

# İşletme Yönetimi



Dr. Öğr. Üyesi Emre İpekçi

## Konular

1. Yönetim Kavramı, Yönetim Süreci, Yönetim Özellikleri
2. Profesyonel Yönetici ve Özellikleri
3. Girişimci Kavramı, Yönetici ile Arasındaki Fark
4. İşletme ve İşletme yönetimi Kavramı, İşletmenin Amaçları
5. Yöneticinin Roller ve Yetkileri



# Yönetim ve Yönetici

## Yönetim

Yönetim farklı bakış açılarına göre tanımları olmasına karşın her bakış açısında 3 temel rasyonellik (akılcılık) özelliği öne çıkmaktadır.

1. Amaçlara ulaşmak
2. Verimlilik, etkinlik ve İktisadilik
3. İşbirliğinin sağlanmasıdır.



# Yönetim ve Yönetici

## Yönetim

Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için işbirliğini sağlayarak insanların ve eşyaların (para, hammadde, makina, bina vb.) birlikte verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme ve uygulama sürecidir.



# Yönetim ve Yönetici

## Yönetim

Yönetim Biliminin gelişimi diğer sosyal bilimlerin gelişimine paralel olmuştur.

\*Hukuk

\*Sosyoloji

\*Psikoloji

\*Sosyal Psikoloji

Antropoloji

# Yönetim ve Yönetici

## Yönetimin Ögeleri (İşlevleri/Fonksiyonları)

1. **Planlama**
2. **Örgütlenme**
3. **Yöneltme (Yürütme)**
4. **Koordinasyon**
5. **Kontrol**

# Yönetim ve Yönetici

## **Planlama**

Geleceğe yönelik faaliyetler için öngörüde bulunma işidir.

Planlama bir süreçtir

Plan ise bir sonuçtur.

Planlama aşamasında ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin sorularına cevap verilmeye çalışılmaktadır. Bu sorulara cevap bulunduğunda işletmenin planları ortaya çıkmaktadır.

## Yönetim ve Yönetici

### Örgütlenme:

İşlerin kimler tarafından yapılacağıın, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.



# Yönetim ve Yönetici

## Yöneltme:

Sistemi faaliyete geçirmekle/dinamikleştirmekle ilgilidir.

Ast'lara verilen işlerin istek ve işbirliğiyle yaptırılması için gereklidir.

Ast'lara emir verme ve görevlerini verimli, etkili, iktisadi olarak yerine getirmelerini sağlayacak motivasyonu yaratabilme gibi konular yöneltme ile gerçekleşmektedir.

# Yönetim ve Yönetici

## Koordinasyon

İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin birbirini takip edecek, tamamlayacak ve bütünleyecek şekilde olmasını sağlayan bir işlevdir.

# Yönetim ve Yönetici

## Kontrol (Denetim)

İşletmede elde edilen sonuçlarla, planlanmış ve elde edilmesi beklenen sonuçlar karşılaştırıldığında olumlu ya da olumsuz bir sapmanın söz konusu olup olmadığının belirlenmesidir.

## Yönetim ve Yönetici

### Kontrol işlevi sonucu

Olumlu (+) sapma var ise,

planlanandan daha fazla ürün/hizmet üretilmesi söz konusudur.

Bu durumun planlama hatasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Olumsuz (-) sapma var ise,

planlanandan daha az üretildiğini gösterir ki bu durumda verimli, etkin ve iktisadi bir faaliyet gerçekleştirilmediği sonucuna ulaşılabilir.

Elde edilen sonuçlar (mevcut durum) ile planlanan sonuçlar (beklenen durum) arasında olumsuz sapma varsa, düzeltici önlemlerin alınmasının gerekir.

# Yönetim ve Yönetici

## Yönetimin Özellikleri

Yönetim fonksiyonunun başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için aşağıda belirtilen temel özellikler yerine getirilmelidir.

1-Bir Amacın Belirlenmesi

2-Verimlilik

3-Etkinlik

4-İktisadilik

# Yönetim ve Yönetici

## Yönetimin Özellikleri

### 1-Bir Amacın Belirlenmesi

Yönetimden söz edebilmek için insanların belirlenmiş bir amaç doğrultusunda işbirliği sağlamaları gerekmektedir.

Ayrıca, çalışanların bireysel amaçlarının işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılması da önemlidir.

# Yönetim ve Yönetici

## Yönetimin Özellikleri

### 1-Bir Amacın Belirlenmesi

Amaç doğrultusunda yönetim sürecinde görev alanlar; ast-üst,yönetilen-yöneten, memur-amir gibi sosyal statü (rol) farklılaşması içine girmektedirler.

