış kararları değiştirmek

Yöneticinin Kişisel Kalitesi

- ▶ Olumlu Fiziksel Yapı
- ▶ Olumlu ruhsal Yapı
- ▶ Olumlu entelektüel yapı
- ▶ İş bilgisi
- ▶ Kurum kültürü
- ▶ Kişisel karizma

Yetki Aktarma

- ▶ Yetki aktaramayan yönetemiyor demektir.
- ▶ Unutulmasın, yönetim, başkaları aracılığı ile işleri yapabilme yeteneğidir
- ▶ Neden Kaçınırsınız?
- ▶ Yetki aktaramamanın sonuçları

- Neden Kaçınırsınız?
 - “Yetersiz Zaman”
 - Çok önemli iş, risk alamam”
 - Çalışanlara güvensizlik
 - Kontrolü elde tutma isteği
 - “En iyi ben yaparım” önyargısı
 - “Ya işi benden iyi yaparsa” korkusu
 - “Birileri benim çalışmadığımı düşünürse”
- Yetki aktaramamanın sonuçları
 - Aşırı yüklenen yöneticiler
 - Kötü kullanılan insan kaynakları
 - Çalışanlarda gelişememe
 - Kaybolan aidiyet
 - Stres/liderlikten uzaklaşma
 - Başarısız yönetim

Yetki Aktarma Aşamaları

- Hazırlık Yapın
- Planlayın
- Tartışın
- Kontrol edin
- Değerlendirme

Yetki devri neden aksar?

- Yönetici ne istediğini göremez ve anlatamazsa
- Hep aynı kişilere iş veriliyorsa
- Yetkiler ve ana hedefler içindeki yeri iyi anlatılmamışsa
- Verilen yetkiler kolay kolay geri alınıyorsa
- Yetersiz işler kabul edilebiliyorsa
- Yetkiyi alanın yapabilirliği yeterli sayılıp işin beklenen sonuçları önemsenmiyorsa
- Ödüllendirme Önemsenmiyorsa

Görevlendirmemek

- İnsanları çalıştırmalısınız
- Patronunu çalıştıran işçiler
- Neden Görevlendiremezsiniz?
 - Görevlendirmek risklidir
 - Gösteriş yapmayı seviyorsunuz

- Pratik işler daha iş gibi geliyor
 - Zaten çok işleri var
 - O işi yapmayı seviyorsunuz
 - “Ben daha iyi yaparım”
 - Ben daha çabuk yaparım”
 - Çok yardım seversiniz
 - Özel sorunları var
- Nasıl olacak?
 - Çaba harcayın
 - Kendinizi disipline edin
 - Yardımcı olun “Koç” luk yapın, eğitin
 - Özel yaşamı ile ilgilenin danışmanlık yapın
 - Özel yaşam ile iş yaşamını karıştırmayın
 - Motive edin, güvenin
 - Sonuçlarla denetleyin

Emir Verme..

- Neler Etkiler?
 - Emri Veren
 - Emrin Kapsamı
 - Veriliş biçimi
 - Emri alan

Emir Verirken

- Kendinize Sorun:
 - Saygı duyuyor mu?
 - Bu emir için yetkim var mı?
 - Etkili olamayacağı bir alanda mı sonuç almasını istiyorum
 - Kendiliğinden yapar mıydı?
 - Yeterli bilgileri verdim mi?
 - Bunun bir emir olduğunu anladı mı?
 - Kişiliğine ve ilkelerine uygun mu?
- Şu bilgiler var mı?
 - İş nedir
 - Nasıl ve ne zaman yapılacak
 - Nasıl yardım edeceksiniz
 - Başarı nedir? Kriterler
 - Geri besleme nasıl olacak

Neden Yapamazlar?

- Çünkü Bilmemektedirler
 - İşin ayrıntılarını
 - İşin daha iyi nasıl yapılacağını
 - Tam olarak kendilerinden ne beklendiğini
 - Tam olarak yetkilerini
 - Geri beslemenin ne şekilde olduğunu
 - Kimden yardım alacaklarını
 - Kendilerinin hangi katkılarda bulunabileceklerini

Zaman Önemlidir

- Para gibi biriktirilmez
- Mal gibi depolanamaz
- Ödünç alamazsınız
- Çalamazsınız
- Sadece tükenir
- Kötü kullanıldığında stres yaratır
- Değiştiremezsiniz
- Yapacağınız tek şey elinizdekini iyi kullanabilmektir.

Zamanı Kullanırken

- Hoşumuza gideni
- Çabuk bitecek olanı
- Kolay olanı
- Bildiklerimizi
- Yaptırılması isteneni
- Önemsiz işleri
- Tanıdık işleri
- Acil Olanı

ÖNCE YAPMA EĞİLİMİNDEYİZ

Unutmayınız...

- Aslolan çok değil, akıllı çalışmaktır
- Her aptal kendini meşgul edebilir
- Doğru işi doğru ve optimum zamanda yapmaktır
- Önemli olan, “Önemli olanın her zaman önemli olmasıdır”

Nasıl Yapmalı?

- ▶ Kendinizi değerlendirin Gelişmeleri izleyin
- ▶ Zaman bilinci edinin
- ▶ Şimdinin hakkını verin
- ▶ Verimlilik –etkinlik kavramlarını ayırt edin
- ▶ Önemli ve acili ayırın
- ▶ Niyetten eyleme sonuç için çaba harcayın
- ▶ Planlayın
- ▶ Ertelemelere dikkat
- ▶ Bölünmelere dikkat
- ▶ Önceliler ve egoları dengeleyebilmeyi hayır demeyi öğrenin
- ▶ Alışkanlıklarınızı denetleyin, esir olmayın
- ▶ Okuma becerilerinizi geliştirin
- ▶ Hafızanızı kullanmayı ve öğrenmeyi öğrenin
- ▶ Toplantı yönetimini öğrenin
- ▶ Görevlendirmeyi başarın

Çok çalışma-Etkinlik

- ▶ Çok çalışmak, doğru ve iyi çalışmak değildir
 - ▶ İşleri daha kısa zamanda daha çok ve iyi yapmak verimliliklidir
 - ▶ Başarıyı etkili çalışmak ve etkin olmak getirir
 - ▶ Etkinlik ise doğru olan işleri yapabilmekten geçer
 - ▶ Pareto ilkesi burada da geçerlidir
- “Sonuçların % 80 ini işlerin % 20 si yaratır”

Bunun için...

- ▶ Bir zaman çizelgesi hazırlayınız, kendinizi ve çalışma tarzınızı anlayınız
- ▶ Yarın için bir yapılacak işler listesi yapınız
- ▶ En önemli işi başa yazarak, işleri önemsizlere doğru sıraların
- ▶ Acil olmayı hesaba katmayın
- ▶ İşleri numara sırasına uygun yapın
- ▶ Bitirmeden sonrakine geçmeyin
- ▶ Günün sonunda işler bitmediyse dert etmeyin
- ▶ Şimdi yarın için bir liste hazırlayın

Motivasyon

- ▶ İnsanları bir şeyleri yapmaya zorlayabilirsiniz ama onları o şeyi yapmak istemeye zorlayamazsınız
- ▶ Atınızı zorla dereye götürebilirsiniz, ama onu suyu içmeye zorlayamazsınız

- Zamanlarını ve işgüçlerini satın alabilirsiniz ama inisiyatiflerini, sadakatlerini, aidiyetlerini kazanmak zorundasınız
- Motivasyon işten, içten keyif alma ve derinlerden gelen başarmak isteğinin yaratılmasıdır.