Yönetim hiyerarşisi, yönetim basamaklarını ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeylerini belirlemektedir.

## Yönetim ve Yönetici

### Yönetimin Özellikleri

#### 2-Verimlilik

Verimlilik, Amaçların Gerçekleşmesi İçin Kaynakların Doğru Kullanılması Anlamına Gelmektedir.

Bir İşin Doğru Yapılması Sonucunda Belli Bir Dönemde Oluşan Artı Değeri Göstermektedir.

Verimliliğin Yüksek Olması, Belli Miktarda Kaynakla Fazla Üretebilmek

Veya

Belli Girdiyle Daha Fazla Çıktı Elde Etmektir.



# Yönetim ve Yönetici

## Yönetimin Özellikleri

### 3-Etkinlik

**Etkinlik**, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların en uygun şekilde düzenlenerek mal ve/veya hizmetin en kısa zamanda sağlanmasıdır.

**Yönetimin etkinliği** belli bir dönemde amaçlanan duruma (hedefe) ne ölçüde ulaşıldığıyla ilgilidir.

**Etkinlik verimlilikle gerçekleşmişse yönetimin başarılı olduğunu söyleyebiliriz.**

## Yönetim ve Yönetici

### Yönetimin Özellikleri

#### 4-İktisadilik



Yönetimin paradigması “gelir maksimizasyonu” ve gider minimizasyonu” üzerine kurulmuştur ve doğal olarak “**kurumsal performans**” odaklıdır.

**İktisadilik**, belli bir dönemde birim mal ve/veya hizmetin üretilebilmesi için gerekli maliyet giderlerinin düzeyi ile ilgili bir kavramdır ve bunun en düşük maliyetle gerçekleştirilmesini temel alır.

# Yönetim ve Yönetici

## Yönetici

İşletmenin değişen rekabet koşullarına uymasını ve sürekli dinamik halde olmasını sağlayan, işletmenin risk dışındaki sorumluluklarını üstlenen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için girişimciye karşı sorumluluk üstlenen ve işletme çalışanlarının bireysel amaçlarıyla işletmenin örgütsel amaçları arasında uyum sağlayan işletme çalışanıdır.

# Yönetim ve Yönetici

## Yönetici

### Yöneticilerin Sınıflandırılması

**Sorumlulukları açısından yöneticiler;** genel, fonksiyonel , proje yöneticisi

**Hiyerarşik açıdan yöneticileri;** üst, orta ve alt düzey yöneticiler

**Nitelikleri açısından yöneticileri;** hümanist, vicdan sahibi ve ambisyon sahibi yöneticiler

**Yetkinlikleri açısından yöneticileri;** kavramsal, beşeri ve teknik yetkinliklere sahip yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz

## Profesyonel Yönetici ve Girişimci

### Profesyonel Yönetici

Yöneticilik işini kazanç sağlamak amacıyla yapan, yöneticilik alanında ustalaşmış ve uzmanlaşmış kimse anlamına gelmektedir.

Profesyonel yöneticiler işletmede sorunla karşılaştıklarında yapıcı tavır sergilerler ve genellikle çözüm odaklıdırlar.

## Profesyonel Yönetici ve Girişimci

### Profesyonel Yönetici

Profesyonel yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran önemli özellikler

- Planlamaya daha çok zaman ayırırlar
- Yüksek katma değer yaratan ve kurumsal performansla doğrudan ilişkili kararlar verirler
- İşletmenin kurumsal stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin oluşturulmasında söz sahibidirler
- Yüksek katma değer yaratan işlerle uğraşırlar

## Profesyonel Yönetici ve Girişimci

### Girişimci

Sermayesini kâr elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretme ve/veya pazarlama riskini üstlenen kişidir.

Üretim faktörleri: Emek, Doğal Kaynaklar, Bilgi, Teknoloji, Girişimci-Yönetici

## Profesyonel Yönetici ve Girişimci

### Girişimci ve Yönetici Arasındaki Fark

#### Girişimciyi yöneticiden ayıran unsurlar

- Girişimci kâr ve/veya zarar etme riskini yüklenen kişidir,
- Girişimci üretim faktörlerini bulan kişidir,
- Girişimci bulduğu üretim faktörlerini birleştirerek tüketicilerin belirli bir mal ve/veya hizmet ihtiyacını karşılamayı düşünen kişidir.



## Profesyonel Yönetici ve Girişimci

### Girişimcinin Sahip Olması Gereken Özellikler

- “kâr odaklı” olması
- “verimlilik odaklı” olması
- “inovasyon odaklı” olması
- “stratejik iş ortağı odaklı” olması
- “küresel pazar odaklı” olması
- “işlem maliyeti odaklı” olması

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

**İşletme**, “toplumun gereksinme duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve/veya hizmetlerin üretildiği ve/veya pazarlandığı, kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin (sermaye, emek, teknoloji, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır”.

- Bankacılık, sigortacılık, turizm, eğitim gibi sektörlerde yer alan işletmeler **hizmet işletmesi**;
- Tekstil, otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde yer alan işletmeler **mal işletmesi** olarak adlandırılırlar.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

**İşletmenin fonksiyonları**; yönetim, satınalma, üretim, satış, pazarlama, insan kaynakları, finansman, muhasebe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler olarak sıralayabiliriz.

İşletmenin büyüklüğüne bağlı olarak fonksiyon (bölüm) sayısı da artmaktadır

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

**İşletmenin temel fonksiyonu üretmek ve/veya pazarlamaktır.**

Bir işletme sadece üretim ya da sadece pazarlama yapabileceği gibi hem üretip hem de ürettiği ürün ve/veya hizmetleri pazarlayabilir.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

**İşletmenin genel fonksiyonu , yönetimdir.**

Yönetim tüm işletme genelinde bulunan bir faaliyettir. Bunun nedeni; pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi tüm işletme fonksiyonlarında yönetimin söz konusu olmasıdır.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

### Destekleyici fonksiyonlar

**Muhasabe, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler, araştırma geliştirme** gibi işletmenin büyüklüğüne, faaliyet alanına ve ihtiyaçlarına göre artabilecek ya da azalabilecek fonksiyonlar ise işletmenin lojistik yani **destekleyici fonksiyonları** olarak sınıflandırılmaktadır. Bu fonksiyonlar işletmenin üretim ve/veya pazarlama gibi temel faaliyetlerini gerçekleştirirken destekleyici özellik taşımaktadır.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

**Açık bir sistem olan işletmeler**, sürekli olarak faaliyetlerini gerçekleştirirken çevrelerini etkilerler ve çevrelerinden etkilenirler. Bu nedenle, etkiledikleri ve kendilerinin de etkilendiği **dış çevre faktörleriyle** karşılıklı ilişki içindedirler.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

### İşletmelerin çevresi

Açık sistemler olan işletmelerin çevresi, karşılıklı etkileşimde buldukları herşey olarak tanımlanabilir.

### Üç çevre boyutu bulunmaktadır:

- **Birinci Çevre (Yakın Çevre)**: İşletmenin birinci çevresini işletmeyle çok yakın etkileşimde bulunan kamuoyu(tüketiciler), finansal kurumlar (bankalar, sigorta şirketleri, leasing ve factoring şirketleri), sendikalar, rakipler, satıcılar (tedarikçiler), alıcılar (müşteriler), devlet (vergi daireleri, çeşitli bakanlık ve kamu kurumları) oluşturmaktadır.



## İşletme Yönetimi ve Amaçları

- **İkinci Çevre (Ulusal Çevre)** : Ulusal çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülke sınırları içindeki çevre unsurlarını ifade etmektedir.
  - Ulusal doğal çevre,
  - Ulusal teknolojik çevre,
  - Ulusal ekonomik çevre,
  - Ulusal sosyokültürel çevre,
  - Ulusal hukuki çevre

işletmenin etkileşimde bulunduğu ulusal çevrenin bileşenleridir

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

• **Üçüncü Çevre (Uluslararası /Küresel Çevre)**: Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülke sınırları dışındaki çevre unsurlarını ifade etmektedir.

- Uluslararası doğal çevre,
- Uluslararası teknolojik çevre,
- Uluslararası ekonomik çevre,
- Uluslararası sosyokültürel çevre,
- Uluslararası hukuki çevre

işletmenin uluslararası çevresinin bileşenlerini oluşturmaktadır.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

### İşletme Yönetimi

**İşletme yönetimi**, işin verimli, etkili ve iktisadi olarak yapılmasına yönelik yöntemler, değerler, ilkeler, kurallar ve kuramlar bütünüdür.

**Bu bağlamda işletme yönetimi;** kurumsal performansın gerçekleştirilmesi doğrultusunda işletmede yapılacak her türlü işin planlanması, işleri yapacak olanların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek örgütlenmesi, çalışanların istek ve işbirliği içinde yapılacak işlere yönlendirilmesi, işlerin birbirini izler, tamamlar ve bütünler şekilde düzenleştirilmesi ve planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin denetlenmesi faaliyetleridir.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

### İşletme Yönetiminin Amaçları

İşletme yönetiminin amaçları, yönetim tarafından belirlenen ve varılmak istenilen sonuçlardır.