Çalışanlarda Motivasyon Faktörleri

- Sosyo Psikolojik Gereksinimler:
 - Geri besleme, ait olma, açıklı, dürüstlük, saygınlık, güven, adil olma, sorumluluk katılım % 60
- Entelektüel Gereksinimler
 - Kendi kendine başarma ilginç ve farklı görevler, eğitim, yaratıcılık % 20
- Maddi Teşvikleri % 10
- Fiziki Ortamlar % 01

Motivasyonun Yok oluşu

- Şaşkınlık
 - Ne oluyoruz? Sebep ne? Kim?
 - İşbirliği sürer, sorgulanır
 - İşteki çabanın bir bölümü anlamaya harcanır
- Hiddet
 - İncinme, ruhsal gerilimin artması
 - Verimliliğin artması dikkat çekme çabaları
- Bilinç dışı ümitlenme

- Müdafaa, Pasif direnişler
- “Sana rağmen başarılı olacağım”
- Verimlilik normale döner, iletişim kopmaya başlar
- “Bir şey olacak düzelecek”
- Hayal Kırıklığı
 - İşten kopuş, geç kalmalar, erken çıkmalar
 - Verimsizlik başlar
 - Verim düşüklüğü ile ilgi çekmek
 - Meslek gururu, otorite ve sevgi duygularında değişiklik
- Boş vermişlik
 - “O masaya ben bakmıyorum”
 - “Bana ne”
 - “Bunlara çok bile”
- Son bulma
 - İş bırakma
 - İş angarya olarak görme
 - Bulaşıcılık

Çalışan Tatminsizse

- Saldırganlaşmalar
 - Karşılık verme, tavır koyma, ses yükseltme
- Kaçarlar
 - İşe gelmeme, ortalarda görünmeme
- Başka şeyle tatmin olma
 - İş dışı arayışlar, yerine koyma
- Rasyonalizasyon
 - Mazeret bulma, kendini kandırma
- Projeksiyon
 - Suçu başkalarına yansıtmak, engellediklerinden şikayet

Çalışana değer vermek

- Asla reddetmeyin
- Asla peşin mahkum etmeyin
- Olumlayarak yaklaşın
- Fikirlerle hoşgörü ile yaklaşın
- Söz kesmeyin
- Kendilerinden söz etmeye teşvik edin
- Yakınlık ve içten bir ilgi gösterin

Motivasyonun 9 aşaması

- ▶ Kendilerinden ne beklendiğini açık olarak anlamalarını sağlayın
- ▶ Genel durum hakkında bilgilendirin
- ▶ Kontrolü olabildiğince onlara bırakın
- ▶ İşin baştan sona tüm sorumluluğunu verin
- ▶ Onları şampiyon yapın
- ▶ Geri besleme verin
- ▶ Ödüllendirin
- ▶ Gelişmelerinde fırsat tanıyın
- ▶ Yaklaşılabilir olun

Motivasyon araçları

- ▶ Performans Yönetimi
- ▶ Öneri sistemleri
- ▶ Açık ve etkin iletişim

Performans Yönetimi

- ▶ Çalışanlarla yöneticiler arasında etkin iletişim
- ▶ İşin nasıl yapılacağına ilişkin yıllık hedeflerle ilişkisinin ve sonuca etkisinin anlaşılmasını
- ▶ Çalışanın kendi yolunu iyi belirlemesini
- ▶ Performansa göre ücret anlayışının desteklenmesini
- ▶ Elemanların beklentilerinin ortaya çıkmasını SAĞLAR

Öneri Sistemleri

- ▶ Öneri sahibi çalışanlar
 - İnanılmaz, kolay karşı konulmayacak bir güç
 - Japonya’da işçi başına yılda 17 öneri
- ▶ Öneri Vermek
 - Bir görev olmalı
 - Takdir ve ödül almalı
 - Kriter olmalı
- ▶ Nasıl öneriler
 - Kendi işinde iyileştirme
 - Kaynaklarında tasarruf
 - Uygulamalarda süreçlerde iyileştirme
 - Ofis ortamında iyileştirme
 - İş iyileştirme

- Öneriler için
 - Bir kanal oluşturulmalı
 - Teşvik edilmesi
 - Değerlendirilmeli
 - Ödüllendirilmeli

Coaching

- Yöneticinin iş üstünde eğitim vermesi
- Bir antrenör gibi davranabilmek
- Usta çırak eğitimi gibi
- Özel süreçler ve özel teknikler

BAŞARISIZLIĞIN 12 NEDENİ

- Kendini tanımamak
- Kendini Şımartmak
- Hedefsizlik
- Güvensizlik
- Maymun İştahlılık
- Kırılganlık
- Mazeret Üretimi
- Vasata Razi Olmak
- Donanımsızlık
- Asil Sendromu
- Entelektüel Kibir
- Ertelemek

İLETİŞİM

Bir yöneticinin sahip olması gereken kilit becerilerden en önemlisi İLETİŞİM dir.

İLETİŞİMİN TANIMI

İletişim duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. İletişim bir göndericiden alıcıya mesaj iletilmesidir...

İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

- İletişimde ilk dakika önemlidir.
- İletişim bilgi alışverişi değildir
- İletişim kişiye değil kişiyle yapılır
- İletişim bir bütündür

İLETİŞİMİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

- Kişinin kendisine bakış açısı
- Kişinin karşısındakine bakış açısı
- Kişinin kendisine gönderilen mesaja bakış açısı
- Kişinin iletişim becerisi / beceriksizliği

Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin olduğu her yerde de etkileşim vardır.

Bu iki olgu birbirlerinin vazgeçilmez parçasıdır.

İLETİŞİM TÜRLERİ

- Sözlü
 - Kelimeler
 - Ses Tonu
- Sözsüz
 - Yüz Mimikleri
 - Göz Teması
 - Vücut Dili
 - Bedensel Temas
 - Mekanın Kullanımı
 - Simge veya Araç Kullanımı

İNSANLARARASI İLETİŞİM

İletişimde ilk dakika önemlidir.

Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir.

Kişinin,

- Beden dili
- Kullandığı kelimeler,
- Ses tonu,
- Taşıdığı aksesuarlar vb.
- Algılayan kişinin değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içerisinde yorumlanır.

“ Duruşundan hiç hoşlanmadım “

“ Bakışını sevmedim “

“ Bir görüşte kanım ısındı” gibi değerlendirmeler; o kişi ile gelişecek iletişimin temelini oluşturur.

SÖZLÜ İLETİŞİM

► Dil kalesi

Modern insan iletişim kurarken yaklaşık 4 bin kelime kullanır.

Bu kelime denizi içerisinde herkesin bir dil kalesi, kullanmayı tercih ettiği kelimeler vardır.

► Kelimeler

► Ne Söylemek istiyorum?

► Ne zaman söylersem, karşımdaki kişinin iletişim kanalları açık olur?

► Nerede iletişimi başlatsam yerinde olur?

► Ses tonu

- Yumuşak ifadeler
- Ton
- Yersiz Vurgular
- Boşluk doldurma sözleri
- Belki, sayılır, gibi

ETKİN DİNLEMENİN GÜCÜ

DİNLEMENİN 6 AŞAMASI

► Dalıp giden gözler

► Ezbere yanıtlar

► Son kelimeyi tekrarlamak

► Soruları yanıtlayabilmek

► Başkalarına anlatabilmek

► Başkasına öğretebilmek

İNSANLAR NEDEN DİNLEMEZLER?