İşletme yönetiminin genel amacı, mal ve/veya hizmet üreterek topluma faydalı olmaktır.

Genel amaç; dünyanın her ülkesinde faaliyette bulunan her türlü işletme için ve işletmenin yaşamının devam ettiği sürece geçerlidir; başka deyişle, evrenseldir ve süreklilik arz etmektedir.

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

### İşletme Yönetiminin Amaçları

- Genel amacın hemen altında işletmelerin vizyonu bulunmaktadır. Vizyon, “geleceği görebilme, gelecekle ilgili amaç belirleme” olarak tanımlanabilir.
- Vizyondan sonra işletmenin misyonu gelmektedir. Misyon, vizyona ulaşmak için atılması gerekli olan adımlardır.  
Misyon, süreklilik gösteren bir amaç ifadesi olarak kullanılmaktadır.  
İşletmenin varoluş nedenini açıklayan bir ifadedir

## İşletme Yönetimi ve Amaçları

### İşletme Yönetiminin Amaçları

- **İşletmenin stratejik amaçları.** Bunlar; **verimlilik, kârlılık ve büyümedir.** Bu amaçların “stratejik amaçlar” olarak adlandırılmasının nedeni işletmede üst düzey yönetiminin belirlediği kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri doğrultusunda gerçekleşmeleridir.
- **Fonksiyonel amaçlar,** işletmede bulunan her bir fonksiyonun, yani bölümün, işletmenin stratejik amaçlarına uygun şekilde geliştirdiği alt amaçları ifade etmektedir. Bu amaçlar; satış, pazarlama, üretim, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerin kendi bölüm amaçlarıdır ve bütçe ile ifade edilir.

## Yöneticinin Roller ve Yetkileri

### Yöneticinin Roller

Rol, insanların ilişki içinde olduğu bireylerden beledikleri kanıksanmış davranışlardır.

Rol kavramı genellikle statüye (hak ve görevler toplamına) bağlıdır ve insanlar yaşamları boyunca çeşitli statüler üstlendikleri için bunlara uygun roller oynamaktadırlar.

Bu bağlamda, işletmede belli bir pozisyona sahip yöneticiler, o pozisyona özgü eylem, tutum ve davranışlar olarak tanımlayabileceğimiz bazı normlara (standartlara) uygun rolleri yerine getirirler.

## Yöneticinin Roller ve Yetkileri

### Yöneticinin Roller

Yöneticinin rolü, üç temel grupta sınıflandırabileceğimiz on farklı role ayrılarak incelenebilir.

- 1. Bireylerarası Rolü :** Temsilcilik rolü• Liderlik rolü• İlişki rolü
- 2. Bilgi Rolü:** Gözlemci rolü• Yayma / Duyurma rolü• Sözcülük rolü
- 3. Karar Verme Rolü:** Girişimci rolü• Sorun çözen rolü• Kaynak bulan rolü, Müzakereci rolü



## Yöneticinin Roller ve Yetkileri

### Yöneticinin Yetkileri

**Yetki;** yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak tahsisinde sahip olduğu resmi ve yasal haklardır.

Örgütlerde **yetki**, üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

1. **Hat,**
2. **Kurmay ve**
3. **Fonksiyonel yetkidir**

## Yöneticinin Roller ve Yetkileri

### Yöneticinin Yetkileri

#### Hat yetki

Ast'la üst arasındaki ilişkidir. Komuta yetkisi, hiyerarşik yetki olarak da adlandırılmaktadır.

Hat yetki örgüt şemasında, yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Her düzeydeki yöneticiler ast'larına karşı bu yetki türüne sahiptirler.

Bu yetkiye sahip üst, çalışanına doğrudan emir verebilir, çalışmalarını değerlendirir, ödüllendirir veya cezalandırır.

## Yöneticinin Roller ve Yetkileri

### Yöneticinin Yetkileri

#### Fonksiyonel yetki

Yöneticilerin, kendi bölümlerinin uzmanlık alanına giren özel çalışma konuları hakkında, başka bir bölüm çalışanına emir verip iş istemelerine olanak tanıyan yetki türüdür.

Başka bölümlerdeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işlerdir.

## Yöneticinin Roller ve Yetkileri

### Yöneticinin Yetkileri

#### Kurmay yetki

Kendi uzmanlık konularında **yardım**, **öneri** ve **danışmanlık** yapan yöneticilerin sahip olduğu yetki türüdür.

Danışma yetkisi olarak da adlandırılır.

Bu yetki türü, aynı düzeyde çalışanlara birbirine doğrudan emir verme ya da denetim hakkı vermez.