► İlgi düzeyi

► Dikkati dağıtan engeller

► İçsel söyleşi

► Sunuluş biçimi

► Beden dili

► Göz teması

► Konuşma sırasını beklemek

► Alışkanlık

► Savunma mekanizmaları

ETKİN DİNLEMENİN AŞAMALARI

► Doğru orantıyı kullanın

► Göz temasını sağlayın

- Not alın
- Başkalarının lafını ağızından almayın
- Ezbere karar vermekten kaçının
- Tepki verin

BEDEN DİLİ

► Göz ilişkisi

İnsanların yüzüne bakanlar, bakmayanlardan daha çok hoşla gider. İnsanlarla onları rahatsız etmeyecek ölçüde, ancak mümkün olduğu kadar çok göz ilişkisi kurun

► Yüz ifadesi

Canlı olun. Mümkün olduğu kadar sıcak ve dostça tebessüm edin ve gülün. Yüzünüz, çevrenize olan ilginizi yansıtsın. Donuk ve ifadesiz gözükmekten kaçın

► Baş hareketleri

Karşınızdaki konuşurken sık sık başınızı hafifçe aşağı, yukarı hareket ettirerek onu dinlediğinizi ve anladığınızı hissettirin. Söylenenleri kabul edip etmemeniz önemli değildir. Sizinle konuşana “anlaşıldım” duygusu yaşatın. Başınızı hafif dik tutun.

► Jestler

Çok aşırıya kaçmadan, jestlerinizi kullanın. Ellerinizi cebinizde tutmaktan ve kollarınızı kavuşturmaktan, ellerinizle ağzınızı örtmekten kaçın.

► Beden duruşu

Ayaktaysanız dik durun, Oturuyorsanız sandalye ve koltuğunuzu tam olarak doldurun ve arkanıza yaslanın. Birisiyle konuşurken ve birisi doğrudan sizinle konuşurken öne eğilin ve ilginizi gösterin.

► Yakınlık

İnsanlara daima, onları rahatsız etmeyecek, mümkün olan en yakın mesafede durmaya gayret edin.

► Yöneliş

Daima konuştuğunuz veya sizinle konuşan insana dönük durun. İki kiden fazla insanla bir grup oluşturuyorsanız, sizin için önemli olanların dışındakilere merkezinizi kapatmayın.

► Bedensel Temas

İnsanları tedirgin etmeden, mümkün olan her durumda bedensel teması kullanın.

► Dış Görünüş

Grup normlarına, toplumsal rol ve statünüze uygun giyinin. Saç ve el bakımınıza özen gösterin

Kişilikler...

► Patronsular

Eleştirici, her zaman yapıcı değil, tepki gören fikirler, katı bir dış görünüş, eski kafalılık, tek taraflı vaazlar, aşırı teknik, duygulara verilmeyen önem, incitici, sevgisizlik ve korku yayma, güvensizlik boşa harcanan enerji.

► Fareler

Yürüyen özürler, rahatsızlık vermekten engel olmaktan korkarlar, hep beklerler, aptal gibi dururlar, hayır demezler, yardımsever ve düşüncelidirler, kendilerinden başka herkes için “melek”tirler. Bastırılmış benlik takdir ve tanınma ihtiyacı sinir bozuklukları, yok oluş.

► “Mustarip”ler

Acılı, zayıf, güçsüzmüş gibi. Saygı ve sevgi ihtiyacı. Yanlış kullanılan dayanma gücü ve kararlılık, yalnız ve güvensiz insanlar

► “Maço”lar

İyi giyim, pahalı takılar, abartılı yaşam biçimi. Özentilik, aşırı cinsel sinyaller, cinsel öyküler, ‘Savulun ben geliyorum’ culuk. Samimiyete tahammülsüzlük, başarısızlık korkusu, yüzeysel yaşam, olgunlaşmamış çocuk benliği, duygusal tatminsizlik yardım etmenin olanaksızlığı

► “Arkadan Vuran” lar

Hayır diyecekken evet diyen, “üstün”lere karşı boynu kıldan ince, aşağılık duygusu, çift görüntülülük, tehlikeli hırs, ortamı zehirleme yolu ile intikam, her işi kabul edip sonrada acı çekerler, şikâyetlerini bir tek ilgilisi bilmez. Kendilerini değersiz hissederler, gerilimden çıkış yolları arkadan vurmaktır.

► “İşkolik” ler

İş her şeyleri, tek ilgi alanlarıdır. Asla gevşeyemezler. Dinlenmek boşa harcanan zamandır. Sorumluluk duyguları vardır. Sözlerinin eridirler. Etkili olamazlar, İşleri onları kontrol eder, ilişki kuramazlar, genellikle sağlıksızdırlar, gizli depresyon belirtileri, mutsuzluktan kaçmaya çalışma.

Çatışmalar...

► Bozulan Dengeyi Korumak gerek...

- Davranışını değiştirir
- Tutumunu değiştirir
- Yeni bilgilerle mevcut bilgisini değiştirir
- Psikolojik savunma mekanizmaları geliştirerek rahatsızlıktan kurtulmaya çalışır.

İfade Edebilmek...

- Düşünün nasıl bir değişiklik yaratmak istiyorsunuz?
- Dilinizin beyninizden hızlı çalışmasına izin vermeyin
- Anlaşılır bir dil kullanın, sözcük hazinenizi geliştirin
- Bir seferde gereğinden fazla aktarım yapmayın
- Başı sonu, kahramanı belli öykülerle anlatın
- İçinde, kim, ne nerede, ne zaman, niçin sorularının cevabı olsun
- Popüler yapay abartılı sözcükler kullanmayın
- Kalıplar, jargonlar taklitler kullanmayın
- Suskunluğunda bir anlatım aracı olduğunu unutmayın

Olumlu Geri Besleme...

- ▶ Geri besleme ilgi ve dikkattir. Çalışana gerekli olduğu bilinci verir.
- ▶ Yapılanlara tepki alınması başarının yolunu açar
- ▶ Övgü ve Eleştirisi Beceri ister
 - Aşağıdan Yukarıya eleştirisi, yukardan aşağıya övgü
 - Kendinden kuşku, övgü konusunda pntilik getirir
 - Ben merkezli duygusallık güvensizlik yaratır
 - Başka başarıları tehdit olarak görür
 - Yapıcı eleştirisi daha büyük başarı getirir
- ▶ Memnuniyet verici ve teşvik edici övgü
 - Gerçekçi ve dürüst
 - Belli bir konuda
 - Yüz yüze
 - İçten
 - Küçük Düşürücü olmamalıdır
 - Dalavereci olmamalıdır.
- ▶ Olumlu tepkileri kabul etme
 - Hiçbir iltifatı geri çevirmeyin
 - İltifatları yapıldığı konuda kabul edin
 - Her zaman bir art niyet aramayın
 - Duygularınızı göstermekten kaçınmayın

Olumsuz Geri Besleme...

- ▶ Yapıcı eleştiriler övgünün değerini arttırır
- ▶ Başkalarını incitme duygusu boş bir şeydir.
- ▶ Haksız eleştirilere karşı yıkılmayın
- ▶ Yapıcı eleştiriler beceri ister
- ▶ Olumsuz tepkileri kabul etmek de bir sanattır.

Eleştirmek...

- ▶ Acı bir ilaç ama disiplin aygıtı değil
- ▶ Tavır değiştirmez, yanlışları düzeltmezse tamamlanmış sayılmaz
- ▶ Eleştiride Tutarlılık ve yansızlık ilkesi
- ▶ Öfkeli eleştirisi-Yapıcı Eleştirisi
- ▶ Eleştirinin zamanı gecikmiş eleştirisi

Eleştiri Sırasında...

- ▶ Belirsiz ve üstü kapalı olmamalıdır.
- ▶ Yeteneklerdeki yoksunluk ve zayıflık
- ▶ İsteneni bilmeyeni eleştirmek
- ▶ Parçala ve eleştir
- ▶ Öfkeli eleştiri
- ▶ Kişiliğe değil eyleme
- ▶ Yalnızken
- ▶ Olumlu tavır içinde
- ▶ Sizin olan değerlendirmelerde 1 tekil şahıs
- ▶ Olumlu yanları ve gelişmeleri belirterek
- ▶ Duyguları denetleyerek
- ▶ İlgi göstererek, övgüde pintilik yapmadan
- ▶ Tartışmadan
- ▶ İğneleme ve ima yapmadan
- ▶ Yumuşatmayın, sözlerinizi etkisizleştirmeyin
- ▶ Özür hazırlanmasına olanak yaratmayın
- ▶ Haksızlık var mı?
- ▶ Olumlu Sözlerle kapatın

Eleştiri aldığınızda

- ▶ Dikkatle dinleyin, filtreleri kontrol edin
- ▶ Empatik olun, duygularını anlayın
- ▶ Sonuna kadar konuşma fırsatı verin
- ▶ Duygularınızı dinleyin, anlayın, denetleyin
- ▶ Sorumluluktan kaçmayın, sorumlulukları üstlenin
- ▶ Savunmaya geçmeyin, yapamayış nedenlerinizi açıklayın
- ▶ Duygu ve düşüncelerinizi açıklayın

Önemli Yönetim Tavsiyeleri...

- ▶ Patron olduğunuzu unutturmayın, gösterin onlara
- ▶ Sorumluluk vermeyin alamazlar, alsalar da yapamazlar
- ▶ Patronsanız uzmansınızdır başkalarını dinlemeyin
- ▶ Onlara düşünmeleri ve konuşmaları için değil çalışmalarını için para veriyorsunuz
- ▶ Çalışanlarla kaynaşmayın zaman kaybı olur
- ▶ Sakın takdir etmeyin, şımarırlar
- ▶ Hep aynı şekilde yapın, değişmeyin
- ▶ Her türlü yeniliğe ve iyileştirmeye direnin
- ▶ Saplantılı olun kendinizi hep haklı görün

- Bütün dünyanın size karşı olduğunu unutmayın sakın gevşemeyin arkanızı dönmeyin güvenmeyin
- Kuralları en katı şekilde uygulatın, patron olduğunuz anlaşılsın
- Anlaşılmaz talimatlar verin, anlamazlar öneminiz anlaşılır yapamazlar azarlarsınız
- Stresinizi derinleştirin, sıkı can iyidir
- Kısa vadeli hedefler kovalayın uzun vadeye kim öle kim kala
- Eleştirilere aldırmayın beğenmeyen başka yerde çalışsın
- Eğitmeyin, öğretmeyin yerinize göz dikerler
- İyice araştırmadan espri yapmayın, derinlemesine incelemeden gülümsemeyin

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

T.C. İŞ KANUNU

MADDE 1: Bu Kanunun amacı işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir.

MADDE 2:

- Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye **İŞÇİ**,
- İşçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara **İŞVEREN**,
- İşçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denir. İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddi olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime **İŞYERİ** denir.

MADDE 5 – Eşit Davranma İlkesi

- İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.
- İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

- Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.
- İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir.

MADDE 7 – Geçici İş İlişkisi

- İşveren, yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur.
- Geçici iş ilişkisi belirli süreli ve yazılı olarak yapılır, gerektiğinde en fazla bir defa yenilebilir.

MADDE 8 – İş Sözleşmesi (Tanım ve Şekil)

- İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tabi değildir.

Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması zorunludur. Bu belgeler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.

- Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde işveren işçiye en geç iki ay içinde genel ve özel çalışma koşullarını, günlük ya da haftalık çalışma süresini, temel ücreti ve varsa ücret eklerini, ücret ödeme dönemini, süresi belirli ise sözleşmenin süresini, fesih halinde tarafların uymak zorunda oldukları hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür.

MADDE 9: Sözleşme Türünü ve Çalışma Biçimini Belirleme Serbestisi

- Taraflar iş sözleşmesini, Kanun hükümleriyle getirilen sınırlamalar saklı kalmak koşuluyla, ihtiyaçlarına uygun türde düzenleyebilirler.

İş sözleşmeleri belirli veya belirsiz süreli yapılır. Bu sözleşmeler çalışma biçimleri bakımından tam süreli veya kısmi süreli yahut deneme süreli ya da diğer türde oluşturulabilir.

MADDE 11: Belirli Süreli Hizmet Sözleşmesi

- Belirli süreli iş sözleşmesi, süresi zaman ve tarih olarak belirlenen veya işçinin üstlendiği işin türü, amacı veya niteliğinden süresinin belirli olduğu anlaşılan sözleşmedir. İş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı halde sözleşme belirsiz süreli sayılır.

Belirli süreli iş sözleşmesi, esaslı bir neden olmadıkça, birden fazla üst üste (zincirleme) yapılamaz. Aksi halde iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilir.

MADDE 13: Kısmi Süreli Hizmet Sözleşmesi

- İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir.

MADDE 14: Çağrı Üzerine Çalışma

- Yazılı sözleşme ile işçinin üstlendiği işin çıkması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir.

Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi on saat kararlaştırılmış sayılır.

MADDE 15: Deneme Süresi

► Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir.

Deneme süresi içinde taraflar iş sözleşmesini bildirim süresine gerek olmaksızın ve tazminatsız feshedebilir.

MADDE 16: Takım Sözleşmesi

► Birden çok işçinin meydana getirdiği bir takımı temsilen bu işçilerden birinin, takım kılavuzu sıfatıyla işverenle yaptığı sözleşmeye takım sözleşmesi denir.

Takım sözleşmesinin, oluşturulacak iş sözleşmeleri için hangi süre kararlaştırılmış olursa olsun, yazılı yapılması gerekir. Sözleşmede her işçinin kimliği ve alacağı ücret ayrı ayrı gösterilir.

Takım sözleşmesinde isimleri yazılı işçilerden her birinin işe başlamasıyla, o işçi ile işveren arasında takım sözleşmesinde belirlenen şartlarla bir iş sözleşmesi yapılmış sayılır.

MADDE 17: Süreli Fesih

► Belirsiz süreli iş sözleşmelerinin feshinden önce durumun diğer tarafa bildirilmesi gerekir.

İş sözleşmeleri;

- İş altı aydan az sürmüş olan işçi için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak iki hafta sonra,
- İş altı aydan bir buçuk yıla kadar sürmüş olan işçi için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak dört hafta sonra,
- İş bir buçuk yıldan üç yıla kadar sürmüş olan işçi için, bildirimin diğer tarafa yapılmasından başlayarak altı hafta sonra,
- İş üç yıldan fazla sürmüş işçi için, bildirim yapılmasından başlayarak sekiz hafta sonra, feshedilmiş sayılır.

MADDE 18: Feshin Geçerli Bir Nedene Dayandırılması

► 30 veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.

MADDE 19: Sözleşmenin Feshinde Usul

► İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır.

İşveren bakımından beklenemeyecek haller hariç olmak üzere, hakkındaki iddialara karşı

savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez.

MADDE 20: Fesih Bildirimine İtiraz

► İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemesinde dava açılabilir.

Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir.

MADDE 21: Geçersiz Nedenle Yapılan Feshin Sonuçları

► İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiye en az altı aylık ve en çok bir yıllık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur.

Kararının kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir.

MADDE24: İşçinin Haklı Nedenlerle Derhal Fesih Hakkı

MADDE 25: İşverenin Haklı Nedenle Derhal Fesih Hakkı

- Sağlık Sebepleri
- Ahlak ve İyi niyet Kurallarına uymayan haller ve benzerleri
- Zorlayıcı Sebepler

MADDE 30: Toplu İşçi Çıkartma

► İşveren; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istediğinde, bunu en az otuz gün önceden bir yazı ile, işyeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirir.

MADDE 32: Ücret

► Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

Ücret, kural olarak, Türk parası ile işyerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir.

MADDE 53: Yıllık Ücretli İzin Hakkı ve Süreleri

► İşyerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir.

İşçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi, hizmet süresi;

- Bir yıldan beş yıla kadar (beş yıl dahil) olanlara 14 günden,
- Beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara 20 günden,
- On beş yıl (dahil) ve daha fazla olanlara 26 günden, az olamaz.

MADDE 77: İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

► İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.

İnsan Kaynakları Politikalarının Belirlenmesi, Sistemlerin Kurulması ve Uygulanması

İnsan kaynakları yönetimi nedir?

- İşletmelerde personel yönetiminden İnsan kaynakları yönetimine geçiş hiç de kolay olmamıştır.
- Personel bölümü
- İş gören seçimi
 - Sicil dosyaları oluşturma
 - Ücret Bordroları hazırlama
 - Avans ve ikramiyeler
 - Yıllık izinler
 - Hasta ve vizite kağıtları
 - Personel devamını izleme
 - İşçi sağlığı ve iş güvenliği
 - Sigorta kesenekleri, servis, yemek, vardiya
 - Devamsızlık

Gibi konularda kayıt tutuyordu

Personelden İnsan Kaynaklarına

1985' lerden itibaren insan kaynakları personel bölümlerinin yerini almaya başladı.

İnsan Kaynakları yönetimi organizasyon için en etkili işgücünü bulmak geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

İnsan Kaynakları...

İnsan Kaynakları anlayışı da üç alanda odaklanmaktadır.

- Fonksiyonel departmanlardaki yöneticiler aynı zamanda birer insan kaynağı yöneticisidir.
- İş görenler artık örgütsel değerlerdir.
- İnsan Kaynaklarının uyumlaştırma süreci olduğu yönündedir.

İnsan Kaynaklarının dayandığı iki temel ayak vardır;

- İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
- İş görenlerin gelişim ve gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

İnsan Kaynakları Fonksiyonları

- İnsan Kaynakları planlaması
- İş Analizi ve tanımları
- Eleman Seçme Yerleştirme
- Eğitim ve Kariyer Geliştirme
- Performans değerlendirme
- İş Değerlemesi ve ücretlendirme
- Endüstriyel İlişkiler
- İş güvenliği işçi sağlığı
- Bilgi Sistemleri
- Özlük İşleri

ELEMAN TEMİN ETME KAYNAKLARI

- Şirket İçinden
- Gazete İlanlarından
- Danışmanlık Şirketlerinden
 - İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri
 - Executive Search (Head Hunter)
- Grubun Diğer Şirketlerinden
- Üniversitelerden
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Referans Başvurular (Torpilliler)

ŞİRKET İÇİNDEN

- Havuzdaki (yedek) adaylar,
- Bölümlerinden, yöneticilerinden, işlerinden memnun olmayan, ancak kaybedilmemesi gereken adaylar (Kariyer Planlama)
- Şirket içine ilan asarak gizlilik prensipleri doğrultusunda herkesin başvurması ve uygun adayın seçilmesi (Job Posting)

DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ

- Adaylara ulaşılmakta güçlük çekiliyorsa
 - Çok özel bir uzmanlık gerekiyorsa,
 - İlan ile iş değiştirmeyi düşünmeyecek bir grup ise,
 - Hedef grup çok küçük ise,

- Pozisyon dolu ise
- Diğer yöntemlerden sonuç alınamıyorsa
- Çok sayıda eleman alınacaksa maliyeti düşürmek için

ÜNİVERSİTELER

- Giriş pozisyonlarını doldurmak,
- Yönetici aday
- Yetiştirme elemanı gibi özel programlar için adaylar seçilir.
- Çok sayıda adaya ulaşılır,
- Başvuru havuzunu zenginleştirir,
- Maliyeti düşüktür,
- Şirketin kısa süre içerisinde çok fazla adaya tanıtılmasını sağlar,
- Piyasada şirket imajının yaratılması,
- Çabuk sonuçlanması,

REFERANS BAŞVURULAR

- Şirket sahipleri ve yöneticiler
 - Adayın uygunluğu ikinci planda kalır,
 - Referansın önemi ve etkinliği konusunda baskı hissedilir,
- Mevcut personel
 - Şirket kültürüne ve profiline en uygun adaylardır,
 - Baskı hissedilmez
- İş ilişkisi içinde olunan diğer kuruluş yöneticileri ve çalışanlarından
 - Adayın pozisyona uygunluğu olup olmaksızın önerilebilir,
 - Baskı söz konusu olabilir

UYGUN ELEMAN İYİ HAZIRLANMIŞ İLANLA BULUNUR

İLAN TÜRLERİ

- Açık İlanlar
 - Pozisyon ve ilanı veren şirketle ilgili tün nitelikleri açıkça tanımlayan ilanlar
- Kör İlanlar
 - Şirket hakkında ve bazen de pozisyonla ilgili bilgi vermeyen ilanlar

AÇIK İLANLARDA BULUNMASI GEREKENLER

- İş Unvanı
- Şirket Tanımı
- Şirketin Kurum Kimliğini vurgulamalı
- İşin Tanımı

- Adaydan Beklenen Yeterlilik ve Deneyimler
- Başvuru Zamanı
- Başvuru Metodu (Fax, telefon, e-mail v.b.)

ÖZGEÇMİŞ BİLGİ BANKASI NASIL OLMALIDIR?



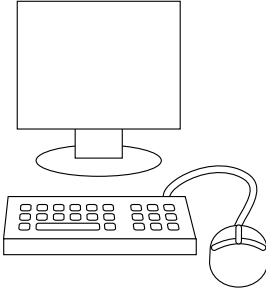
İlk Elemede Tanıtılacak Bilgiler



Görüşmeye Çağrılmadan Önce
Tanıtılacak Bilgiler



Görüşme Sonucu Tanıtılacak Bilgiler



SEÇME ve DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Mülakatı basit bir görüşmeden ayıran 4 özellik;

- Etkileşim halinde olan iki taraf vardır,
- Planlanmış ve ciddi bir amaç vardır,
 - Tesadüfi bilgi alışverişi değildir,
 - Her iki tarafın belirli beklentileri vardır,
- Bir davranış alışveriştir,
 - İletişim ve karşılıklı paylaşımdır,
 - Her iki taraf birbiri hakkında görsel izlenim edinir,
- Soru ve yanıtı dayanır,

GÖRÜŞME ÖNCESİ YAPILMASI GEREKEN HAZIRLIKLAR

Özenli bir hazırlık aşaması düşüncelerinizi planlamanıza yardımcı olur

- Pozisyonun iş tanımını detaylı incelenmeli, gerekiyorsa ilgili bölümün yöneticisinden detaylı bilgi alınmalıdır,
- Adayın özgeçmişi görüşmeden önce gözden geçirilmelidir,
- Gerekiyorsa adaya özel sorular hazırlanmalıdır,
- Görüşme yapılacak mekanla ilgili olarak;
 - Adayın oturacağı koltuk pencerenin veya aydınlatmanın direkt karşına gelmemeli,
 - Aynı yükseklikte oturma düzeni kullanılmalıdır.

GÖRÜŞME YAPAN KİŞİNİN 8 SORUMLULUĞU

- Görüşmeden Önce;
 - Görüşmenin amaçlarını belirlemek,
 - Görüşme için istenen ortam veya atmosferi yaratmak,
 - Görüşme yapılacak kişiye verilecek bilgileri belirlemek, toplamak.
- Görüşme Sırasında;
 - Adayı aktif olarak dinlemek,
 - Görüşmenin gelişimini kontrol altına almak,
 - İletişim engellerini ortadan kaldırmak,
- Görüşmeden Sonra;
 - Görüşmenin kaydını tutmak,
 - Görüşme sonucunun özetini çıkartmak ve raporlamak,

GÖRÜŞME SIRASINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR

- Aday kapıda karşılanmalı,
- Görüşme yapacak kişi kendisini adı, soyadı ve unvanı ile tanıtmalı,
- İlk bir kaç dakika iş dışı konularda sohbet edilerek adayın rahatlaması sağlanmalı,
- Telefon görüşmesi yapılmamalı,

Görüşmeyi yapan kişi;

- Görüşmenin sebebi,
- Görüşmenin süresi,
- Görüşme sonunda adayın sorularına yer verileceği ile ilgili ön bilgiler vermelidir,
- Sözler ağızda yuvarlanmamalı, kelime, kelime konuşulmalı,
- Sorular tekrarlanmamalı,
- Özel hayata yönelik sorular sorulmamalı,
- İşin niteliği gerektirmiyorsa kişiyi gerginliğe itecek stres mülakatı türü mülakat uygulanmamalı,
- Görüşme süresince
- Aday %70, görüşmeci ise %30 konuşmalıdır.

Görüşme sonunda

- Adayın bilgi ve tecrübesi işin gerekleri ile eşleşiyor mu?
- Adayın bilgi ve deneyiminin derinliği ve genişliği ne düzeydedir?
- Kişi hangi alanda çalışmayı istiyor? Neden?
- Kişinin çalışma şartları ile ilgili tercihleri nelerdir? Neden?
- Kişinin yetenek düzeyi nedir? Sorularına cevap veriyor olmalısınız.

GÖRÜŞMEDE YAPILAN HATALAR

- Plansız olarak görüşmeye başlamak,
- Görüşmecinin çok konuşması,
- Yanıtı sorunun içinde verme,
- Adayı dinlememe,
- Adayı bekletmek,
- Yanıtı sorunun içinde verme,
- Görüşme formunu tamamlamamak,
- Yanlış soru sormak,
- Konu belirleyememe,
- Çok olumlu bir adaya geleceğe dair sözler vermek,
- Aynı soruları tekrarlamak,

TESTLER

PSİKOTEKNİK TESTLER

UYGULAMALI TESTLER

AVANTAJLARI

- Subjektif yargılamaları elimine edebilir,
- Uygun adayın seçilmesine yardımcı olur,
- İş görüşmesi yapmakta başarılı olan, yanlış adayların seçilmesini önleyebilir,
- Başvuranın başarı veya başarısızlığını tahmin edebilir,
- Objektif bir yöntemdir,
- Başvuran hakkında kantitatif verilerin elde edilmesini sağlar,

DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR

- Başvuran hakkında elde edilen bilgiler garanti değildir. Yanlış sonuçlar da elde edilebilir.
- Test sonucunda alınan biraz farklı bilgi dereceleri kişilerin birbirlerinden üstün olduklarını göstermez.
- Testi uygulayanlar işin karakteristiklerini çok iyi bilmelidirler
- İşe göre kullanılacak testler farklılık göstermelidir.

GÖRÜŞMELER...

► ADAYIN RAHATLATILMASI VE BİLGİLENDİRİLMESİ

- Hoş geldin ve dostça sohbet,
- Görüşmenin amacı ve süreçleri hakkında bilgi verilmesi,
- Şirket ve pozisyon hakkında bilgi verilmesi,
- Gerekliyse aranan özel yetkinlikler ile ilgili bilgi verilmesi...

► İLK İZLENİM

- İlk İzlenimin değerlendirilmesi

► GENEL GÖRÜNÜŞ

- Özenli mi?
- Uyumlu mu?
- Uygun mu?

► VÜCUT DİLİ

► SES TONU

► ÖZGEÇMİŞ DEĞERLENDİRMESİ

- Özgeçmişteki bilgilerin değerlendirilmesi
- Eğitim
- Stajlar
- Geçmiş İş Tecrübeleri
- Demografik Durumu
- İlgi Alanları

► EĞİTİMLE İLGİLİ TİPİK SORULAR

- Üniversite bölümünüzü seçerken ne tür faktörler etkili oldu?
- Üniversite sırasında sizi tatmin eden uğraşlarınız / başarılarınız neler?
- Üniversite eğitiminin kariyerinize ne tür bir katkısı olacağını düşünüyorsunuz?
- Üniversite sırasında en çok hangi derslere ilgi duydunuz?

► ÖZGEÇMİŞ DEĞERLENDİRMESİ

- Yönetsel Becerilerin Değerlendirilmesi
- Geçmiş Yönetim Tecrübeleri
- Süreleri
- Yetki ve Sorumluluğun Boyutları
- Bağlı Çalışılan Kişi
- Bağlı Çalışan Sayısı
- Performans

► ÖZGEÇMİŞ DEĞERLENDİRMESİ

- Teknik bilgi düzeyinin değerlendirilmesi
- İşle ilgili teknik bilgilerin irdelenmesi
- Bu bilgileri nerede edindiği

- Nasıl edildiği
- Bu bilginin kullanıldığı mesleki tecrübelerin irdelenmesi

► ÖZGEÇMİŞ DEĞERLENDİRMESİ

- Kişilik Özelliklerinin değerlendirilmesi
- Belirleyici Kişilik Özellikleri neler?
- Bunlar işin gerektirdiği kişilik özelliklerine uygun mu?
- Şirketin Kurum Kültürüne uygun mu?
- Rahatsız edici kişilik özellikleri var mı?
- İletişimin boyutları
- Genel Yaklaşım

► KİŞİLİKLE İLGİLİ TİPİK SORULAR

- Kendinizi bana anlatır mısınız?
- Kendinizde en fazla beğendiğiniz 3 özelliği tanımlar mısınız?
- Size imkan verilse hangi özelliklerinizi değiştirmek isterdiniz?
- Arkadaşlarınız sizi nasıl tanımlar? Neden?

GÖRÜŞME TEKNİKLERİ

MÜLAKAT TÜRLERİ

► MÜLAKATI YAPAN VE MÜLAKATA KATILAN ADAY SAYISINA GÖRE

- Birebir Mülakat
- Panel Mülakat
- Grup Mülakatı

► MÜLAKATIN YAPISINA GÖRE

- Yapılandırılmamış Mülakat
- Yapılandırılmış Mülakat
- Stres Mülakatı
- Durumsal mülakat
- Davranış Odaklı Mülakat
- Değerlendirme Merkezi

STRES MÜLAKATI

Stres altında çalışmayı gerektiren işlerde kişinin baskı altında ne tür tepkiler vereceği ve strese ne kadar dayanıklı olduğunu test etmek amacıyla uygulanır.

- Görüşme öncesi C.V. incelenmesinde adayın C.V.'sindeki olası zayıf noktalar tespit edilir,
- Görüşmenin başlangıcında kişide geçici bir güvenlik duygusu uyandırılır,
- Aniden kişinin zayıf noktaları sorgulanmaya başlanır. Bu sorgulama kişinin geçmiş tecrübesinin uzunluğuna bağlı olarak 40 dk. kadar sürdürülür.

STRES MÜLAKATI SIRASINDA GÖRÜŞMECİNİN

DİKKAT ETMESİ GEREKENLER

- Başlangıçta muhakkak sahte bir güvenlik duygusu uyandırılmalı,
- Stres mülakatına aniden başlanmalı,
- Adaya yönelik sorular kişisel olmamalı,
- Adayın tepkileri mümkünse not edilmeli,
- Adayın sinirlenmesi durumunda görüşme bitirilmeli ve kendisine durum açıklanmalıdır,

STAR TEKNİĞİ

STAR / PIE

Situation: Durum

Task: Alınan Görev

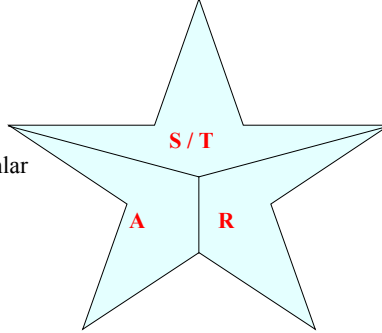
Actions: Faaliyetler/Aksiyonlar

Results: Sonuçlar

Prepare: Hazırlan

Interview: Görüş

Evaluate: Değerlendir



- Situation / Task
 - Adayın iş ve sorumluluklarının boyutlarını, değişiklikleri tanımlar
 - Yöneticisinden veya müşterisinden gelen herhangi bir talebi belirler
 - Terminlerini / deadlinelerini tanımlar
 - İş arkadaşları ile ilişkilerini tanımlar
- Actions
 - Karşılaştığı durum ya da görevde NE yaptı yada NASIL davrandı?
 - Aksiyonlar adayın yetkinliklerini tanımlar
 - Adayın DAVRANIŞ yapısını ve aynı zamanda yapamadıkları hakkında bilgi verir
 - STAR'ın kalbidir...
- Results
 - Adayın yaptığı aksiyonların sonuçlarıdır,
 - Neden sonuç ilişkisi içinde adayın anlattıklarının tutarlılığı ve doğruluğu konusunda bilgi edinilmesini sağlar...

TİPİK STAR / PIE SORULARI

- Geçmişte yaşadığınız ve zorlandığınız bir iş deneyimini anlatır mısınız?
- Neden zorlandınız?
- Bu zorlukları aşabilmek için neler yaptınız?
- Sonuçları ne oldu?

- Öğreniminiz esnasında en fazla zorlandığınız ders hangisi oldu?
- Neden zorlandınız?
- Bu derste başarıya ulaşabilmek için neler yaptınız?
- Sonuçları neler oldu?

İŞ TEKLİFİ

- Uygun adaylara şu bilgileri içeren bir “İŞ TEKLİFİ” yapılmalıdır;
 - Pozisyonun Unvanı
 - İşe Başlama Tarihi
 - Ücret
 - Diğer Haklar
- İş Teklifinin ekine detaylı bir İş Tanımı eklenmesi yararlı olacaktır.
- İş Teklifinin kabul edilmesi ile ilk işçi – işveren ilişkisi kurulmuş olur.

ORYANTASYON

İşe yeni başlayan adayların iş yeri ortamında süratle sosyalleşmelerini sağlayarak bireysel performans ve organizasyonel stabilitenin sağlanmasıdır. Adayın yeni başladığı dönemdeki yalnızlık ve bunun yarattığı gerginliğin oryantasyon süreci ile ortadan kaldırılması ile aday kurum kültürüne daha hızlı adapte olur.

Oryantasyon süreci bir uyum sürecidir. Bu uyum İnsan Kaynakları Departmanı ile kişinin yöneticisinin ortaklaşa çalışarak sürekli gözlemleme ve geri bildirim sağlamaları ile olur. Bu süreç adayın iş başı yapmasından önce başlar ve minimum 1 ay sürer.

ORYANTASYON PROGRAMI İÇERİĞİ

- Organizasyona Ait;
 - İşyeri geçmişi (tarihsel bilgiler)
 - Organizasyon şeması,
 - Üst yöneticilerin isimleri ve pozisyonları,
 - Çalışanların isimleri ve pozisyonları,
 - Deneme süresine ait bilgi,
 - Şirket politika ve kuralları,
 - İş güvenliği bilgileri,
 - İş sözleşmesi,
 - İşyeri telefon rehberi,
- Ücret Paketine Ait;
 - Ücret ödeme günleri,
 - Tatil süreleri ve zamanları,
 - Eğitim bilgileri,

- Sağlık sigortası,
- İşe Ait Bilgiler;
- Performans değerlendirme formu ve prosedürü,
- İş yeri mekanı,
- İş tanımı ve sorumlulukları,
- İlişkili diğer işler ve tanımları,

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Hedeflerle Performans Yönetimi Nedir?

“Hedeflerle Performans Yönetimi” etkin ve önemli bir yönetim aracı olup kuruluş hedefleriyle bireysel hedefleri bütünleştirerek bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirir.”

Performansın Artırılması

Hedeflerle Performans Yönetimi, performansın üç açıdan artırılmasını sağlar;

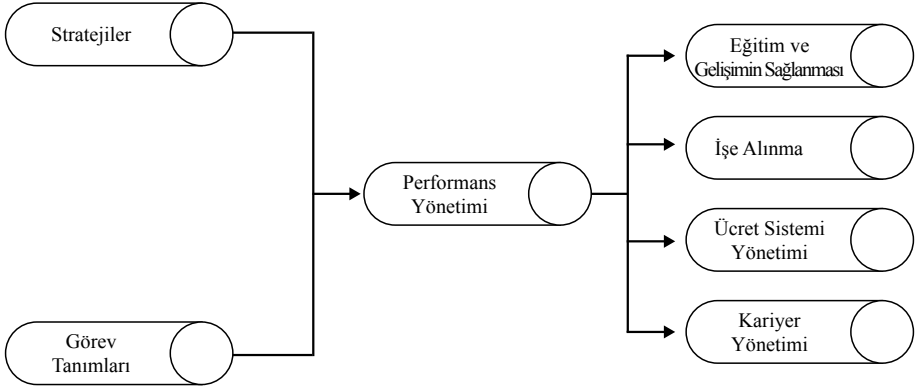
- Hedeflere ulaşma
- Yetkinlikleri geliştirme
- Günlük verimliliği ve etkinliği sağlama

Hedeflerle Performans Yönetiminin Faydaları

ÇALIŞAN	YÖNETİCİ
• Bireysel potansiyelinin farkında olma • Algılanmalar konusunda geri bildirimlerle yetkinliklerini geliştirme • Yöneticiden verilere dayalı ve yapıcı geri bildirim alma • Yöneticiye hedefler, sonuçlar ve davranışları ile ilgili fikirlerini aktarma • Hedeflere ulaşmak için gelişim faaliyetleri ile ilgili taleplerini iletme • Fikirlerini ve düşüncelerini paylaşma • Başarısı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma	• Çalışana verilere dayalı ve yapılandırılmış geri bildirim verme • Başarılı performansı güçlendirme, çalışanı yüreklendirme • Çalışan ile daha etkili iletişim kurma • Çalışanlarının, dolayısı ile kendisinin performansını artırma

ŞİRKET
• Şirket insan kaynakları potansiyelini kullanma ve geliştirme • Şirket stratejilerinin yaygınlaşmasını sağlama • Bireylerin hedefleri ile şirket hedeflerinin entegrasyonunu sağlama • Şirket performansını izlenebilir hale getirme • İnsan kaynakları verimliliğini artırarak iş sonuçlarını iyileştirme • Çalışanların memnuniyetini artırma • Şirket içinde iletişimi artırma

Performans Değerlendirmenin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi



Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme sistemi üç bölümden oluşmaktadır:

- Yetkinlik Değerlendirme
- İş Hedefleri
- Gelişim Hedefleri

A+	Üstün Performans
A	Başarılı Performans
B	Yeterli Performans
C	Yetersiz Performans
D	Başarısız Performans

1. YETKİNLİKLER

Yetkinlikler Nedir?

- Rastlantısal olmayan bireysel davranışlardır.
- Yetkinlikler yapabilirlik potansiyelini temsil eder.
- Başarıyı destekleyen ve davranışsal olarak tanımlanabilen temel özellikler kümesidir.
- Bilgi, yetenek, motivasyon ve kişilik bileşenlerinden oluşur.



“Yetkinlik Kişinin İşini Yaparken Uyguladığı Yöntemdir.”

BİLGİ

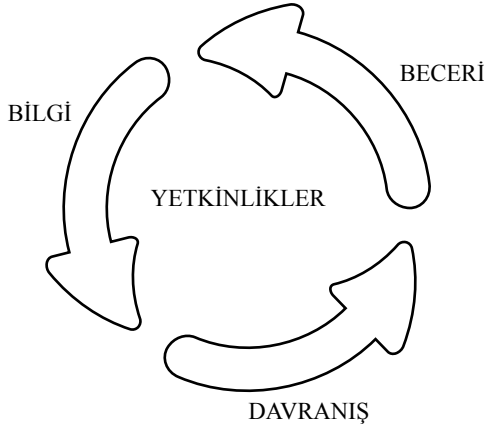
- Üniversite Eğitimi
- Yabancı Dil
- MS Office
- Vergi Mevzuatı

BECERİ

- Planlama
- Organize Etmek
- İletişim Becerisi
- Analiz Etmek
- Aktif Dinleme

DAVRANIŞ

- Sosyal – Entellektüel
- Kişilik
- Yönetimsel
- Güdüsel



Şirket Yetkinlikleri - Tüm Çalışanlar İçin

- ▶ İşbirliği ve Ekip Çalışması
- ▶ Araştırma ve Hızlı Öğrenme
- ▶ İletişim Becerisi
- ▶ Mesleki ve Teknik Bilgiyi Operasyona Uyumlu Şekilde Yansıtabilme
- ▶ Öncelikleri Belirleme - Hızlı Karar Alma
- ▶ Yaratıcılık ve Yenilikçilik
- ▶ Müşteri Odaklı Olma
- ▶ Başarma Arzusu
- ▶ Kişisel Bütünlük
- ▶ Güncel Olma
- ▶ Kendine Güvenin Kullanılması
- ▶ Şirket Kültürüne Uyum
- ▶ Problem Çözme Becerisi

Şirket Yetkinlikleri - Yöneticiler İçin

- ▶ Etki ve Tesir
- ▶ Girişimcilik
- ▶ Farklı Kültürlere Uyum
- ▶ Liderlik Becerisi
- ▶ Planlama/ Organizasyon Becerisi
- ▶ Delegasyon
- ▶ Motivasyon Yaratma
- ▶ Stratejik Bakış
- ▶ Eleman Yetiştirme

Şirket Yetkinlikleri – Satış Temsilcileri İçin

- ▶ Mesleki ve Teknik Bilgiyi Operasyona Uyumlu Şekilde Yansıtabilme
- ▶ Şirket Kültürüne Uyum
- ▶ İletişim Becerisi
- ▶ Müşteri Odaklı Olma
- ▶ İşbirliği – Ekip Çalışması
- ▶ Kişisel Bütünlük
- ▶ Öncelikleri Belirleme – Hızlı Karar Alma
- ▶ Başarma Arzusu
- ▶ Girişimcilik ve Yaratıcılık

UNUTMAYALIM...

- ▶ Çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini bildiklerinde,
- ▶ Stratejiler ve hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunduklarında,
- ▶ Kişisel hedeflerin belirlenmesinde aktif rol aldıklarında
- ▶ Performansın nasıl değerlendirildiğini bildiklerinde
- ▶ Yaptıkları işin bütüne katkısını görebildiklerinde,
- ▶ Üst yönetimin yapmak istediklerini anladıklarında,

YÜKSEK PERFORMANS GÖSTERİRLER

ÜCRETLENDİRME

Geçtiğimiz Hata! Hiçbir içindikiler tablosu ögesine rastlanmadı.40–50 yıl boyunca şirketler çalışanlarına ‘hangi hedef ya da beklentiler karşılığında ne kadar ücret ödenmesi’ gerektiği ile ilgili doğru kararlar vermek için çeşitli yöntemler kullandı.

Geçmişte olduğu gibi bugün de bütün bu yöntemlerin temel amacı, maliyetleri kontrol altında tutarken kalifiye işgücünü şirkete çekecek, elde tutacak ve motive edecek bir ücret sistemi kurmaktır.

GÜNÜMÜZDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN KURULMASINDA YAŞANAN SORUNLAR

- ▶ Düşen kar payları ve artan kalifiye işgücü arzı karşısında ücret bütçelerinin daralması,
- ▶ Ücretlendirmede ağırlıklı olarak kullanılan temel ücretin eski ağırlığını kaybetmeye başlaması ve değişken ücretin toplam ücret paketindeki ağırlığını arttırması,
- ▶ Ağırlıklı olarak şirket içi adalete odaklanan, işe göre ücretlendirme mantığının yetersiz kalmaya başlaması.

	Geleneksel Yapı	Yeni Yapı
Ücretlendirme Stratejisi		
Toplam Ücret Paketinin Amacı		
İşin Değeri		
Performans Sisteminin Temeli		
Temel ve Değişken Ücret		
Kime Değişken Ücret Verilir		

► Şirketiniz için aşağıdaki faktörleri göz önüne alarak bir “Ücret Skalası” belirleyin;

- Emsal Piyasa Ücretleri
- Şirketin Ödeme gücü

► Bu Ücret Skalasını size başvuruda bulunan kişilerin yetkinliklerini de dikkate alarak uygulayın,

Ücret Skalanızı her 6 ayda bir revize ederek piyasa ücretlerinde meydana gelen değişikliklere karşı rekabetçi ücretlendirme politikanızı koruyun.